



Évaluation des établissements  
Évaluation des formations

RAPPORTS D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE  
NATIONALE SUPÉRIEURE  
D'ARCHITECTURE DE STRASBOURG ET  
DE SES FORMATIONS

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023**  
VAGUE C

Rapport publié le 05/06/2023

Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Laurent Stalder, Président du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

<sup>1</sup> Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

<sup>2</sup> Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

# Sommaire

Sommaire.....	3
RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'ARCHITECTURE DE STRASBOURG .....	5
Présentation de l'établissement .....	5
1 / Caractérisation du territoire.....	5
2 / Structuration de la coordination territoriale .....	5
3 / Caractérisation de l'établissement .....	5
4 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	8
1 / Une école généraliste, bien ancrée territorialement, mais dont l'identité reste insuffisamment distinctive ..	8
2 / Une stratégie foisonnante qui porte le risque d'une réelle dispersion.....	9
3 / Des partenariats académiques locaux et régionaux nombreux, à articuler davantage avec la stratégie de l'établissement .....	10
4 / De nombreuses coopérations internationales, en particulier au sein de l'espace transfrontalier, mais qui restent à structurer .....	11
5 / Des partenariats socio-économiques territoriaux forts, mais encore insuffisamment formalisés, en particulier autour des enjeux de la responsabilité sociétale et du développement durable .....	11
6 / Une gouvernance partagée et renouvelée, mais un pilotage du projet stratégique à renforcer .....	12
7 / Une communication dynamique et volontaire, sans politique de moyens en adéquation.....	13
8 / Une politique numérique et des systèmes d'information (SI) à structurer et à conforter .....	13
9 / Des initiatives en matière d'amélioration et d'évaluation des pratiques, mais une politique globale de la qualité insuffisamment structurée. ....	14
10 / Une situation financière saine, mais nécessitant la mise en place d'outils de pilotage pluriannuels et infra-annuels performants .....	15
11 / Un dialogue de gestion diffus qu'il convient de modéliser et de structurer.....	16
12 / Une politique de ressources humaines sous contrainte et qui pourrait s'appuyer sur un schéma directeur global.....	16
13 / Une gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs engagée et à poursuivre .....	17
14 / Un accompagnement des parcours professionnels identifié comme une priorité .....	17
15 / Une politique de qualité de vie au travail (QVT) qui gagnerait à être formalisée, un dialogue social à conforter dans son fonctionnement .....	18
16 / Un patrimoine entretenu avec des défauts d'exploitation et qui nécessite la construction d'une stratégie immobilière .....	18
Conclusion du domaine 1 : Le pilotage stratégique et opérationnel.....	19
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société .....	21
1 / Une politique scientifique dont la stratégie reste encore à déterminer, malgré des activités et des actions structurées autour de deux unités de recherche .....	21
2 / Une politique partenariale foisonnante, mais encore trop opportuniste .....	23
3 / Des collaborations internationales ponctuelles et peu structurantes.....	24
4 / Des moyens encore limités et peu coordonnés avec l'ambition affichée de l'école .....	24
5 / Un manque de stratégie d'innovation et d'inscription de la science dans la société, mais des activités visibles portées par une dynamique territoriale.....	26

6 / Une politique de ressources substantielle en appui aux actions de valorisation, mais qui recouvre de fortes disparités .....	27
Conclusion du domaine 2 : la politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société .....	27
<b>La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus .....</b>	<b>28</b>
1 / Une offre de formation dont les objectifs sont insuffisamment argumentés et les modalités de pilotage trop peu formalisés .....	28
2 / Une ouverture internationale réelle, mais qui ne débouche pas encore sur une internationalisation pleinement effective de l'offre de formation .....	28
3 / Une initiation à la recherche pertinente, développée tout au long de la formation .....	29
4 / Une politique de documentation accompagnée par l'école.....	29
5 / Une professionnalisation des formations insuffisamment argumentée .....	30
6 / Une organisation pédagogique des formations à développer, des pratiques pédagogiques diversifiées à encourager. ....	30
7 / Une attractivité des formations hétérogène à l'échelle nationale et internationale .....	31
8 / Un fort écart de taux de réussite entre le 1 <sup>er</sup> cycle et le 2 <sup>e</sup> cycle, et un manque de prise en compte des données de l'insertion professionnelle .....	32
9 / Un suivi de l'offre de formation qui reste très largement perfectible et une démarche d'amélioration continue encore très embryonnaire .....	32
10 / Des moyens en ressources humaines consolidés, mais peu coordonnés et qui profitent inégalement aux différents cycles de formation. ....	33
11 / Une vie de campus encore peu visible et un bien-être étudiant à conforter, malgré des ressources matérielles satisfaisantes. ....	34
Conclusion du domaine 3 : la politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus .....	36
<b>Conclusion .....</b>	<b>37</b>
1 / Les points forts .....	38
2 / Les points faibles .....	38
3 / Les recommandations .....	38
<b>RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME D'ÉTUDES EN ARCHITECTURE (DEEA) .....</b>	<b>40</b>
Présentation de la formation.....	40
1 / La politique et la caractérisation de la formation .....	40
2 / L'organisation pédagogique de la formation .....	41
3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation.....	42
4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation.....	42
Conclusion .....	43
<b>RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME D'ÉTAT D'ARCHITECTE (DEA) .....</b>	<b>44</b>
Présentation de la formation.....	44
1 / La politique et la caractérisation de la formation .....	44
2 / L'organisation pédagogique de la formation .....	45
3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation.....	46
4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation.....	47
Conclusion .....	47
Liste des sigles.....	48
Observations du directeur de l'EnsaS.....	53
Organisation de l'évaluation .....	58

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'ARCHITECTURE DE STRASBOURG

## Présentation de l'établissement

### 1 / Caractérisation du territoire

La région Grand Est compte quasiment 5,6 millions d'habitants en 2020, soit 8,3 % de la population française, et regroupe dix départements<sup>1</sup> et cinq grands pôles urbains<sup>2</sup>. Elle se singularise par une situation géographique frontalière avec quatre pays limitrophes : l'Allemagne, le Luxembourg, la Suisse et la Belgique. Elle connaît une évolution démographique marquée par une diminution de population<sup>3</sup> et caractérisée par de forts contrastes dynamiques entre les territoires qui la composent. La région Grand Est comprend trois académies : Reims, Nancy-Metz (siège de la région académique) et Strasbourg. Elle présente un taux de scolarisation des 18-24 ans et un pourcentage de diplômés de l'enseignement supérieur dans la population totale inférieur à la moyenne nationale.

L'offre de formation dans l'enseignement supérieur y est étoffée, pluridisciplinaire et maillant l'ensemble du territoire, grâce à la présence de 70 sites, qui totalisent plus de 215 000 étudiants. On dénombre quatre universités (Lorraine, Strasbourg, Haute Alsace, Reims Champagne-Ardenne) et Troyes, en tant qu'université de technologie, 32 écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles de commerce et d'écoles d'art et cinq écoles administratives et juridiques<sup>4</sup>. Réparties sur ce territoire, les actions menées dans le cadre des 75 projets du PIA labellisés en région Grand Est sont nombreuses, variées et intégratives avec en particulier un idex et un isite, 15 labex, trois EUR, 14 équipex, quatre PPR et un projet « ExcellenceS ». Le financement régional de la recherche et de l'enseignement supérieur est de 122 M€ pour la période 2018-2022.

### 2 / Structuration de la coordination territoriale

La structuration de l'Enseignement supérieur de la région Grand Est s'articule autour de trois regroupements majeurs, organisés en association : les sites alsaciens<sup>5</sup>, champardennais, et lorrains. L'EnsaS est partie prenante du contrat de site alsacien signé le 3 juillet 2018, qui favorise les synergies dans les grands domaines d'activité que sont la formation, la recherche, la formation doctorale, la définition des schémas directeurs en matière de vie étudiante, de développement durable, de responsabilité sociétale et de publication.

### 3 / Caractérisation de l'établissement

L'École Nationale Supérieure d'Architecture de Strasbourg a connu des évolutions majeures en matière d'enseignement, de fonctionnement et de statut de ses personnels depuis sa création en 1921<sup>6</sup>. Aujourd'hui, Établissement Public National à caractère Administratif (EPA) -comme toutes les autres écoles nationales d'architecture- sous double tutelle du Ministère de la Culture (MC) et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche depuis la loi de juillet 2013<sup>7</sup>, la récente réforme de 2018<sup>8</sup> a parachevé les transformations successives connues par l'établissement en le dotant de structures de gouvernance inspirées du modèle universitaire, consolidant ainsi son alignement organisationnel et réglementaire, tant du point de vue de la formation que de la recherche.

<sup>1</sup> Ardennes, Aube, Bas-Rhin, Marne, Haut-Rhin, Haute-Marne, Meurthe-et-Moselle, Meuse, Moselle et Vosges.

<sup>2</sup> L'Eurométropole de Strasbourg, le Grand Reims, Mulhouse-Alsace agglomération, la métropole du Grand Nancy et l'Eurométropole de Metz.

<sup>3</sup> Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE). Cf. [Le Grand Est en 2020 : l'épidémie de Covid-19 amplifie la baisse du nombre d'habitants — INSEE Analyses Grand Est — 135](#).

<sup>4</sup> STRATER, région Grand Est, juillet 2018, p.10.

<sup>5</sup> Il regroupe l'Université de Strasbourg, l'Université de Haute Alsace, l'INSA Strasbourg, la BNU de Strasbourg, l'ENSA de Strasbourg, l'École Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement – ENGEES, la Haute École des Arts du Rhin (HEAR).

<sup>6</sup> Décret portant création de l'école régionale d'architecture de Strasbourg.

<sup>7</sup> Cette dernière porte création des 20 écoles nationales d'architecture françaises.

<sup>8</sup> Décret n°2018-109 du 15 février 2018 relatif aux écoles nationales supérieures d'architecture.

L'école est implantée depuis 1987 à proximité du centre-ville de Strasbourg dans le quartier de la gare et développe quasiment 8000 mètres carrés d'espaces d'administration, de formation, de création et de recherche depuis sa récente extension par le cabinet d'architecture Marc Mimram<sup>9</sup>.

Développant une offre de formation complète, l'EnsaS accueille en moyenne plus de 850 étudiants par an, répartis comme suit<sup>10</sup> :

- 340 étudiants inscrits en Diplôme d'Études En Architecture (DEEA), conférant un grade licence,
- 312 étudiants inscrits en Diplôme d'État d'Architecte (DEA), conférant un grade de master,
- 90 étudiants inscrits en Habilitation à maîtrise d'Ouvrage en Nom Propre (HMNOP),
- 27 étudiants inscrits en doctorat,
- 21 étudiants inscrits en formation continue,

Parmi ces étudiants, plus de 150 sont internationaux, aussi bien en mobilité entrante que sortante, ou inscrits dans l'un des trois doubles masters internationaux<sup>11</sup>.

L'activité scientifique de l'école est structurée autour de deux unités de recherche et d'un laboratoire en propre :

-AMUP (Architecture, morphogénèse, Morphologie Urbaine, Projets), UR 7309 sous tutelle partagée avec l'INSA de Strasbourg,

-ARCHE (ARTs, Civilisation et Histoire de l'Europe), UR 3400 sous tutelle d'Unistra,

-le laboratoire Lumière, unité propre de l'école permettant la simulation de lumière naturelle « pour expérimenter et étudier les ambiances lumineuses dans l'architecture et l'urbanisme »<sup>12</sup>.

Pour soutenir cette activité de formation et de recherche, l'école bénéficie d'un encadrement assuré par une équipe pédagogique composée de 91 enseignants titulaires et contractuels et de 41 personnels administratifs et techniques.

## 4 / Contexte de l'évaluation

L'école a fourni un Rapport d'Auto-Évaluation (RAE) complet, répondant à l'ensemble des critères du référentiel, même si les analyses qui y sont développées sont davantage descriptives qu'autoévaluatives. Ce rapport est assorti des pièces obligatoires<sup>13</sup> et complémentaires demandées par le comité d'experts, aussi bien en amont qu'après la visite de l'établissement. Même si la rédaction du RAE a été pilotée par la direction de l'établissement, elle a fait l'objet d'une participation large de l'ensemble de la communauté. Les demandes de modifications ou d'amendement du pré-rapport porté par la direction ont pu être prises en compte par une équipe intégrant une représentation des étudiants, les responsables de services et les présidents d'instances grâce à la mise en place d'un espace de collaboration numérique « Teams »<sup>14</sup>. La prise en compte de ces demandes n'a pu être vérifiée par le comité mais le RAE a été présentée dans l'ensemble des commissions de l'établissement (CA, CT, CPS plénier)<sup>15</sup>.

La visite s'est déroulée du 17 au 19 octobre 2022 et avait été préparée de manière satisfaisante, le menu des entretiens ayant permis d'enrichir le matériau évaluatif grâce à la tenue de 48 entretiens. Seul un entretien n'a pu se tenir, en raison de l'absence de l'interlocuteur programmé.

Le précédent rapport d'évaluation de l'EnsaS avançait les recommandations suivantes<sup>16</sup> :

---

<sup>9</sup> La surface totale des locaux est de 7538,95 mètres carrés en SHON dont 3848,88 pour le bâtiment « la fabrique » et 3690,07 pour le bâtiment « le garage ».

<sup>10</sup> Les chiffres présentés sont ceux de 2021, transmis par l'école dans sa carte d'identité chiffrée.

<sup>11</sup> Double master Karlsruhe IT – architecture et projet urbain en contexte international ; Double master TU Dresde – architecture et techniques constructives et double master Shanghai – *architecture and urban planning*.

<sup>12</sup> Ce dernier a été créé grâce à des fonds IDEX ; il est constitué de deux dispositifs : « une Mirror box » et une unité composée d'un soleil mécanique et d'un ciel artificiel.

<sup>13</sup> Constitutif du Dossier d'Auto Évaluation.

<sup>14</sup> Cette équipe avait la charge de relayer le travail auprès des enseignants, des étudiants et des personnels administratifs.

<sup>15</sup> Concernant la validation du RAE, le Conseil d'Administration a été consulté le 30 mai 2022 ; le comité technique et le conseil pédagogique et scientifique plénier le 24 mai 2022.

<sup>16</sup> Consultable en ligne à l'adresse suivante : [https://backend.deqar.eu/reports/HCERES/20180620\\_1654\\_C2018-EV-0670186N-DEE-ETAB180014203-018928-RD.pdf](https://backend.deqar.eu/reports/HCERES/20180620_1654_C2018-EV-0670186N-DEE-ETAB180014203-018928-RD.pdf).

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

Ces recommandations restent, à cinq ans d'intervalle, toujours d'actualité, même si des marges de progression ont pu être constatées ; la trajectoire de l'établissement en la matière reste encore difficilement objectivable en l'absence d'indicateurs de suivi et de réalisation. Par ailleurs, il est à noter que l'école a traversé une période d'instabilité en matière de gouvernance<sup>17</sup> (succession de cinq directions pendant la période évaluée dont deux dans le cadre d'intérim de directions), accentuée par les profonds changements résultant du décret de 2018 et de la crise sanitaire.

---

<sup>17</sup> La continuité s'est traduite par deux périodes d'intérim assurées par la directrice adjointe de l'école, Sara Reichert, toujours en poste aujourd'hui.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

**Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »**

## 1 / Une école généraliste, bien ancrée territorialement, mais dont l'identité reste insuffisamment distinctive

Fondée en 1921, comme sixième antenne régionale de l'École des Beaux-Arts, l'EnsaS constitue, avec l'ENSA de Nancy et le département d'architecture de l'INSA de Strasbourg, un des trois établissements de la Région Grand Est habilité à délivrer un diplôme d'architecte. Située dans la région métropolitaine du Rhin Supérieur, au cœur d'un espace transfrontalier assez fortement intégré économiquement entre Suisse, Allemagne et France, l'EnsaS a défini son positionnement en fonction de cette identité historique et géographique particulière. Elle se présente ainsi et avant tout comme une école généraliste, à l'offre de formation diversifiée, qui permet aux étudiants du bassin alsacien densément peuplé de se former aux métiers de l'architecture en solution de proximité. Si le comité tient à confirmer ce positionnement plutôt généraliste de l'établissement, qui lui paraît pleinement adapté au contexte dans lequel l'école évolue, il relève que celui-ci se dégage davantage des échanges qui ont eu lieu lors des entretiens que du RAE lui-même. En effet, l'autoévaluation reste assez vague sur cette question et se contente d'énumérer les principaux partenaires de l'établissement, sans faire ressortir de manière précise la place particulière qu'occupe l'école et le rôle qu'elle joue dans le système d'enseignement supérieur et de recherche à différents niveaux.

Ainsi, au niveau local, l'EnsaS se présente d'abord comme associée à l'université de Strasbourg depuis 2015 et comme signataire à part entière du second contrat de site alsacien. En résulte une participation au collège doctoral de l'Université de Strasbourg, une contribution au 2<sup>e</sup> schéma directeur de la vie étudiante, à un nouveau schéma consacré au développement durable et aux responsabilités sociétales, ainsi qu'au schéma directeur des bibliothèques, sans que les apports de l'école à ces différentes actions soit bien spécifiés. Si le renforcement du rôle de l'établissement au sein de la coordination territoriale alsacienne des établissements d'enseignement supérieur ne fait aucun doute au cours de la période évaluée, **le comité recommande à l'EnsaS de définir davantage sa contribution particulière à cette politique de site et la manière dont celle-ci pourrait lui bénéficier d'un point de vue stratégique.**

À cet égard, l'école pourrait mettre à profit l'amorce de coloration thématique de son positionnement, coloration qui se dessine en particulier autour des mobilités métropolitaines innovantes ou de la simulation de la lumière naturelle en architecture<sup>18</sup>. Si de telles pistes de différenciation ne sont pas encore confirmées et nécessiteront assurément d'être évaluées plus finement, **le comité encourage l'école à s'emparer davantage de cette problématique de la différenciation**, ce qu'elle indique vouloir faire dans le premier axe de son projet d'établissement (cf. référence 2), **notamment pour mieux se distinguer des autres ENSA – et de l'INSA de Strasbourg qui délivre également le diplôme d'architecte –, ce qui lui permettra de structurer davantage son positionnement local, national ou international et d'orienter la stratégie partenariale qui en résulte.** Si cette dernière permet à l'école d'afficher aujourd'hui un nombre impressionnant de partenariats français et étrangers, les orientations et les choix de ces différents partenariats paraissent plus opportunistes que stratégiques car résultant le plus souvent d'initiatives personnelles. **Le comité invite donc l'établissement à une analyse beaucoup plus fine et informée de son positionnement stratégique et institutionnel, seul moyen d'éclairer à moyen et à long termes ses choix de développement et sa politique partenariale.**

**Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »**

<sup>18</sup> Le RAE cite ici, page 11, deux projets structurants portés par l'école au cours de la période évaluée : la chaire internationale et partenariale de recherche sur les mobilités métropolitaines innovantes, labélisée par le ministère de la Culture, et le laboratoire de simulation de lumière naturelle.

## 2 / Une stratégie foisonnante qui porte le risque d'une réelle dispersion

Pour la période de référence, la stratégie de l'EnsaS prend la forme d'un projet d'établissement décliné en grandes orientations dans les domaines de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société, de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus. Elle s'appuie sur neuf orientations (renforcer les synergies entre la recherche et les domaines d'études ; faire du développement durable une priorité irriguant tous les champs disciplinaires ; développer des objectifs pédagogiques : internationalisation, numérique, gouvernance ; HMONP et formation continue diplômante ; stratégie de la recherche en architecture, en urbanisme et en paysage ; rayonnement et cohérence territoriale ; stratégie internationale : échanges pédagogiques et scientifiques, expertises ; réussite étudiante - démocratisation - insertion professionnelle), sous-tendues chacune par plusieurs objectifs opérationnels. S'y ajoutent cinq leviers de performance sur lesquels l'école a cherché à s'appuyer au cours de la période évaluée : dynamique et trajectoire des ressources humaines ; développement des outils de pilotage RH ; promotion de l'égalité, de la diversité et de la parité ; politique de qualité et de contrôle interne. L'ensemble est objectivé par près d'une cinquantaine d'indicateurs énumérés dans le contrat que l'établissement a signé avec sa tutelle. Cette stratégie traduit assurément, du point de vue du comité, un volontarisme fort de la part de l'établissement sur tous les aspects de la conduite de ses activités, ce que reflète particulièrement la multiplicité de cibles à atteindre. Au cœur de cette expression stratégique foisonnante, **le comité relève cependant une attention particulière, intéressante, aux enjeux du développement durable dans tous les champs disciplinaires, aussi bien dans le domaine de l'architecture, de l'urbanisme que du paysage, qu'il lui suggère d'approfondir, voire de placer au cœur des grands enjeux thématiques sur lesquels l'école pourrait être en mesure de se différencier à moyen terme**<sup>19</sup>.

Le projet d'établissement ainsi construit a été formalisé après un travail préparatoire collégial au sein de l'école, en vue de la rédaction du contrat. Ce travail préparatoire a été de bonne qualité et a permis de valider politiquement les orientations que l'établissement s'est données, comme ont permis de l'établir les entretiens. **Le comité tient ici à souligner la dimension participative effective dans la construction de la stratégie de l'école, dimension qu'il recommande à l'EnsaS de continuer à développer.**

À la lecture d'un aussi grand nombre d'objectifs stratégiques à atteindre, il paraît encore très difficile d'identifier une réelle ligne stratégique globale et distinctive de l'établissement, comme cela avait déjà été souligné lors de la précédente évaluation du Hcéres en 2017<sup>20</sup>. Bien que foisonnante, cette stratégie demeure très générale et, à l'instar du contrat d'établissement, elle reflète davantage un *statu quo*, qu'elle n'énonce les grandes priorités que l'école souhaite porter et sur lesquelles la communauté de l'établissement pourrait s'appuyer. Peu claire est également la hiérarchie et le rapport entre les grandes priorités. On le voit au manque de cohérence entre les objectifs stratégiques mentionnés par le contrat d'établissement, dans le RAE et lors de la visite<sup>21</sup>. Si l'ambition d'une formation généraliste, telle qu'elle a été évoquée dans de nombreux entretiens, est compréhensible, la stratégie déployée n'en reflète ni les articulations internes, ni les implications concrètes. En l'état, il peut y avoir un risque réel à maintenir une forme de dispersion des énergies et des investissements sur l'ensemble des axes stratégiques retenus dans le contrat ou affirmés politiquement, spécialement dans un contexte général de tension sur les ressources humaines ou financières. Une ligne directrice plus claire permettrait pourtant de déterminer avec plus de précision les besoins de l'école et surtout d'aligner ses ambitions, ses moyens, ses partenariats et également les nombreux concours de postes d'enseignants-chercheurs à venir. À cet égard, la note à l'attention du Hcéres « Synthèse relative aux objectifs stratégiques de l'ENSAS » de janvier 2022 propose des objectifs stratégiques beaucoup plus clairs que ceux énoncés dans le projet d'établissement, puisque ils se résument à quatre orientations précises : la diversité de l'offre et la personnalisation des parcours de formation ; le renforcement de l'internationalisation des parcours et des coopérations internationales ; l'intégration de la transition écologique à tous les niveaux ; le renforcement et la réorganisation de la recherche. De même, lors de la visite, deux axes originaux ont été esquissés à l'occasion des entretiens : la « conduite d'une formation généraliste avec parcours thématiques (histoire et patrimoine ; aménagement des territoires ; gestion des ambiances) » et la valorisation de la « culture scientifique et de recherche », qui pourraient, à condition d'être travaillés, constituer des points d'accroche à une démarche stratégique plus soucieuse de faire des choix. Aussi, **de la même manière que le comité recommande à l'établissement de travailler davantage sa différenciation thématique, il lui suggère d'affiner ses grands objectifs stratégiques de façon à éviter la dispersion et l'inefficacité relative qui pourraient résulter du positionnement stratégique actuel, trop foisonnant.**

<sup>19</sup> Cf. *Supra*, référence 1.

<sup>20</sup> Une dispersion importante des projets et des énergies », Hcéres, rapport d'évaluation de l'EnsaS 2016-2017, p. 8

<sup>21</sup> Exemple : l'objectif « Renforcer l'identité de l'école et ses spécificités » figurant en objectif stratégique n°1 au contrat et rappelé au RAE, ainsi que les 8 autres objectifs du contrat, n'ont pas été présentés et formulés dans les mêmes termes devant le comité lors de la visite.

Un autre inconvénient de ce foisonnement s'illustre dans les problèmes que pose à l'établissement le suivi de cette stratégie. Le RAE fait en particulier état de la difficulté à mobiliser des ressources et compétences pour rendre compte du suivi des objectifs opérationnels, en raison d'un manque de ressources humaines dans les services administratifs, de la succession de trois directeurs avec de longues périodes d'intérim, d'un contexte de désorganisation lié à la crise sanitaire et de la désynchronisation entre la rédaction du projet d'établissement et la signature du contrat par la tutelle<sup>22</sup>. À ces éléments s'ajoute le fort renouvellement du corps enseignant au cours de la période évaluée – plus important que pendant les vingt dernières années –, tel qu'il a été exprimé lors des entretiens. Si ces arguments ont naturellement une certaine valeur d'explication, il n'empêche que, du point de vue du comité, la difficulté de mise en œuvre d'un suivi efficace de la stratégie résulte d'abord du nombre trop important des objectifs poursuivis et d'un centrage insuffisant sur un nombre limité d'orientations. **C'est pourquoi le comité recommande expressément à l'établissement d'établir des priorités en opérant ses choix stratégiques, de les articuler à un nombre plus restreint d'indicateurs et de jalons, afin de pouvoir les suivre de manière effective.**

**Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »**

### 3 / Des partenariats académiques locaux et régionaux nombreux, à articuler davantage avec la stratégie de l'établissement

L'EnsaS a développé plusieurs partenariats locaux importants, qui prennent différentes formes. Grâce au contrat de site et à la coordination territoriale alsacienne, elle a pu participer aux appels à projets des grands programmes interdisciplinaires que l'Unistra déploie dans le cadre de son projet Idex ou d'autres dispositifs du PIA, ce qui lui a permis de bénéficier de certains financements. L'Idex a par exemple permis d'appuyer la constitution du laboratoire Lumière<sup>23</sup> et l'EnsaS est fortement impliquée dans le projet DUNE-EOLE<sup>24</sup> qui fédère plusieurs établissements du Grand Est autour de l'objectif de créer, grâce au numérique, les conditions d'une formation tout au long de la vie réussie. Le projet en « sciences des durabilités » n'a toutefois pas été retenu dans le cadre des appels à projets recherche de l'Idex, mais **le comité recommande à l'établissement de mettre davantage à profit son appartenance à la Fédération de recherche en durabilité rassemblant tous les acteurs académiques alsaciens, pour parvenir à une dimension scientifique plus critique dans ce champ de la recherche dont elle s'efforce de faire une de ses spécificités.**

N'étant pas accréditée à délivrer des doctorats en architecture, l'EnsaS est associée, à travers le laboratoire Arts, Civilisation et Histoire de l'Europe (ARCHE), au collège doctoral du site et plus particulièrement à l'école doctorale « sciences humaines et sociales ». Grâce à l'AMUP (Architecture, Morphologie/Morphogénèse Urbaine et Projet), l'école possède en outre une unité de recherche commune avec l'Institut des Sciences Appliquées de Strasbourg (INSA Strasbourg), ce qui lui permet de proposer avec cet autre établissement alsacien un master en urbanisme et aménagement. En outre, l'EnsaS propose un master Architecture et Archéologie co-accrédité avec l'Unistra. Ces points d'ancrage constituent assurément, pour le comité, les éléments les plus structurants de la stratégie partenariale de l'école dans le champ académique. Les autres collaborations locales et régionales dont il a eu connaissance se fondent plutôt sur des initiatives individuelles de collaboration non formalisées ou sur des projets ponctuels qui, s'ils sont intéressants<sup>25</sup>, nécessiteraient de s'inscrire dans des partenariats institutionnels structurés à plus long terme. **De ce point de vue, le comité recommande à l'école de s'appuyer davantage sur la stratégie scientifique développée à travers ses équipes de recherche pour parvenir au degré de maturité souhaité de sa politique partenariale dans le champ académique, en lien avec son positionnement.**

<sup>22</sup> Cf. RAE, page 9.

<sup>23</sup> Cf. RAE, p. 36

<sup>24</sup> Le projet EOLE est un des projets retenus dans le cadre du programme du PIA intitulé développement des universités numériques expérimentales (DUNE). Il réunit les partenaires universitaires de la Région Grand-Est pour construire une approche différente de la formation universitaire, tant dans ses modalités que dans l'élargissement des publics destinataires pour développer l'apport des universités et des établissements d'enseignement supérieur dans le secteur de la formation tout au long de la vie. Visant une transformation numérique « massive » et multidimensionnelle des cursus, EOLE entend permettre le développement de formations souples, modulaires, adaptables et vise au renforcement des dispositifs numériques indispensables pour accompagner cet enjeu majeur.

<sup>25</sup> On pourra citer ici, entre autres, une convention avec les parcs naturels régionaux du Grand Est incluant des ateliers avec AgroParis Tech, ou encore un partenariat scientifique avec l'Eurométropole de Strasbourg dans le cadre du projet de recherche Popsu Métropoles. Popsu (plateforme d'observation des projets et stratégies urbaines) est un programme de recherche national financé par le ministère de la Transition écologique et par le ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales. Il vise à croiser les savoirs scientifiques et l'expertise opérationnelle pour mieux comprendre les enjeux et les évolutions associés aux villes et aux territoires.

## 4 / De nombreuses coopérations internationales, en particulier au sein de l'espace transfrontalier, mais qui restent à structurer

L'ancrage transfrontalier particulièrement visible de l'EnsaS est formalisé par deux doubles masters franco-allemands, avec le Karlsruhe Institut für Technologie et la Technische Universität Dresden. Ces doubles masters permettent à l'école de développer des actions de collaboration fructueuses au niveau de la pédagogie (ateliers d'urbanisme), plus rarement au niveau de la recherche (colloque Bauhaus, 2019). L'école propose également un double master franco-chinois, dont le déroulement a été fortement perturbé pendant par la crise sanitaire.

Au-delà des partenariats liés aux pratiques de mobilité internationale, l'établissement a également développé des coopérations académiques particulières en Inde avec le Kamla Raheja Vidyanidhi Institute for Architecture and Environmental Studies (KRVIA), au Viêt-Nam avec la Ho Chi Minh City University of Technology (HCMUT) et en Algérie avec l'Université des Sciences et de la Technologie d'Oran (OSTA). Les deux premières sont issues d'initiatives individuelles, mais participent d'une volonté plus générale de l'école d'engager des partenariats stratégiques avec l'Asie. La troisième s'inscrit elle-même dans le cadre des partenariats de la ville de Strasbourg<sup>26</sup>. Les échanges prennent ici principalement la forme de workshops collaboratifs dans le cadre des ateliers de projet de master. L'EnsaS souhaite les faire évoluer à terme vers d'autres formes de collaboration, telles que les mobilités étudiantes ou la construction de projets de recherche, dans la continuité de quelques projets ponctuels déjà menés à bien au cours de la période évaluée<sup>27</sup>, mais dont l'impact sur l'activité de recherche de l'école est peu clair. **Le comité souscrit à cette orientation mais recommande à l'établissement de veiller à ce que ces nouvelles modalités de partenariat s'inscrivent dans sa stratégie et ne conduisent pas à une dispersion de ses forces.**

**Il encourage plus globalement l'établissement à soumettre sa politique de collaboration internationale à une réévaluation régulière, qui tienne compte des résultats obtenus, et à renforcer la mobilité de ses personnels enseignants, particulièrement faible au sein du programme Erasmus (cf. référence 13).**

## 5 / Des partenariats socio-économiques territoriaux forts, mais encore insuffisamment formalisés, en particulier autour des enjeux de la responsabilité sociétale et du développement durable

L'ancrage territorial de l'EnsaS est révélé par l'existence de nombreux partenariats locaux et régionaux, notamment avec l'agence d'urbanisme de Strasbourg, l'Eurométropole de Strasbourg, la Commission Architecture Régionale Académique et la Maison Européenne de l'Architecture, institutions avec lesquelles les collaborations sont les plus régulières et les plus nourries. L'école fait également partie du réseau Alsaceteck qui réunit 14 grandes écoles alsaciennes et elle a participé activement à la création du campus des métiers Écoconstruction et efficacité énergétique Grand Est. Elle a notamment contribué à la démarche ayant conduit à la labellisation de ce campus comme campus d'excellence par le PIA autour du projet « faire du bâtiment durable un outil de transition climatique » porté par l'Unistra et doté de 4 M€ sur dix ans. Si les entretiens ont permis de confirmer globalement les bons rapports qu'entretient l'EnsaS avec ses partenaires, le comité a aussi pu constater que ces bons rapports ne se traduisent pas pour l'instant par des collaborations concrètes et suivies et que l'école ne parvient pas toujours à formaliser les offres qu'elle est susceptible de faire aux collectivités. **Il recommande à l'établissement d'envisager la mise en place, avec ses principaux partenaires territoriaux, d'un cadre pluriannuel d'action formalisé (conventions de partenariat), qui lui permettrait un meilleur suivi des actions à engager et de programmer un éventuel renforcement de ses ressources humaines, dans le champ du management de projet, sur ce volet partenarial.**

---

<sup>26</sup> Cf. RAE, p. 15.

<sup>27</sup> Parmi eux on pourra citer : le projet « Heritage and Sustainable Cities » en 2019, en collaboration avec le KIT, le KRVIA Mumbai et les Écoles d'Architecture de Chandigarh et Bhubaneswar ou le projet sur « les nouveaux paysages urbains et ruraux de demain de HCM Ville » en 2018, avec le HCMUT au Viêt-Nam

**Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »**

## 6 / Une gouvernance partagée et renouvelée, mais un pilotage du projet stratégique à renforcer

À l'instar de toutes les ENSA, la gouvernance de l'école a connu des modifications substantielles depuis la dernière évaluation, à la suite de la mise en application du décret 2018-109 du 5 février 2018, destiné à modifier en particulier la structuration institutionnelle de ces établissements et la composition des collèges des instances délibératives, tels que le Conseil d'Administration<sup>28</sup>.

L'EnsaS dispose désormais de quatre instances délibératives majeures en termes de gouvernance<sup>29</sup> : le Conseil d'Administration, la Commission Recherche (CR), la Commission Formation et Vie Étudiante (CFVE) et le Conseil Pédagogique et Scientifique (CPS)<sup>30</sup>. Concernant la fréquence de réunion de ces dernières, le rythme en est soutenu et régulier au cours de la période d'évaluation : entre 4 et 9 fois par an pour le CA et environ tous les deux mois pour la CR et la CFVE<sup>31</sup>. Les réunions du CPS et du CPS restreint sont plus rares, entre deux et trois fois par an. Si la période a été marquée, comme on l'a indiqué en introduction, par de nombreux changements ayant affecté la direction de l'établissement, la mise en place de ces instances s'est effectuée dans un climat apaisé<sup>32</sup>. Leur fonctionnement est fluide, sans bataille idéologique ou autour d'enjeux fonctionnels, mais sans que transparaissent non plus d'instances motrices dans la coordination du pilotage du projet stratégique, coordination qu'il conviendrait de formaliser et d'outiller davantage dans le cadre du processus global de décision.

La période d'évaluation a servi de cadre d'adaptation avec cependant une présence encore très forte de la direction, par exemple dans la constitution et dans le choix des ordres du jour des instances et dans la persistance d'un processus de dialogue informel encore très prégnant entre cette dernière et les différentes présidences d'instances<sup>33</sup>. La direction tire d'ailleurs un bilan contrasté et même décevant des évolutions induites par la réforme, constatant toujours un certain manque d'engagement des différentes instances et un déséquilibre dans le rôle qu'elles jouent au sein de la gouvernance de l'école et, de manière plus globale, dans la définition du pilotage de son projet stratégique. À ce titre, la CR connaît encore un déficit d'intérêt de la communauté et donc d'investissement des problématiques qui lui sont liées, pâtissant selon l'école d'un écart entre les ambitions nationales affichées et la réalité des moyens qui lui sont octroyés. Si la faiblesse des contrats doctoraux et des décharges horaires pour activités de recherche peut être objectivée, elle ne saurait à elle seule expliciter les difficultés de l'école à mobiliser et à fédérer sa communauté autour des enjeux de sa politique scientifique. Ainsi, on compte seulement 4,5 ETP de décharge pour activités de recherche par an et le ministère de la culture attribue seulement une dizaine de contrats doctoraux par an pour l'ensemble des écoles. Le pilotage du projet stratégique s'en trouve affaibli. Aussi, afin de conforter l'articulation des différentes instances et de permettre une meilleure appropriation et implication des personnels et des élus dans les processus de décision stratégique ou opérationnelle, **le comité recommande à l'école de soutenir le fonctionnement des instances mises en place à l'occasion de la réforme en préparant avec elles l'ordre du jour et les décisions à prendre, grâce à la formalisation d'un processus de travail coordonné et en ménageant des espaces de dialogue et de travail spécifiques**. Ce chantier est à fixer en priorité pour répondre à une forte attente des différents membres de la communauté, interrogés par le comité à ce sujet.

<sup>28</sup> L'objectif du décret était de soutenir la structuration et la gouvernance de ces établissements en renforçant par exemple la représentativité de ses instances. Ainsi, la composition du CA a été modifiée pour y associer un plus grand nombre de membres extérieurs, d'étudiants et de personnels administratifs.

<sup>29</sup> Cf. Annexe E3 Instances et commissions ENSAS, pdf.

<sup>30</sup> Il s'agit de l'instance réunissant la CR et la CFVE, sorte de conseil académique de l'école. Cf. RAE, page 18. On peut aussi noter l'existence d'un CPS traitant uniquement des questions relatives au recrutement des enseignants et à leur trajectoire de carrière. L'établissement dispose de commissions spécifiques pour traiter des questions relatives aux relations internationales, à la culture, au budget et aux moyens, à la VAE, à l'évaluation des enseignants, aux jurys de grade licence et master et à l'amélioration de la vie étudiante.

<sup>31</sup> Cf. Annexe E4 Organisation des instances, pdf.

<sup>32</sup> Information recueillie pendant les entretiens.

<sup>33</sup> L'agilité de mise en place de ces espaces informels a été facilitée par la stabilité observée dans la présidence de certaines instances : ainsi le Conseil d'Administration a été présidé par le même enseignant-chercheur de l'école avant et après la réforme.

## 7 / Une communication dynamique et volontaire, sans politique de moyens en adéquation

La politique de communication de l'EnsaS a fait l'objet de profonds changements depuis la dernière évaluation, tant dans son contenu que dans son organisation. L'école a mis en place depuis 2019 un plan spécifique en cohérence avec son contrat d'établissement, structuré autour de 3 grandes actions : la refonte des sites internet de l'école et de ses unités de recherche ; la présence sur les réseaux sociaux (avec un renforcement de la visibilité sur *Linkedin* ou *Facebook*) et le développement de l'outil vidéo dans la valorisation de ses activités<sup>34</sup>. Ce plan d'action et les travaux réalisés sur les différents supports de communication paraissent pertinents : ces derniers sont suivis en continu par le service communication, s'agissant notamment des données relatives à leur usage et à la fréquentation. Parmi ces travaux, on citera plus particulièrement le développement d'une plateforme numérique de travail, « EnsaSHUB », dotée de solutions collaboratives, le déploiement d'un intranet, uniquement accessible aux personnels de l'école, mais aussi de création et de la diffusion de contenus permettant de valoriser l'école à l'extérieur (plaquettes, organisation de Journées Portes Ouvertes<sup>35</sup>, catalogues).

Par ailleurs, le service support a été réorganisé, même si la formalisation de cette réorganisation reste très allusive dans l'organigramme<sup>36</sup> : avec un volume de trois ETP (Équivalent Temps Plein), ses missions portent à la fois sur le pilotage de la politique de communication interne et externe, ainsi que sur la politique de mécénat de l'école (évoquée en termes de « développement ») et de la diffusion de la culture architecturale. Les agents sont polyvalents, même si une répartition des tâches s'est faite en adéquation avec leurs compétences respectives : développement audiovisuel et webmaster ; activités liées aux réseaux sociaux et *management* global de la politique communication ; interface avec les autres services de l'école. L'équipe est donc restreinte<sup>37</sup>, avec une expérience et une expertise variable, ce qui nécessite une mise en adéquation constante des activités du service avec les moyens humains et financiers disponibles, et ce malgré le dynamisme dont elle sait faire preuve ou le recours à des prestations extérieures, qui permet d'accélérer la réalisation de certaines actions.

Le budget du service communication est d'environ 100 000 euros par an et il est stable depuis neuf ans<sup>38</sup>. Toutefois, sa direction n'en a pas la maîtrise opérationnelle et comptable : il est à noter en particulier l'absence de délégation de son exécution, ainsi que des difficultés d'estimation des dépenses annuelles, en raison de la prise en charge, sur ce budget, des conférences votées par la commission culture de l'établissement<sup>39</sup> et de nombreuses missions de valorisation de l'activité de l'école (en progression constante).

Si l'EnsaS a pris la pleine mesure des enjeux de communication interne comme externe et du besoin de valorisation de ses activités, les moyens déployés restent limités et en inadéquation avec les objectifs visés<sup>40</sup>. **Le comité encourage l'école à maintenir cette trajectoire de développement de sa communication, tout en veillant à la pérennité de l'équipe et à la soutenabilité opérationnelle et financière de son plan de charge. Il lui recommande d'étudier en outre la possibilité de déléguer à la responsable la pleine gestion de son budget annuel, ce qui n'est pas le cas actuellement.**

## 8 / Une politique numérique et des systèmes d'information (SI) à structurer et à conforter

L'EnsaS dispose d'un service informatique composé de 4 ETP assurant les fonctions suivantes : direction, gestion de l'atelier de fabrication numérique, développement informatique et administration des supports et des réseaux. Gérant un budget annuel de 150 000 €<sup>41</sup>, cette équipe réduite doit faire face à de nombreux chantiers

<sup>34</sup> Cf. RAE et informations recueillies lors des entretiens.

<sup>35</sup> Il est à noter que si l'école n'a pu maintenir en présentiel les journées portes ouvertes en 2020 et 2021, elle a offert un panel de solutions à distance pour les compenser, avant de les relancer en 2022 : cet événement attire en moyenne 1400 personnes (chiffre identique en 2019, 2022).

<sup>36</sup> Le comité note par ailleurs que si la réorganisation est évoquée dans le RAE de l'établissement, ses modalités ne sont pas présentées. Informations supplémentaires recueillies lors des entretiens. Cf. DAE, organigramme établissement 01-06-2022 .pdf.

<sup>37</sup> Elle est constituée d'une responsable du service, d'une chargée de communication junior orientée réseaux sociaux et d'un webmaster.

<sup>38</sup> Excepté des budgets liés à des événements exceptionnels comme les 100 ans de l'école.

<sup>39</sup> Leur coût est estimé entre 700 et 1000 euros par conférence et leur volume très aléatoire oscille entre quatre et plus d'une dizaine de conférences.

<sup>40</sup> L'école a de nombreux projets ambitieux tels que ceux en cours de développement avec le service de la recherche sur le déploiement d'une politique de valorisation des différents profils recherche de l'école.

<sup>41</sup> Dépenses de fonctionnement et d'investissement confondues.

à venir, sans maîtrise de l'ensemble des compétences et des expertises nécessaires<sup>42</sup> : connectivité entre les différents systèmes d'application, mise en place d'un schéma directeur, service aux usagers, gestion de la mutualisation des services avec Unistra.

Concernant le premier point, le Système d'Informations (SI) de l'école est architecturé autour de la solution logicielle « Taïga » présente dans toutes les ENSA pour coordonner la gestion administrative des activités pédagogiques, de la recherche, des personnels du titre 2<sup>43</sup>, ainsi que des conseils d'administration. Cette solution est reliée par des connecteurs à d'autres solutions numériques de gestion développées en propre par l'école<sup>44</sup>. Certaines connectivités restent encore à déployer : en particulier avec l'intranet de l'école ou avec l'outil WinM9 acquis pour la gestion comptable et financière et qui permettrait à terme le contrôle interne comptable et financier.

Concernant la mutualisation de certains services avec l'Unistra, dans le cadre du contrat de site (gestion des cartes d'étudiants ou du serveur réseau), le périmètre d'activité est défini, mais le manque de communication et de suivi entre les services informatiques d'Unistra et de l'EnsaS rend la coordination complexe et peu efficace depuis la pandémie. Ce point de fragilité pourrait être corrigé par la conclusion d'une convention opérationnelle avec définition d'un processus et d'un annuaire de référents en fonction des sujets traités.

De manière plus globale, la question de l'évolution et du remplacement de Taïga demeure centrale dans la construction du futur schéma directeur des Systèmes d'Information de l'école. Le processus de réflexion en vue de son élaboration n'a toutefois pas encore été engagé<sup>45</sup>. Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres recommandait de traiter prioritairement la question de l'interopérabilité au sein du système d'information. L'environnement numérique de l'école demeure encore disparate et sans réel fil conducteur en matière de développement. **Le présent comité recommande à l'EnsaS de se doter à court terme d'un véritable schéma directeur du numérique et des SI afin de définir et de mettre en œuvre les actions à mener en priorité dans le champ tant de l'interopérabilité des solutions numériques que de la sécurisation des données et du système d'information dans son ensemble.** Cet outil de pilotage majeur garantira l'adéquation des environnements numériques avec la stratégie de l'établissement, le développement attendu d'une interopérabilité des solutions SI et la mise en place d'outils d'aide à la décision. Le développement de tels outils et cette démarche est une nécessité, même si à ce jour cela n'est pas inscrit dans les chantiers prioritaires.

Enfin, une clarification concernant les modalités de mise en œuvre de la fonction de RSSI et de DPO est à opérer dans le cadre du Schéma Directeur du Numérique et du Système d'Information, la lecture du RAE et la visite sur place n'ayant pas permis au comité de les identifier clairement<sup>46</sup>.

#### Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

## 9 / Des initiatives en matière d'amélioration et d'évaluation des pratiques, mais une politique globale de la qualité insuffisamment structurée.

L'école a mis en place depuis la dernière évaluation un certain nombre d'actions formelles ou informelles qui participent d'une démarche d'évaluation et d'amélioration de ses pratiques dans l'ensemble de ses missions et en interaction avec ses personnels et ses usagers. Il s'agit pour l'essentiel de propositions ou d'initiatives ponctuelles, sans que celles-ci soient pour autant coordonnées au sein d'une politique qualité globale.

Concernant la gestion administrative et les personnels administratifs, le comité a pu relever ainsi les éléments suivants : détermination d'objectifs d'amélioration continue dans le cadre des entretiens professionnels d'évaluation, mise à jour des fiches de poste des personnels, mise en place de formations<sup>47</sup>. Concernant la vie

<sup>42</sup> Par exemple en matière de sécurité informatique.

<sup>43</sup> La Loi Organique relative aux Lois de Finances présente les crédits du budget de l'État en fonction de leur nature et distingue sept titres répartis en 18 catégories de dépense ; le titre 2 regroupe les dépenses de personnel.

<sup>44</sup> En particulier, les personnels relevant du titre 3 ou les contrats d'intervenants extérieurs.

<sup>45</sup> Information recueillie lors de la visite.

<sup>46</sup> Même si la direction du service informatique porte cette responsabilité de fait.

<sup>47</sup> Par exemple, une formation-action a été réalisée en 2019 pour améliorer la collaboration entre les enseignants et les services, interrompue cependant dans son déploiement par la crise sanitaire.

étudiante, un « Service de l'Amélioration de la Vie Étudiante » (SAV) réunissant étudiants et personnels administratifs a été créé : espace mensuel d'échanges et d'informations avec les étudiants, l'instance traite essentiellement des questions de vie dans l'école – vie associative en particulier –, de sécurité, de consommation d'énergies et de CVEC. Le rôle du SAV est parfois jugé sévèrement par les enseignants, qui y voient une « chambre des plaintes » à laquelle ils ne sont pas associés, comme par les étudiants qui considèrent que ces évaluations n'ont pas d'effets sur la qualité des enseignements et sur la résolution des problèmes rencontrés<sup>48</sup>. Ce constat traduit l'insuffisance des dispositifs de remédiation.

Concernant la pédagogie et les enseignements, la pratique de l'évaluation par les étudiants est mise en œuvre à chaque fin de semestre par une commission *ad hoc*.

Malgré ces initiatives qui reflètent l'existence de démarches qualité ciblées, la politique globale de la qualité de l'école n'est pas décrite précisément dans le RAE ou dans les documents recueillis par le comité, de sorte qu'il est difficile d'en relever les principales ambitions, les axes prioritaires ou les objectifs opérationnels à court ou moyen terme. **Le comité recommande donc à l'école de se doter d'une politique de la qualité réellement structurée et adossée à un plan d'action formalisé couvrant l'ensemble des activités de l'établissement, y compris les activités de formation et de recherche.**

**Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »**

## 10 / Une situation financière saine, mais nécessitant la mise en place d'outils de pilotage pluriannuels et infra-annuels performants

Le budget de l'école repose essentiellement sur la subvention pour charges de service de public (SCSP) qui lui est attribuée par sa tutelle : 85% des ressources sont constituées par les dotations du MC, la SCSP représentant à elle seule 76% des recettes réelles de l'école en 2021<sup>49</sup>. De surcroît, la visibilité pluriannuelle des ressources financières est très relative, les notifications annuelles de SCSP se faisant toujours tardivement, bien après le vote du budget initial. Les ressources propres de l'établissement sont très limitées et proviennent pour l'essentiel des droits d'inscription. Conformément à la préconisation du précédent rapport du HCÉRES, l'EnsaS tente d'avoir une démarche proactive de développement de ses ressources propres, mais se dit limitée par la faible disponibilité des ressources humaines qu'elle peut y consacrer. De fait, les résultats en la matière restent modestes et l'évolution au cours de la période évaluée imperceptible (de 438 305 € en 2017 à 442 789 € en 2021), malgré les initiatives suivantes : campagne de collecte de la taxe d'apprentissage, lancement d'une politique de mécénat, activité de promotion publicitaire (encarts publicitaires dans le magazine ZAP que l'école publie)<sup>50</sup>. **Le comité suggère à l'EnsaS de formaliser une démarche de collaboration avec l'Unistra et plus spécifiquement avec sa fondation dans le but de dépasser la problématique du manque de moyens humains à consacrer à la recherche de ressources propres.**

La situation financière de l'établissement est saine et s'est traduite en 2020 et en 2021 par un solde créditeur très positif en fin d'exercice : 387 k€ en 2020 et 578 k€ en 2021. Le compte de résultat a d'ailleurs présenté un bénéfice de 174 k€ en 2021<sup>51</sup>. Cette situation est en grande partie conjoncturelle et liée à la crise COVID qui a entraîné un important ralentissement des activités (en particulier les enseignements en présentiel, les frais de missions, la moindre consommation de fluides, etc.). Cette situation a contribué à un accroissement très important en volume du fonds de roulement (FdR) qui est passé de 854 k€ en 2017 à 1,9 M€ en 2021<sup>52</sup>, ce niveau étant équivalent à 243 jours de fonctionnement, soit un niveau bien supérieur aux 60 jours préconisés<sup>53</sup>. Ce volume de FdR confère à l'école une certaine marge de manœuvre pour l'investissement pluriannuel, marge qu'elle n'exploite pas, aucune opération de cette nature n'étant inscrite au budget depuis les investissements matériels réalisés lors de la création du laboratoire Lumière en 2019. La récente formalisation d'une note au sujet des investissements à envisager constitue une première étape d'orientation budgétaire pluriannuelle couvrant la période 2023-2025 avec plusieurs actions liées au bâtiment (rénovation, amélioration de sa performance

<sup>48</sup> Informations recoupées pendant la visite.

<sup>49</sup> Cf. DAE, Annexes Comptes financiers 2018, 2019, 2020, 2021 ; Annexe E8 Ressources propres.

<sup>50</sup> Cf. Annexe E8 Ressources propres.

<sup>51</sup> Cf. RAE.

<sup>52</sup> Cf. Annexe Évolution CAF-subvention CSP MC et fonds propres 2017-21.xls.

<sup>53</sup> Cf. Annexe Évolution du fonds de roulement et de la trésorerie 2017 à 2021.xls.

énergétique, achats de mobilier), au développement de projets pédagogiques et à l'amélioration de la vie étudiante<sup>54</sup>. **Le comité recommande de poursuivre cette démarche par la mise en place d'une stratégie financière pluriannuelle formalisée, qui permettrait à l'établissement de tirer profit des marges de manœuvres existantes et de définir une trajectoire d'investissement<sup>55</sup>.**

En budget de fonctionnement, les comptes sont maîtrisés, mais leur analyse fait apparaître un solde disponible et croissant de fonds de la CVEC inutilisés (solde cumulé de 47000 € en 2021). La gestion de ces fonds serait à mieux anticiper en construisant une véritable politique en la matière (cf. référence 17).

Concernant la masse salariale, l'établissement ne dispose pas de l'autonomie financière sur le titre 2 (agents titulaires rémunérés sur le budget de l'État) et le titre 3 est strictement encadré par le plafond d'emplois et la masse salariale qui lui est associée avec compensation du glissement vieillesse technicité (GVT) des personnels Administratifs, Techniques et Scientifiques par la tutelle. Les comptes financiers confirment la maîtrise continue et la prévention des dérives de ces budgets sensibles, dont les marges de manœuvre effectives restent très contraintes.

**Cependant, les outils de pilotage associés à cette gestion de la masse salariale relèvent encore très largement de tableurs Excel et ils nécessiteraient une migration vers un outil de pilotage dynamique et automatisé qui éviterait les risques d'erreur et un travail fastidieux de mise à jour.**

## 11 / Un dialogue de gestion diffus qu'il convient de modéliser et de structurer

L'exercice budgétaire annuel s'articule autour du vote du budget initial à la fin de l'année civile précédent chaque année budgétaire, lequel budget est complété, selon les années, d'un ou deux budgets rectificatifs. Le suivi mensuel de trésorerie et des soldes budgétaires disponibles est assuré par les services financiers de l'école. La démarche budgétaire est conçue à l'échelle de l'établissement dans son ensemble, sans réelle consultation des services. Par conséquent, le dialogue de gestion interne reste très général dans son contenu et se résume à un recensement chaque année des besoins en fonctionnement, en investissement et en personnel, comme en témoignent les documents qui formalisent sa préparation. Cette remontée ne donne pas lieu à débat et les prévisions budgétaires correspondantes sont établies par le service financier en coordination avec la direction, avant soumission en commission du budget et des moyens, puis vote final en CA. **Le comité recommande à l'EnsaS d'affiner les modalités du dialogue de gestion avec les responsables concernés (pédagogie, recherche, services), les instances (notamment la CR), non seulement en phase initiale de consolidation des besoins, mais également en phase de suivi d'exécution. Ces nouvelles modalités de construction budgétaire nécessiteront la mise en place d'outils collaboratifs décisionnels garantissant un meilleur partage de l'information financière (SI décisionnel).**

**Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »**

## 12 / Une politique de ressources humaines sous contrainte et qui pourrait s'appuyer sur un schéma directeur global

Dans le strict respect du cadre d'emplois, d'effectifs et de masse salariale déléguée par sa tutelle (titre 2) et du plafond d'emplois lié au titre 3<sup>56</sup>, l'EnsaS déploie une politique de ressources humaines encadrée par un service support restreint, composé de 4 ETP (deux cadres A et deux gestionnaires de ressources humaines)<sup>57</sup>. Ce service coordonne notamment les missions suivantes : construction du plan de formation de l'établissement, accompagnement des parcours professionnels, paye, gestion administrative des personnels. Par ailleurs, le développement d'une culture RH d'établissement est en cours de structuration, avec la mise en place d'une fonction de développement RH en charge du dialogue social, de la préparation et de la coordination des différentes instances dans une approche collective.

<sup>54</sup> Cf. Annexe E13 Note investissement 2023-2025.docx.

<sup>55</sup> Cette dernière fait aujourd'hui défaut et ne paraît pas être essentielle dans l'agenda politique de l'école. Cf. Informations recueillies lors de la visite.

<sup>56</sup> Cf. *infra*.

<sup>57</sup> Cf. Annexe Organigramme Établissement 01-06-2022. Pdf.

Toutes ces actions essentielles en matière de gestion des ressources humaines, en particulier dans le contexte de la réforme de 2018 (changement de statut des enseignants, notamment), font l'objet d'une administration opérationnelle qui avance pas à pas, faute d'une structuration coordonnée du service, de contrôle interne de la paye et d'outils numériques spécifiques adossés à un système d'information. Le changement à venir des outils numériques utilisés par l'école avec le remplacement de Taïga par les logiciels Pegase sur certains volets<sup>58</sup> et Renoir RH<sup>59</sup> sur d'autres, constitue un enjeu particulièrement important, qui offrira la possibilité à cet établissement de définir sa feuille de route en matière de politique RH. **Aussi les moyens limités de l'EnsaS, l'étroitesse des équipes enseignantes et administratives liées à sa taille doivent l'inciter à se doter, ici également, d'un véritable schéma directeur pluriannuel des RH pour formaliser la stratégie d'évolution et d'accompagnement des équipes.**

## 13 / Une gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs engagée et à poursuivre

L'EnsaS a voté une trajectoire d'évolution de sa politique de recrutement en 2018, applicable pour la période 2019-2023, en cohérence avec ses objectifs stratégiques et pour répondre aux enjeux thématiques de la formation comme de la recherche. L'orientation retenue prévoyait le recrutement de 5 professeurs, le maintien systématique de tous les emplois d'enseignants devenant vacants (9 au total), la transformation de 12 ETP sur le plafond d'emplois de l'établissement (titre 3) et leur transfert en emplois statutaires (titre 2)<sup>60</sup>. En dernière analyse, l'école a procédé au recrutement de 10 MCF (ex-agents en CDD, CDI, MCF-associés) et d'1 professeur en provenance des effectifs de l'ENSAS (ex MCF), de 6 MCF et de 2 professeurs, enseignants non originaires de l'ENSAS<sup>61</sup>. Le bilan est donc positif, marqué par une stabilisation et un renforcement des capacités de formation et de recherche de l'établissement sur des thématiques prioritaires et stratégiques<sup>62</sup>. Il en résulte cependant une structure du corps des enseignants-chercheurs permanents composée très majoritairement de MCF (37, soit + 10 par rapport à 2018 pour 6 PR) et ne comptant que 5 HDR (3 PR, 2 MCF). Il est cependant à noter qu'aucun projet de renfort administratif et technique n'a été ajouté à ce plan prévisionnel, ce qui pose la question de l'accompagnement et de l'appui aux enseignants-chercheurs. La définition de la nouvelle politique de GPEC de l'établissement – à mettre en œuvre à compter de 2024 – constitue un enjeu de débat interne avec les instances (qui devront être désignées par élection en 2023) et de construction d'une projection à moyen terme des recrutements à opérer par l'école, dans le but de soutenir le déploiement et le pilotage de son projet stratégique<sup>63</sup>.

Les processus de recrutement font l'objet d'une démarche suivie de l'égalité entre femmes et hommes avec la signature d'une charte votée par le CA en 2019<sup>64</sup>, charte qui prévoit des jurys de recrutement paritaires. Les recrutements sont par ailleurs préparés de manière collégiale en associant les chefs de service au service RH et en tenant compte des Lignes Directrices de Gestion (LDG) du MC. **Le comité suggère cependant à l'école de formaliser davantage son processus de recrutement, en définissant de manière précise la phase amont de ce processus sur la base du déploiement en cours de la nouvelle politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**

## 14 / Un accompagnement des parcours professionnels identifié comme une priorité

La politique salariale et d'accompagnement RH de l'EnsaS s'est concentrée pendant la période d'évaluation sur la cartographie des différentes activités des enseignants, sur l'adaptation des régimes indemnitaires pour ses personnels administratifs et sur la réflexion concernant la politique de formation des personnels.

Concernant le premier point et en lien avec la réforme de 2018, l'école a cherché à recenser les activités venant en sus des services d'enseignement et à les valoriser lors de l'étude des dossiers de demande

<sup>58</sup> Ce transfert est prévu pour la prochaine rentrée universitaire selon les informations recueillies lors de la visite. Pegase est un outil numérique de gestion de scolarité développé dans le cadre du partenariat de l'AMUE et de l'association Cocktail. Ce logiciel est déjà utilisé par Unistra.

<sup>59</sup> Déploiement de ce logiciel par le MC avec préliquidation de la paye en particulier.

<sup>60</sup> Cf. Annexe E2A Bilan Trajectoires emploi EC 2019-2021. Pdf.

<sup>61</sup> Cf. annexe E2B Bilan recrutement EC 29092.pdf.

<sup>62</sup> Cf. RAE et annexes E2A et E2B : histoire et gestion du patrimoine, aménagement du territoire et mobilités urbaines, gestion des ambiances, des énergies et performance des bâtiments.

<sup>63</sup> Et ce en dépit des difficultés d'anticipation des créations de postes par le ministère de la Culture. Information recueillie lors de la visite.

<sup>64</sup> Cf. Annexe E11 Charte égalité\_femmes-hommes.

d'avancement et de promotion. Il s'agit d'une première étape de reconnaissance des activités hors du champ de l'enseignement, étape qui pourra servir de cadre de réflexion à la définition future d'un référentiel<sup>65</sup>.

Concernant le deuxième point, les évolutions des primes du régime RIFSEEP des agents administratifs du titre 2 sont définies et arbitrées dans le cadre d'une enveloppe spécifique accordée par la tutelle : les principes de répartition sont étudiés collégialement au sein des instances compétentes et permettent la reconnaissance d'investissements particuliers, en associant les chefs de service à la prise de décision. Il est à noter que les enseignants ne disposent d'aucun dispositif de primes, ce qui pourrait être une piste de travail pour les années à venir, en lien avec le point précédent sur la valorisation des autres missions que l'enseignement.

Concernant la formation et l'accompagnement des parcours professionnels de ses personnels, l'EnsaS a identifié ce sujet comme une priorité, portée par une fonction de responsable du développement RH (niveau A), chargé des dispositifs de formation des personnels<sup>66</sup>. Cette fonction cible un enjeu d'accompagnement RH important au sein de l'école : mettre en place un plan d'action spécifique à destination des enseignants et des enseignants-chercheurs, dispositif aujourd'hui totalement absent. Il s'agit aussi de renforcer la mise en œuvre et la communication du plan de formation des agents administratifs, grâce à la mise en place d'outils numériques comme un intranet RH (cf. *infra*). **Le comité recommande à l'école de poursuivre le déploiement de ces initiatives via le plan de développement spécifique qui a été retenu par le groupe travail et comportant la définition d'objectifs quantitatifs et qualitatifs. L'ENSAS étant site pilote sur ce sujet, le retour d'expérience du réseau des responsables RH des ENSA pourra apporter un éclairage précieux sur les avancées constatées.**

## 15 / Une politique de qualité de vie au travail (QVT) qui gagnerait à être formalisée, un dialogue social à conforter dans son fonctionnement

Les personnels rencontrés par le comité expriment un avis unanime sur le fort degré de cohésion interne et sur la bonne entente qui règne au sein de l'école. Cet avis se fonde en particulier sur un fort sentiment d'appartenance à l'établissement et sur un réel engagement collectif des personnes en faveur des étudiants et de l'école, d'une manière générale<sup>67</sup>. L'environnement de travail est donc appréhendé de manière positive. Les instances représentatives du personnel (CT et CHSCT) ont été réunies régulièrement tout au long de la période évaluée avec 3 réunions du CT et 4 réunions du CHSCT en 2019, par exemple<sup>68</sup>. Néanmoins, l'étude du fonctionnement de ces instances et la démission collective des membres du CT en 2019<sup>69</sup> confirment un problème de cloisonnement dans le fonctionnement des différentes instances de dialogue interne, ainsi qu'un déficit d'engagement sur ce volet de l'action collective. Les nouveaux membres du CT ont d'ailleurs été tirés au sort, faute de candidatures. L'instance ainsi constituée s'est investie dans ses missions et a voté à l'unanimité tous les projets soumis. Le comité a pu observer l'évolution de la politique budgétaire de l'école en matière de ressources allouées à la politique de QVT. En 2020, les dépenses de fonctionnement relatives aux décisions votées en CT et CHSCT s'élevaient ainsi à 22 310€ (contre 5947€ en 2019) et concernaient l'équipement des personnels pour la mise en place du travail à distance, ainsi que la réalisation d'actions visant à améliorer le confort thermique dans les bureaux<sup>70</sup>. Sur la base de ces premiers acquis, **le comité recommande à l'établissement de formaliser plus précisément les principaux axes de structuration de la politique de QVT et d'associer le futur CSA, ainsi que les autres instances, à la construction d'un schéma directeur RH partagé.**

**Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »**

## 16 / Un patrimoine entretenu avec des défauts d'exploitation et qui nécessite la construction d'une stratégie immobilière

<sup>65</sup> Ce dernier pourrait permettre la mise en place de décharges ou de primes.

<sup>66</sup> Cf. Organigramme et informations recueillies lors de la visite.

<sup>67</sup> Informations recoupées lors de la visite.

<sup>68</sup> Cf. Annexe E12A Bilan social 2018, Annexe E12B Bilan social 2019, Annexe E12C Bilan social 2020, Annexe E12D Bilan social 2021.

<sup>69</sup> Cf. RAE, page 31.

<sup>70</sup> Cf. Annexe compte financier 2019, annexe compte financier 2020.

L'EnsaS dispose, depuis son transfert<sup>71</sup>, de bâtiments emblématiques au centre de Strasbourg, dans le quartier de la gare : il s'agit d'un premier bâtiment neuf signé Marc Mimram, dit « la fabrique »<sup>72</sup>, et un second bâtiment historique récemment rénové, nommé « le garage », en référence à son précédent usage<sup>73</sup>. Les travaux de réhabilitation et de restructuration du site ont pris fin en 2016<sup>74</sup> et sont donc encore sous garantie décennale. L'EnsaS est d'ailleurs en procédure contentieuse, encore non aboutie<sup>75</sup>, en raison des défauts et des réserves observés après réception du bâtiment (malfaçons identifiées en sûreté et en étanchéité). Ces problématiques pèsent sur la gestion et sur l'entretien du patrimoine immobilier qui nécessite un suivi très exigeant, tant en termes d'expertise que de charge de travail. La difficulté de ce suivi est d'ailleurs renforcée par la situation administrative particulière du bâtiment construit en 2013 et qui se trouve frappé par un avis défavorable, avec réserves, de la commission départementale de sécurité<sup>76</sup>. De fait, la maintenance et les interventions correctives destinées à lever cet avis défavorable constituent un plan de charge très important pour un service très peu doté, tant en personnel qu'en compétences techniques particulières. Le service immobilier-logistique de l'école est en effet composé de cinq ETP<sup>77</sup> et il est dirigé par un technicien issu du MC n'ayant pas la qualification d'ingénieur. Certaines missions du pilotage immobilier doivent donc être externalisées, l'exploitation courante du bâtiment étant en revanche convenablement prise en charge en interne, avec un investissement notable de l'ensemble des personnels. Outre les problèmes relevés précédemment et qui conduisent le comité à s'interroger sur la soutenabilité immobilière de l'établissement, les locaux n'apparaissent pas totalement adaptés aux usages : les surfaces actuelles ne suffisent pas à satisfaire les besoins, en dépit du bâtiment récemment rénové. C'est le cas, en particulier, des espaces pédagogiques que l'école entend consacrer à l'expérimentation « à l'échelle réelle ». Pour répondre à de tels enjeux, l'école étudie la possibilité d'une location d'espaces supplémentaires, la perspective d'une mutualisation d'espaces avec d'autres établissements, dans le cadre de la convention avec l'INSA ou du contrat de site alsacien par exemple, ou bien encore l'aménagement d'une nouvelle annexe. Ces scénarii sont à envisager dans une réflexion globale qui tienne compte à la fois des enjeux financiers et des enjeux de transition écologique, énergétique et environnementale. Or l'EnsaS ne dispose pas d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) digne de ce nom, le document transmis au comité étant très sommaire avec des données et des perspectives d'évolution lacunaires, à la fois sur le plan du diagnostic et sur celui de la prospective. Ce document de référence obligatoire pour tout opérateur de l'État devrait donc être revu et actualisé, avec un niveau d'exigence et de qualité supérieur en ce qui concerne plus particulièrement la stratégie patrimoniale. **Le comité recommande vivement à l'école de se doter de cet outil, à la fois stratégique pour la gouvernance et structurant pour la communauté. Un tel schéma directeur immobilier serait particulièrement utile dans le dialogue contractuel avec les tutelles ou les partenaires du site, en particulier l'Unistra.** Par ailleurs, L'école fait état d'un déficit important de performance énergétique du bâti récemment rénové, dont elle assume la charge avec des consommations 4 fois supérieures aux prévisions originelles de la maîtrise d'œuvre. Sur ces points, **le comité recommande à l'école de s'appuyer à la fois sur la démarche SPSI formalisée (cf. supra), afin de mener la réflexion collective qui s'impose sur l'optimisation de l'usage de tous les espaces disponibles (circulations, bureaux, salles, bibliothèque...), et sur la formalisation d'un programme pluriannuel d'efficacité et de sobriété énergétiques.**

## Conclusion du domaine 1 : Le pilotage stratégique et opérationnel

### Les points forts

- École dont le positionnement généraliste est bien adapté au rôle de proximité qu'elle joue dans le domaine de la formation.
- Positionnement dans les différents champs disciplinaires par rapport aux enjeux du développement durable.
- Situation financière saine de l'établissement.

### Les points faibles

- Manque de ligne distinctive et de priorisation dans la stratégie de l'établissement.
- Dispersion dans les actions conduites et dans les partenariats construits à tous les niveaux. Manque d'outils de pilotage opérationnel et de suivi de l'action stratégique, et notamment du contrat d'établissement.

### Les recommandations

<sup>71</sup> L'école occupait avant 1987 les locaux du palais du Rhin.

<sup>72</sup> Il a été construit à l'emplacement de l'ancienne « fabrique strasbourgeoise de courroies, Charles Brickmann SA », datant de 1893.

<sup>73</sup> Il s'agissait d'un ancien garage automobile.

<sup>74</sup> Cf. RAE, page 16.

<sup>75</sup> Information recueillie lors de la visite.

<sup>76</sup> Cf. RAE, page 32.

<sup>77</sup> Cf. Organigramme Établissement.

- Affiner le positionnement stratégique de l'établissement au niveau régional, national et international.
- Adopter une stratégie de différenciation et de positionnement thématique plus marquée.
- Articuler et formaliser davantage les différents partenariats en les alignant plus clairement sur la stratégie de l'établissement.
- Se doter d'outils de pilotage plus performants au niveau financier, informatique, RH et immobilier.

# La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

## 1 / Une politique scientifique dont la stratégie reste encore à déterminer, malgré des activités et des actions structurées autour de deux unités de recherche

La politique de recherche de l'EnsaS est structurée autour des activités scientifiques menées par une communauté composée de 51 enseignants et enseignants-chercheurs ayant un statut de Maître de Conférences (37), de Maître de Conférences Associé (8) ou de Professeur (6)<sup>78</sup>: vingt d'entre eux ont un doctorat et six sont habilités à diriger des recherches<sup>79</sup>, ce qui permet l'encadrement de 30 doctorants<sup>80</sup> en 2022. Le renouvellement très marqué du corps des enseignants et des EC pendant la période d'évaluation a contribué à reconfigurer leur répartition par champs disciplinaires : Théorie et Pratiques de la Conception Architecturale et Urbaine (TPCAU) pèse pour 39,5% des effectifs, Sciences et Techniques pour l'Architecture (STA) pour 20,9%, Villes et Territoires (VT) ainsi qu'Histoire et Culture Architecturales pour 13,9% respectivement, Arts et Techniques de la Représentation (ATR) pour 4,6%, Sciences Humaines et Sociales (SHS) pour 6,9%. Cette répartition est en cohérence avec les axes scientifiques définis par l'école dans son projet, à savoir la ville et le territoire, la durabilité des bâtiments et des territoires, l'histoire de l'architecture et de la ville, les ambiances, la sociologie de l'urbain, le rapport projet-paysage, la typologie et la modélisation des bâtiments, l'histoire de l'enseignement de l'architecture du xx<sup>e</sup> siècle<sup>81</sup>. Le périmètre scientifique de l'école est de ce fait très large pour une communauté relativement réduite<sup>82</sup>, ce qui impacte, du point de vue du comité, la portée effective de ces axes, souvent limitée à des initiatives thématiques ponctuelles au sein des deux unités de recherche qui structurent l'activité dans ce domaine<sup>83</sup>. Les deux laboratoires accrédités de l'établissement sont :

- **AMUP**, créée en 2005 et coordonnée avec l'INSAS<sup>84</sup>. Cette petite équipe d'accueil reconnue par le Ministère de la culture accueille 17 EC<sup>85</sup> en poste à l'EnsaS, travaillant dans les trois axes qu'elle développe : conception architecturale et ingénierie ; ambiances, dispositifs innovants et vie durable ; histoire des formes spatiales et sociales : genèse, théories et configurations<sup>86</sup>. Est associée à cette unité la chaire franco-chinoise des mobilités métropolitaines innovantes créée en 2015 à l'EnsaS par le « College of Architecture and Urban planning (CAUP) » de l'Université de Tongji et par la société SYSTRA<sup>87</sup> : son activité porte sur une recherche-action et sur une recherche fondamentale relatives au projet métropolitain durable, ainsi que sur un programme de formation de niveau master et doctorat.

- **ARCHE** ; unité de recherche portée par Unistra, à laquelle sont associés quatre enseignants-chercheurs des champs Histoire et Culture architecturales de l'EnsaS et pour laquelle une convention de collaboration est en cours de signature<sup>88</sup>. Celle-ci devrait permettre la reconnaissance par le ministère de tutelle de l'appartenance scientifique des enseignants-chercheurs concernés à cette unité de recherche et surtout faciliter la double-tutelle (Université de Strasbourg et EnsaS).

Enfin l'école dispose d'un équipement à visée pédagogique et de recherche, le **laboratoire Lumière**<sup>89</sup>. Celui-ci complète la structuration scientifique et thématique de l'école autour de la question de la lumière naturelle et de son influence sur les ambiances lumineuses dans l'architecture et l'urbanisme.

<sup>78</sup> Cf. Documents complémentaires, 2022-2023-Récapitulatif enseignants titulaires et MCFA.

<sup>79</sup> Cf. Documents complémentaires, 2022-2023-Récapitulatif enseignants titulaires HDR.

<sup>80</sup> Ils sont inscrits à l'École Doctorale 519 de l'Université de Strasbourg « sciences Humaines et Sociales – perspectives européennes » ; 23 sont associés à l'AMUP et 7 à ARCHE.

<sup>81</sup> Cf. RAE, page 34.

<sup>82</sup> Et avec une typologie de sa communauté encore éloignée des canons académiques : peu de docteurs par exemple.

<sup>83</sup> On peut tout de même relever l'affiliation d'un MCF à l'unité MAP-CRAI, d'un MCF à l'UMR AUSSER-IPRAUS, d'un MCF à l'UMR 7044, d'un professeur à l'IRAA, d'un MCF à l'UMR 5600 LYS/Rives, d'un MCFA à l'UMR Sage 7363. Cf. Documents complémentaires, 2022-2023-Récapitulatif enseignants titulaires et MCFA.

<sup>84</sup> Il s'agit d'une double tutelle. Cf. 2022\_ENSAS\_trame-ecosysteme-recherche-des-etablissements.

<sup>85</sup> Il convient d'y ajouter six autres EC rattachés à l'EnsaS au sein de l'AMUP. Par comparaison les EC rattachés à l'INSAS au sein de l'AMUP sont six.

<sup>86</sup> Cf. Synopsis\_AMLUP\_DER\_HCÈRES.

<sup>87</sup> Cette dernière est labellisée par le MC.

<sup>88</sup> Information recueillie lors de la visite.

<sup>89</sup> Cf. *Infra*, introduction, présentation de l'établissement.

Le comité note que 16 titulaires de l'école ayant qualité statutaire d'enseignant-chercheur n'appartiennent pas à une unité de recherche, ce qui réduit de facto la visibilité de la politique et de la production scientifiques de l'école. Cette dernière reste assez modeste selon les canons académiques : l'évaluation de l'AMUP<sup>90</sup> se caractérise par un nombre peu important de publiants, un ratio de publications limité à 0,5/chercheur/an et un caractère ciblé sur un nombre restreint de revues, en français pour la plupart<sup>91</sup>. La production des EC de l'EnsaS au sein d'ARCHE et de l'AMUP est difficilement quantifiable, en raison du caractère mixte<sup>92</sup> de ces deux unités de recherche. Si certaines activités des deux unités correspondent, comme le souligne le RAE, aux grandes orientations de la Stratégie Nationale de Recherche « France Europe 2020 » ou correspondent aux domaines d'expertise formulés dans la Stratégie Nationale de l'Architecture (SNA), les axes de recherche de l'EnsaS ne résultent pas cependant d'une stratégie de recherche réellement structurée intégrant une dimension prospective et ils ne s'inscrivent pas non plus dans de grands programmes nationaux ou internationaux. À ce titre, l'évaluation de l'AMUP pointe que « la taille réduite de l'unité et le temps limité consacré à la recherche du fait du système des décharges en ENSA constituent des freins au développement des projets d'envergure, qui donneraient lieu à une production scientifique plus significative<sup>93</sup> ». Il convient toutefois de préciser que l'EnsaS héberge le réseau national ARCHES consacré aux architectures en milieux extrêmes, sans pour autant que le comité ait pu déterminer avec exactitude les activités scientifiques portées spécifiquement par les EC de l'école<sup>94</sup>.

**Compte tenu de ces points de fragilité, la politique scientifique de l'école nécessiterait un pilotage effectif du suivi des publications et des autres formes de diffusion de la production scientifique de l'établissement, afin d'en connaître plus précisément la nature tant en termes quantitatifs (nombre) que qualitatifs (publications référencées et portée desdites publications).**

Pendant la période d'évaluation, chacune des deux unités ARCHE et AMUP a établi de nombreuses collaborations scientifiques régionales, nationales et internationales, à l'origine d'un certain volume de projets de recherche, intéressants et variés, en augmentation depuis la dernière évaluation. Le comité note en particulier l'implication de l'école dans trois programmes ANR<sup>95</sup>, un programme POPSU métropoles<sup>96</sup>, un programme Interreg « SuMo-Rhine », en lien avec la chaire Mobilités Métropolitaines Innovantes<sup>97</sup>, un autre programme Interreg « Clim'Ability Design », un programme national de recherche Hensa20 sur l'histoire de l'enseignement de l'architecture au xx<sup>e</sup> siècle<sup>98</sup>, un programme PHC « Strasbourg et Poznań, des affinités impériales aux affinités européennes »<sup>99</sup> ainsi que des programmes à double portée scientifique et pédagogique comme DUNE-EOLE<sup>100</sup>. Ces collaborations scientifiques couvrent des champs aussi divers que le « développement d'indicateurs de transport transfrontaliers durables », « l'évolution des espaces d'enseignement », « l'impact du changement portuaire sur la ville et sa dimension métropolitaine », la « reconversion de bâtiments anciens », les « méthodes d'exploitation des ressources utiles » – pour l'AMUP –, ou bien encore « l'histoire de l'enseignement de l'architecture au xx<sup>e</sup> siècle » – pour ARCHE<sup>101</sup>.

**Ces projets restent cependant l'expression de traditions de recherche liées aux unités mentionnées et à leurs protagonistes, qui nécessiteraient donc une réévaluation critique régulière. Une réflexion de fond sur une stratégie de recherche propre à l'école (en accord ou non avec les programmes nationaux et internationaux de recherche) est nécessaire du point de vue du comité. Elle permettrait de définir des domaines de recherche stratégiques, de parvenir à un engagement plus approprié des moyens limités dont dispose l'école, ou bien encore de s'engager dans une mobilisation plus ciblée de sources de financement externes, publiques ou privées. Elle permettrait d'aligner stratégie globale, stratégie de recherche et politique de recrutement de l'établissement. Elle donnerait également la possibilité de préciser l'ambition de l'école, actuellement très généraliste, et de définir ainsi des formes de recherches spécifiques à la discipline architecturale<sup>102</sup>.**

<sup>90</sup> Cf. Synopsis-AMUP-DER-HCÉRES.

<sup>91</sup> En outre, l'école a créé en 2018 une revue scientifique intitulée PLATEIA, centrée sur les travaux de ses enseignants-chercheurs et publiée aux Presses universitaires de Strasbourg avec un premier numéro paru au printemps 2021.

<sup>92</sup> On entend par mixte INSAS/EnsaS concernant AMUP et EnsaS/Unistra concernant ARCHE.

<sup>93</sup> Cf. Synopsis-AMUP-DER-HCÉRES.

<sup>94</sup> Sauf pour l'obtention d'une bourse doctorale CIFRE, information recueillie lors de la visite.

<sup>95</sup> « MERUBI » : Méthodes d'Exploitation des Ressources Utiles du Bâtiment bioclimatique dans son Îlot ; « VENISE » : Vecteur air pour une CoNception ou rénovation Optimisée des bâtiments ; nZEB et « ENS'ARCHI » sur l'écriture d'une histoire de l'enseignement de l'architecture au xx<sup>e</sup> et au xxi<sup>e</sup> siècles et de la professionnalisation du métier d'architecte, avec collecte de fonds manuscrits et oraux.

<sup>96</sup> Il s'agit d'une recherche en collaboration avec la métropole de Strasbourg et portant sur l'impact du développement portuaire sur la ville.

<sup>97</sup> Le projet porte plus particulièrement sur le développement d'indicateurs de transports transfrontaliers durables.

<sup>98</sup> Soutenu en particulier par le MC, le comité d'histoire et le service de l'architecture de la direction générale des patrimoines.

<sup>99</sup> Cf. PHC Polonium n° 40590UA 2018/19, PARCECO/MESRI 2020 reporté en 2021, contrat n° 100451 de la Fondation scientifique germano-polonaise DPWS 2020-23, depuis 2017.

<sup>100</sup> Cf. *Infra*.

<sup>101</sup> Cf. RAE, p. 34-35.

<sup>102</sup> À ne pas confondre avec les « doctorates by design ».

Enfin, concernant la situation de l'école relativement au cycle doctoral, la délégation des programmes à une ED SHS d'Unistra relève l'architecture dans la situation d'une discipline sans identité propre<sup>103</sup>, sans adossement, par ailleurs, à une école doctorale de sciences et techniques pour tous les sujets de recherche en lien avec l'ingénierie et les matériaux. Cet état de fait limite de facto l'attribution à l'école de bourses doctorales par l'université ou par la Région, ainsi que le recours à des conventions CIFRE. **Le comité recommande donc à l'école de mettre en place une stratégie en matière de recherche doctorale avec pour objectif de renforcer le nombre de financements et à termes de jeunes chercheurs, en capitalisant ainsi sur un potentiel de recherche structuré à tous les niveaux, de R1 à R4<sup>104</sup>.**

## 2 / Une politique partenariale foisonnante, mais encore trop opportuniste

La politique partenariale de l'EnsaS dans le domaine de la recherche est avant tout nationale et se structure principalement autour des deux unités de recherche mentionnées précédemment. En résulte une collaboration tripartite entre l'école, l'INSAS et Unistra intégrant en particulier une charte de signature des publications scientifiques, un appui en matière d'ingénierie, de valorisation et de transfert ou un accès à l'espace d'expérimentation pour maquette à l'échelle 1 : 1 de l'INSAS<sup>105</sup>. Par ailleurs, de nombreux projets élaborés<sup>106</sup> durant la période d'évaluation témoignent d'une forte inscription dans un réseau d'acteurs académiques et publics régionaux voire transfrontaliers, incluant des partenaires comme l'université de Karlsruhe, les universités de Coblenze ou de Freiburg en Allemagne, Télécom Physique Strasbourg (laboratoire lumière), l'université de Lorraine, les ENSA de Nancy<sup>107</sup> ou de Grenoble, l'Eurométropole de Strasbourg (pour l'AMUP), ou encore le comité d'histoire et le service de l'architecture de la direction générale des patrimoines du MC (pour l'ARCHE). D'autres collaborations plus locales et informelles ont lieu avec Alsace Tech, la Maison Européenne de l'Architecture (journées de l'architecture), à travers des « Summer schools » co-organisées, notamment avec l'INSAS. L'école a contribué avec ses partenaires réguliers que sont l'Unistra et l'INSAS à la structuration d'une « Fédération de recherche en environnement et durabilité »<sup>108</sup>, qui coordonne un programme de workshops et de conférences ouverts aux enseignants-chercheurs de l'EnsaS<sup>109</sup>. Le comité note cependant que les choix et la vitalité des partenariats tiennent plutôt à une série d'occasions liées à l'histoire et aux personnes. Leurs différentes formes reflètent par ailleurs le statut encore peu reconnu de la recherche académique au sein du milieu architectural. **Au-delà de la question de l'amélioration de la visibilité extérieure des activités scientifiques, les coopérations engagées par l'établissement devraient être plus stratégiques et s'appuyer plus directement sur le positionnement de l'établissement, y compris dans le champ de la formation et de la valorisation.**

Le rayonnement de la recherche reste pour l'instant national, voire local par de nombreux aspects, avec peu de ramifications internationales (cf. *infra*). Si l'école s'est intéressée aux partenariats académiques territoriaux, le comité relève qu'elle n'en profite encore qu'insuffisamment sur le plan de la recherche, en particulier pour l'obtention de fonds publics et privés qu'elle pourrait consacrer à cette activité. **Enfin, la présence de deux écoles d'architecture sur un même territoire pose la question de leur nécessaire complémentarité/différenciation, afin de structurer pour chacune d'elles une signature scientifique valorisable auprès des différents réseaux d'acteurs, académiques ou non. Cette stratégie de différenciation à consolider devra aussi porter sur les enjeux de responsabilité sociale et de pratiques responsables en matière de politique de science ouverte et de publication.** Pour l'instant, l'EnsaS s'emploie, dans la politique éditoriale de la revue PLATEIA<sup>110</sup>, à respecter les principes d'intégrité scientifique et de science ouverte, sans pour autant développer un plan d'action spécifique aux activités de recherche<sup>111</sup>. Des dispositifs conjoncturels sont mis en place et souvent liés

<sup>103</sup> Cf. Document annexe, Règlement Intérieur, ED n° 519.

<sup>104</sup> Selon la typologie retenue par la commission européenne et en lien avec la labélisation HSR4R :

- R1 : Chercheurs de premier niveau ou en début de carrière (jusqu'au doctorat)
- R2 : Chercheurs reconnus (« docteur ou équivalent, pas encore totalement indépendant ») → Titulaire d'un diplôme permettant d'accéder au doctorat et attestant d'une activité recherche depuis au moins 4 ans ; titulaire du doctorat.
- R3 : Chercheur confirmé (chercheur indépendant - porteur, coordinateur scientifique d'un projet) à savoir MCF/MCU-PH, chercheur LRU niveau MCF ; associé niveau MCF
- R4 : Chercheur principal/chef de file (chercheur éminent dans son domaine) → PR/PU-PH, chercheur LRU, niveau PR ; associé niveau PR.

<sup>105</sup> Liés aux conventions de collaborations pour les deux unités de recherche, au contrat de site alsacien en ce qui concerne Unistra et à la convention cadre association ENSA-Université. Cf Annexe E18, convention cadre association ENSA-Université.

<sup>106</sup> Cf. informations recueillies lors de la visite et documents complémentaires ; Convention de partenariat ENSAS-Télécom Physique Strasbourg ; Convention partenariat ENSAS-CAUE Alsace.

<sup>107</sup> Il s'agit en particulier des programmes recherche et formation comme « DUNE-EOLE » (confrontation des étudiants à des cas concrets de réhabilitation ou de construction) et « Domus Lab » (PIA4, développement des universités expérimentales numériques).

<sup>108</sup> Fédération labellisée dans le cadre de l'initiative d'excellence « dépasser les frontières » coordonnée par l'Unistra, le CNRS et l'INSERM.

<sup>109</sup> Cf. Annexe E20 Note stratégique, confirmée par des informations recueillies lors de la visite.

<sup>110</sup> Cf. note de bas de page 95, page 22.

<sup>111</sup> Cf. RAE, page 39.

à des actions mutualisées, dans le cadre du contrat de site alsacien, comme la charte des doctorants ou la participation au schéma directeur des bibliothèques de l'Unistra, lui-même articulé aux enjeux de science ouverte.

### 3 / Des collaborations internationales ponctuelles et peu structurantes

L'EnsaS développe des activités scientifiques avec des partenaires internationaux autour de collaborations ponctuelles et plus ou moins structurées, sans pour autant qu'une stratégie ait été ciblée tant sur le plan thématique que géographique. Il en résulte une collection d'actions sans fil conducteur et difficilement pilotables, compte tenu des moyens à disposition des services de la recherche et des Relations internationales. La Chaire des Mobilités Métropolitaines Innovantes<sup>112</sup> reste l'exemple le plus abouti et le mieux structuré dans ce kaléidoscope peu lisible, avec de nombreuses activités scientifiques induites, tant partenariales qu'académiques<sup>113</sup>. Si d'autres initiatives très conjoncturelles peuvent être relevées et ont déjà été citées dans ce rapport, le comité souhaite indiquer sa difficulté à documenter la quantité des manifestations organisées et des subventions internationales perçues (par ex. HERA<sup>114</sup>), et ce même lorsqu'elles sont mentionnées dans le RAE<sup>115</sup>.

La recherche de l'EnsaS est donc peu visible à l'international et son activité en la matière reste dispersée et peu efficiente en termes de publications par exemple.

**L'EnsaS n'a jusqu'à présent pas participé à des appels à projets européens et ses collaborations internationales structurantes sont donc limitées. Si de telles collaborations ne semblent pas a priori nécessaires pour un établissement de ce type, le comité lui recommande de se positionner de manière plus claire face à ce choix.**

**Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »**

### 4 / Des moyens encore limités et peu coordonnés avec l'ambition affichée de l'école

À l'appui de sa politique scientifique, l'EnsaS a mis en œuvre une politique de ressources et de soutien qui se décline dans des moyens financiers, des moyens humains et des infrastructures de travail. Cette politique de soutien est coordonnée par une direction de la recherche encore très peu dotée (1 ETP de direction), assurant essentiellement des missions de gestion, mais très peu d'ingénierie de projets et d'animation de la recherche<sup>116</sup>. De ce fait, la question de la soutenabilité de l'ambition scientifique revendiquée par l'école se pose, dès lors qu'on rapporte une telle ambition à la volumétrie des projets portée pendant la période d'évaluation<sup>117</sup>. La structuration administrative et financière de la politique de recherche reste en effet très minimaliste, même si l'établissement met aussi à la disposition des EC les compétences des services support pour l'organisation des manifestations scientifiques.

Concernant les moyens budgétaires, ceux-ci sont répartis entre deux sources de financement : l'une interne (ressources attribuées par l'école sur son budget), l'autre externe (obtention de subventions justifiables et de fonds liés à de la recherche partenariale). Sur son budget de fonctionnement total (hors RH et hors investissement), l'EnsaS a attribué à sa politique de recherche, pendant la période évaluée, des financements compris, selon les années, entre 43 563 € et 75 326 €<sup>118</sup>, ce qui représente entre 2,69% et 5,73% du budget en

<sup>112</sup> Cf. *Infra* et <https://mdmp-chair.strasbourg.archi.fr/partnership>.

<sup>113</sup> Cf. Interreg « Sumo-Rhine », bourse CIFRE, fablabs, projet de recherche partenarial « MUT' Action : Mutation et Urbanisme Tactique en Action » (2020-2022), projet d'innovation partenariale par le Pôle Véhicule du Futur, une ANR MSREI « siemm - synergies and intelligences for the evolution of metropolitan mobility models ».

<sup>114</sup> Il s'agit d'un financement européen obtenu en soutien au projet « Humanities in the European Research Area » cité dans le RAE page 39, sans pour autant que les détails relatifs au montant, à la source exacte du financement et surtout la part d'implication de l'EnsaS dans le programme de recherche ne soient donnés. Il est seulement fait mention d'un « financement européen », dont le pilotage est assuré par « l'UMR SAGE – Université de Strasbourg (Sociétés, acteurs, Gouvernement en Europe) ».

<sup>115</sup> Cf. RAE, page 39.

<sup>116</sup> Cf. Annexe. Organigramme Établissement 01-06-2022 .pdf.

<sup>117</sup> Cf. *Infra*.

<sup>118</sup> Cf. Annexes compte financier 2018, compte financier 2019, compte financier 2020, compte financier 2021. Les chiffres mentionnés au budget initial programmé par l'école.

fonctionnement de l'école compris entre 1 315 635 et 1 661 998€ sur la période évaluée<sup>119</sup>. **Non seulement le différentiel entre les sommes allouées d'une année sur l'autre pose question, mais l'absence de comptabilité analytique fine et de synthèse sur la destination effective des montants attribués étonne tout autant**, le RAE se contentant de parler d'une « grande variété d'activités »<sup>120</sup>. Le caractère atypique de cette politique d'allocation des moyens est confirmé par la consommation très faible de ces budgets de la recherche, avec des taux d'exécution souvent inférieurs à 40%. Sans politique budgétaire de la recherche stable, au service d'un plan d'action en matière scientifique et adossée aux grandes orientations budgétaires de l'établissement, la politique scientifique de celui-ci risque de demeurer très pointilliste et uniquement liée aux potentialités individuelles de ses chercheurs, sans visée collective, ce qui rend difficile la mise en œuvre d'une programmation régulière. En matière de ressources externes, il convient de distinguer les subventions attribuées de manière récurrente par le MC pour le soutien au fonctionnement de l'AMUP (entre 23 000 € et 25 000 €), pour le fonctionnement du réseau ARCHES (6000 € pendant la période d'évaluation) et les ressources liées aux différents programmes de recherche<sup>121</sup>, dont les budgets annuels oscillent entre 53 509 € et 101 089 €<sup>122</sup>. Ces derniers proviennent de contrats de recherche partenariale ou de subventions accordées en réponse à des appels à projets au niveau local, régional, national, voire international. **Le comité relève à ce sujet les difficultés que l'école rencontre pour établir une vision prospective des engagements et des dépenses prévisionnelles liés à ces financements externes, les reports pouvant à terme conduire à des taux d'inexécution substantiels. L'animation et le suivi des projets doit de ce fait être renforcée par le recrutement, par exemple, d'un gestionnaire de projets.**

Concernant les moyens humains, durant la période d'évaluation, l'EnsaS a renforcé son potentiel de recherche en procédant au recrutement par concours, par transfert (T2-T3) et par titularisation de 24 ETP de MCF (de 2019 à 2022) et en recrutant 4 ETP de professeurs pendant la même période, afin d'atteindre en 2022 le ratio professeurs/MCF de 12,24%<sup>123</sup>. Cependant, les décharges d'enseignement pour activité de recherche restent insuffisantes<sup>124</sup> et constituent un frein important au développement de l'activité scientifique, telle que la réforme de 2018 en portait l'ambition. De même, le nombre extrêmement limité de bourses doctorales attribuées par le ministère de tutelle n'offre pas aux doctorants de l'EnsaS les mêmes conditions d'étude qu'à ceux de l'Unistra, avec à la clé une part importante d'autofinancement par les étudiants eux-mêmes et le risque de précarité financière qui lui est associé<sup>125</sup>. Ces moyens limités accordés par la tutelle aux décharges de recherche et aux contrats doctoraux sont d'autant plus préoccupants qu'ils ne correspondent pas aux ambitions formulées dans la réforme de 2018<sup>126</sup>.

**On regrettera cependant, que l'Ecole n'ait pas développé de stratégie alternative pour compenser ce manque de moyens financiers. Sur ce point, le comité recommande donc à l'établissement de faire lever des marges de manœuvre limitées dont il dispose, non pour soutenir une somme d'initiatives individuelles, mais pour encourager prioritairement et de manière ciblée, les actions de recherche les plus impactantes et les plus structurantes, de façon à augmenter son rayonnement scientifique.** La participation à des initiatives de recherche, telles que l'IDEX de l'Unistra ou Horizon Europe, pourrait être activement soutenue par l'école et renforcerait à long terme aussi bien sa position au sein du pôle universitaire strasbourgeois qu'au niveau national et international. De telles perspectives devraient également informer la politique de recrutement, en particulier celle qui concerne le corps des professeurs.

S'agissant des infrastructures, l'EnsaS se contente de mettre à disposition de ses doctorants un espace de travail et des équipements informatiques<sup>127</sup>, ainsi qu'une bibliothèque elle-même bien pourvue en espaces de travail accessibles. **A contrario, le comité constate que les unités de recherche ne disposent pas d'espaces propres, ce qui limite fortement les capacités d'animation scientifique.**

**Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »**

<sup>119</sup> Cf. RAE, page 40, tableau de synthèse des dépenses de fonctionnement recherche (hors RH, hors investissements – base comptes financiers).

<sup>120</sup> Cf. RAE, page 40.

<sup>121</sup> Cf. *Infra*.

<sup>122</sup> Cf. Annexes compte financier 2018, compte financier 2019, compte financier 2020, compte financier 2021.

<sup>123</sup> Cf. Annexe E10A Trajectoires Emploi EC Présentation CT 2018 et annexe E108 Délib\_29.05.18\_trajectoires enseignants 2018 et document complémentaire Annexe 3 trajectoire recrutements enseignant 2019-2023.

<sup>124</sup> On dénombre 4,5 ETP de décharge dont une de 0,5 couverte par l'école. Cf. Documents complémentaires, 2022-2023-Récapitulatif enseignants titulaires et MCFA.

<sup>125</sup> Informations recueillies lors de la visite.

<sup>126</sup> Informations recueillies lors de la visite.

<sup>127</sup> Informations recueillies lors de la visite.

## 5 / Un manque de stratégie d'innovation et d'inscription de la science dans la société, mais des activités visibles portées par une dynamique territoriale

L'école n'a pas défini de stratégie active en matière de politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société. Elle multiplie les activités dans ce domaine sans véritable déclinaison d'un plan d'action structuré. Le comité a cependant pu relever deux types d'actions de médiation récurrentes et qu'il considère donc comme structurantes : d'une part, des activités de diffusion de la culture architecturale et d'autre part, une action de valorisation et de transfert de ses activités scientifiques.

Concernant sa politique de diffusion, elle s'articule autour d'activités classiques : de nombreux événements sont organisés (conférences<sup>128</sup>, expositions<sup>129</sup>, accrochages, projections, telles que la « nuit des PFE »), auxquels s'ajoutent des publications de vulgarisation, soit au format numérique, soit sur support papier. C'est sur ce dernier registre de valorisation que l'école s'est investie plus particulièrement, avec l'édition d'un magazine de diffusion de la culture architecturale propre à l'EnsaS, le magazine ZAP, qui bénéficie d'une bonne couverture au niveau local<sup>130</sup>. Décrit par l'établissement comme « une réponse à la demande du ministère de la Culture de diffuser la culture architecturale »<sup>131</sup>, il a été créé en 2018 et développe pour chacun de ses numéros une thématique permettant de questionner, au prisme de l'architecture et de l'urbanisme, les grands enjeux sociétaux et les notions scientifiques que ceux-ci recouvrent. L'EnsaS a publié à ce jour 6 numéros<sup>132</sup>. Par ailleurs, et en complément de cette publication, on notera l'édition d'une collection annuelle « Expressions d'architecture », propre aux Projets de Fin d'Études (PFE), qui permet de questionner les savoirs théoriques et pratiques liés à cet objet si spécifique qu'est le projet en architecture<sup>133</sup>. La politique de médiation de la culture architecturale s'inscrit dans des partenariats structurés avec trois institutions : la Commission d'Architecture Régionale Académique, la maison européenne de l'architecture de Strasbourg<sup>134</sup> et le Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement de Strasbourg. Elle développe avec ces institutions des programmes de sensibilisation à l'architecture, grâce à l'organisation de visites culturelles, d'ateliers de médiation muséale ou consacrés au métier d'architecte. Elle participe également à la politique des cordées de la réussite « architecte, pourquoi pas moi ? ») et organise des projets immersifs au sein de l'école à destination de jeunes collégiens et lycéens<sup>135</sup>. **Les activités de médiation de la culture architecturale sont variées, nombreuses et qualitatives, mais devraient néanmoins être davantage structurées afin de mieux s'insérer dans une stratégie globale de l'école qui lui permettrait de gagner en lisibilité. En outre, cette structuration lui donnerait l'occasion de dépasser le seul cadre local et de promouvoir sa visibilité au niveau national autour de ses spécificités en recherche.**

En matière d'innovation, l'école n'est pas impliquée dans des structures de valorisation de type SATT, comme l'indique l'annexe du DAE relative à l'écosystème de recherche<sup>136</sup>. Le comité a pu néanmoins relever le rôle central de l'EnsaS dans le réseau ARCHES, dont découle une expertise spécifique produisant « des connaissances et des innovations de rupture en se confrontant aux conditions limites dans les milieux extrêmes comme l'espace et les planètes du système solaire, les océans, etc. ». En atteignant le « Technology Readiness Level »<sup>137</sup>, ces connaissances ont permis le développement d'activités de recherche partenariale régulières et structurées avec la start-up « SPARTAN SPACE »<sup>138</sup>. **Le comité incite l'école à formaliser une politique en matière d'accompagnement à l'innovation et au transfert de ses enseignants-chercheurs, compte tenu de la particularité des activités scientifiques d'une partie de sa communauté, à forte dimension technologique.**

**Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société.**

<sup>128</sup> 49 en 2018, 18 en 2019, 6 en 2020 (et rencontres virtuelles). Cf. Annexes E19C ENSAS\_RA\_2018 et Annexe E19B ENSAS\_RA\_2019-2020.

<sup>129</sup> 17 en 2018, 10 en 2019, 2 en 2020. Cf. Annexes E19C ENSAS\_RA\_2018 et Annexe E19B ENSAS\_RA\_2019-2020.

<sup>130</sup> Sa diffusion est d'environ 4000 exemplaires.

<sup>131</sup> Cf. Annexes E19C ENSAS\_RA\_2018 et Annexe E19B ENSAS\_RA\_2019-2020.

<sup>132</sup> Les thèmes abordés sont les suivants : 1 – (re) fabriquer la ville, 2-penser le logement, 3 – La ville d'après ?, 4 – Construire avec l'existant, 5 – Architectures en transition#1, 6 – Architectures en transition#2. Cf. <https://www.strasbourg.archi.fr/index.php/publications> pour accéder aux différents numéros du magazine.

<sup>133</sup> Cf. <https://www.strasbourg.archi.fr/index.php/publications> pour accéder aux différents numéros de cette collection.

<sup>134</sup> Elle organise avec cette dernière les journées européennes de l'architecture chaque année.

<sup>135</sup> Cf. Annexes E19C ENSAS\_RA\_2018 et Annexe E19B ENSAS\_RA\_2019-2020 et informations recueillies lors de la visite.

<sup>136</sup> Cf. 2022\_ENSAS\_trame-ecosysteme-recherche-des-etablisements.pdf.

<sup>137</sup> Il s'agit d'une échelle permettant de mesurer le degré de maturité d'une technologie notamment à des fins de financement.

<sup>138</sup> Cf. RAE, page 44 et <http://arches.urbicoop.org/publications-vivre-au-quotidien-dans-lespace-une-etude-prospectiviste-2018-2019.html>

## 6 / Une politique de ressources substantielle en appui aux actions de valorisation, mais qui recouvre de fortes disparités

Les ressources mises à disposition de la politique d'inscription de la science dans la société sont à la fois humaines et financières et recouvrent, selon le comité, des réalités tout à fait différentes selon le type d'action visée (médiation de la culture architecturale ou valorisation des activités scientifiques). Il est d'ailleurs à noter que le RAE est en la matière assez pauvre, très descriptif, ce qui montre les difficultés de l'école à se saisir de ces enjeux. Concernant les activités de médiation, les moyens déployés sont substantiels, aussi bien du point de vue des ressources humaines mises à disposition (service communication en particulier), que des ressources financières dénommées « valorisation et diffusion culturelles », celles-ci oscillant entre 101 700€ et 116 000€<sup>139</sup> selon les années pour couvrir à la fois les dépenses liées à l'organisation des événements culturels de médiation, au fonctionnement des partenariats culturels<sup>140</sup>, à la conservation-valorisation des collections (frais de numérisation pour diffusion en particulier) et aux actions de promotion de la culture scientifique (magazine ZAP par exemple).

Concernant les actions de valorisation et de transfert des résultats de l'activité scientifique, la politique de l'école est beaucoup plus modeste et se borne à un budget compris entre 12 000€ et 30 000€<sup>141</sup>, lié à un soutien à publication. Les moyens humains se limitent au service support de la direction de la recherche, qui ne compte qu'un personnel en position de direction. La démultiplication des tâches qui lui incombent paraît peu réaliste et se cantonne pour l'essentiel à un accompagnement et à une incitation à répondre aux appels à projets régionaux, nationaux et internationaux<sup>142</sup>. **L'ambition de valorisation et d'innovation que porte l'EnsaS ne dispose pas pour les actions menées de tous les moyens nécessaires, en particulier en termes d'ingénierie, de veille et d'accompagnement des chercheurs pour conforter la place de l'école dans son écosystème de recherche et d'innovation. Le comité lui recommande de renforcer ses moyens sur ce plan ou de travailler avec ses partenaires du site alsacien à une plus grande mutualisation des stratégies de valorisation déployées par chacun.**

## Conclusion du domaine 2 : la politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

### Les points forts

- Forte inscription de la recherche dans l'écosystème local de l'établissement.
- Renforcement significatif du potentiel en recherche au cours de la période évaluée grâce aux nouveaux recrutements d'enseignants-chercheurs et d'HDR).
- Richesse de la politique partenariale en recherche et en diffusion de la culture scientifique.

### Les points faibles

- Fragilité du cycle doctoral du fait d'une inscription insuffisante de la discipline de l'architecture dans la politique doctorale du site alsacien.
- Manque de visibilité de la recherche au niveau international.
- Manque de stratégie et de priorisations thématiques claires dans le domaine de la recherche.
- Production scientifique insuffisante pour asseoir la visibilité de l'établissement dans le champ de la recherche.

### Les recommandations

- Mettre en place une stratégie doctorale plus affirmée, intégrant la question importante du financement des thèses.
- Développer des collaborations structurantes dans le domaine de la recherche, notamment à l'échelle du site alsacien et dans le cadre de l'Idex.
- Participer davantage à des programmes de recherches nationaux et internationaux.
- Coordonner davantage la stratégie scientifique et la politique de recrutement.

<sup>139</sup> Cf. Annexes : comptes financiers 2018, 2019, 2020, 2021. Les montants respectifs sont 109 345 € en 2018, 114 700 € en 2019, 101 700€ en 2020 et 116 000€ en 2021.

<sup>140</sup> En particulier celui lié au partenariat Région et architecture.

<sup>141</sup> Cf. Annexes : comptes financiers 2018, 2019, 2020, 2021. Les montants respectifs sont 30 000 € en 2018, 15 000€ en 2019, 15 000€ en 2020 et 12 000€ en 2021.

<sup>142</sup> Cf. Information recueillie lors de la visite.

# La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

**Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »**

## 1 / Une offre de formation dont les objectifs sont insuffisamment argumentés et les modalités de pilotage trop peu formalisés

L'EnsaS développe une offre de formation du 1<sup>er</sup> cycle (DEEA, valant grade licence) et du 2<sup>e</sup> cycle (DEA, valant grade master) qui tend à répondre aux objectifs qu'elle s'est fixée, à savoir : proposer une formation généraliste en architecture ; permettre une diversification et une liberté de parcours à travers le choix important d'options pour chaque unités d'enseignement (UE), notamment en master ; introduire les questions de développement durable et de responsabilité sociétale au cours de la formation, par la création de nouveaux enseignements qui, du point de vue du comité, restent à renforcer ; nourrir la formation avec les domaines d'expertise et de recherche de l'établissement, grâce à la participation des enseignants-chercheurs des laboratoires du site aux UE concernées<sup>143</sup>.

Si ces objectifs généraux correspondent bien aux attendus de formation d'une école d'architecture, ils ne prennent pas suffisamment en compte, du point de vue du comité, les ambitions, les orientations et les priorités thématiques de l'établissement, celles-ci étant exprimées en des termes très globaux<sup>144</sup>. L'articulation entre les cycles de formation ne fait pas non plus l'objet d'une analyse précise, les enjeux de la pluridisciplinarité et de l'interdisciplinarité ne sont pas abordés et les dispositifs de pilotage de la politique de la formation ne font pas l'objet d'une autoévaluation de la part de l'établissement, ce que le comité regrette.

## 2 / Une ouverture internationale réelle, mais qui ne débouche pas encore sur une internationalisation pleinement effective de l'offre de formation

L'EnsaS a développé un volet spécifiquement international de son offre de formation. Il s'agit notamment des deux double-diplômes franco-allemands que l'EnsaS propose à ses étudiants (double master « Architecture et technique constructive » en partenariat avec l'université technique de Dresden et double master en « Architecture et projet urbain en contexte international », en partenariat avec l'institut technologique de Karlsruhe). Ces deux formations ont pour principal mérite de permettre aux étudiants qui les suivent d'envisager une insertion professionnelle tant en France qu'en Allemagne<sup>145</sup>. L'école a également mis en place un double diplôme avec la Chine (double master franco-chinois « Architecture and urban planning and design » en partenariat avec l'université de Tongji à Shanghai). Ces trois double-diplômes constituent le point focal de l'internationalisation de l'offre de formation construite par l'EnsaS, la formation franco-chinoise étant toutefois en cours de réévaluation. **Même s'ils ne concernent qu'une vingtaine d'étudiants de l'école par an, le comité recommande à l'établissement de conforter ces doubles diplômes internationaux et d'en faire l'un des points-clés de sa stratégie de spécification.**

Plus classiquement, l'EnsaS a signé avec 30 établissements européens des conventions Erasmus et elle porte également 20 conventions hors Europe. Au sein du cursus, La mobilité sortante se situe en troisième année de Licence (mobilités Erasmus) et en première année de Master (essentiellement les mobilités hors Europe). Le niveau de mobilité au cours de la période évaluée, avant la survenue de la crise sanitaire liée au Covid, s'établit toutefois à un niveau modeste, voire faible<sup>146</sup>, et n'a pas pu être quantifié s'agissant des mobilités entrantes hors

<sup>143</sup> Informations recueillies lors de la visite.

<sup>144</sup> « Les programmes pédagogiques du 1<sup>er</sup> et du 2<sup>e</sup> cycle sont irrigués par les orientations thématiques et de recherche de l'école dans les domaines de l'histoire et de la gestion du patrimoine, de l'aménagement des territoires et des mobilités urbaines, de la maîtrise des ambiances, de la gestion des énergies et de la technologie des bâtiments », Cf. RAE, page 45.

<sup>145</sup> Cf. *supra*, référence 3.

<sup>146</sup> Les indicateurs du contrat font état de 42 étudiants sortants en 2018-2019 et de 47 en 2019-2020, double-diplômes compris. S'y ajoutent en 2018-2019 5 personnels dont 2 enseignants, l'établissement n'ayant pas fourni de données plus récentes.

curus anglophones<sup>147</sup>, l'établissement n'ayant pas fourni de données sur ce point. Le service des relations internationales propose divers outils, ressources et dispositifs adaptés à la préparation des mobilités ou à l'accueil d'étudiants étrangers (enseignement de français langue étrangère, stages intensifs de langues, supports de communication, etc.)<sup>148</sup>. La mobilité des personnels enseignants paraît quant à elle particulièrement faible, mais l'école souhaite l'accroître, comme elle s'y engage d'ailleurs dans son projet d'établissement, malgré les contraintes d'enveloppe financière du programme Erasmus. **Le comité recommande à l'EnsaS d'amplifier sa stratégie en faveur des pratiques de mobilité des étudiants et des personnels, ce qui suppose qu'elle spécifie mieux ses partenariats dans ce domaine et qu'elle identifie précisément les freins à de telles pratiques, freins qui ne sauraient se résumer aux seules contraintes financières.**

À cet égard, les mesures prises pour renforcer l'enseignement de l'anglais et en anglais vont dans la bonne direction, du point de vue du comité. L'enseignement des langues (anglais et allemand en particulier) est en effet obligatoire en licence et en master (présentiel et ressources en ligne). Il est assuré par le pôle LANSAD (dans le cadre d'un partenariat avec l'Unistra). L'offre de formation est également déclinée dans des enseignements disciplinaires de licence et de master dispensés en anglais (notamment dans les séminaires, mini-séminaires et ateliers de projet), mais elle mériterait d'être plus étoffée.

**En prolongement de ce que l'établissement a déjà engagé, le comité lui recommande de maintenir son effort pour un enseignement des langues étrangères à tous les niveaux de formation et de veiller à proposer, à l'avenir, un plus grand nombre d'enseignements de spécialité en langue étrangère.**

### 3 / Une initiation à la recherche pertinente, développée tout au long de la formation

La formation bénéficie d'un adossement solide à la recherche grâce aux UE « Initiation à la recherche par la recherche » présentes, tous les semestres, dans la formation. Les enseignants-chercheurs et les unités de recherche de l'école permettent d'assurer une diversité des sujets proposés aux étudiants et de garantir le suivi effectif des mémoires de recherche dont la rédaction est obligatoire pour tous les étudiants. La formation comporte également des dispositifs d'initiation à et par la recherche dans tous les champs disciplinaires dès la 3<sup>e</sup> année du 1<sup>er</sup> cycle (DEEA 3)<sup>149</sup>. À partir du 2<sup>e</sup> cycle (DEA), le travail sur le mémoire de recherche et les séminaires thématiques permettent aux étudiants d'approfondir leur formation à la recherche pour se diriger ensuite, s'ils le souhaitent, et après un semestre complémentaire, vers des études doctorales.

Les doctorants sont accueillis au sein des unités de recherche de l'école. Si l'établissement leur fait signer une charte du doctorat qui rappelle les principes de déontologie et d'intégrité scientifique, la formation doctorale sur ces deux points est cependant absente du cursus.

### 4 / Une politique de documentation accompagnée par l'école

L'EnsaS développe un partenariat avec les bibliothèques universitaires dans le cadre du contrat de site Alsace 2018-2022. Les acquisitions de ressources sont en lien avec les contenus des programmes pédagogiques. Les ressources mises à disposition au format papier ou numérique sont en accès libre et à distance (réseau Archirès des Ensa). La formation à la recherche documentaire est proposée suivant les besoins de la pédagogie (initiation de base à la recherche documentaire, formation à la construction de bibliographies propres aux rapports d'étude ou aux mémoires de master). La configuration des espaces physiques et numériques des bibliothèques et leur accessibilité répondent aux besoins des publics accueillis et sont améliorées, le cas échéant, par des partenariats, notamment grâce au Pass campus délivré aux étudiants et aux personnels, et qui permet d'accéder, parmi d'autres services, aux ressources documentaires de l'Unistra. L'enrichissement des ressources et l'amélioration des accès à ces dernières montrent un réel dynamisme du service documentation, que le comité tient à souligner.

<sup>147</sup> Le contrat d'établissement signale en 2018-2029 et 2019-2020 respectivement 2 et 4 étudiants en mobilité entrante au sein de parcours de formation en anglais.

<sup>148</sup> Cf. RAE, page 55.

<sup>149</sup> Cf. RAE, page 47 et annexe F1-1.

## 5 / Une professionnalisation des formations insuffisamment argumentée

L'EnsaS participe à des coopérations pédagogiques qui enrichissent le parcours de formation professionnelle de ses étudiants. L'école est ainsi partenaire de l'IUT Robert Schuman avec lequel elle dispense une licence professionnelle « construire écologique ». Elle est également partie prenante du campus des métiers « faire du bâtiment durable un outil de transition » et elle a mis en place en son sein des groupes de réflexion, tels que « Tiktak Transition » et « Ensa-éco » qui travaillent, de manière prospective, sur les enjeux de constructibilité durable, sans être toutefois en mesure de préciser leur impact sur les contenus de formation. Il convient d'ailleurs de noter que de nombreux acteurs socio-économiques du territoire sont présents dans les instances de pilotage de l'EnsaS et contribuent à la stratégie de l'établissement. Toutefois, les entreprises du secteur privé n'y sont pas représentées et l'école ne semble pas développer de liens formalisés avec ce type de partenaires, pourtant essentiels au processus de définition d'une bonne adéquation des contenus de formation aux enjeux de l'insertion professionnelle. L'implication des entreprises privées se résume à des vacations d'enseignement qu'assurent certains de leurs personnels. La proportion des enseignements concernés n'est d'ailleurs pas disponible et n'a donc pas pu être communiquée au comité d'évaluation, ce que celui-ci regrette.

L'EnsaS est l'une des six écoles du réseau des écoles d'architecture qui délivre le DEEA et le DEA en formation professionnelle continue<sup>150</sup>. Les horaires de formation correspondant à cette modalité d'apprentissage sont aménagés (enseignements dispensés le vendredi et le samedi). Une reconnaissance de l'expérience professionnelle permet de valider une UE de 10 crédits ECTS par semestre et de réduire ainsi les heures d'enseignement en présentiel<sup>151</sup>. Plus globalement, la stratégie de l'école en matière de formation continue et de formation en alternance n'est pas définie, qu'il s'agisse de cette modalité de délivrance des diplômes du premier et du deuxième cycles en architecture, pourtant attractive et originale, ou qu'il s'agisse d'autres modalités de formation à destination des professionnels de l'architecture, l'école n'ayant développé aucune offre en la matière.

L'établissement ne donne pas non plus d'éléments chiffrés qui permettraient d'illustrer sa politique de préparation à l'insertion professionnelle et à l'entrepreneuriat tout au long des parcours d'études. Des stages ainsi que des partenariats sont cités, mais sans plus de détails. L'insertion professionnelle est favorisée par un stage obligatoire de 2 mois, par la possibilité de réaliser des stages volontaires complémentaires (6 mois maximum), par la junior entreprise et par une présentation du statut d'étudiant entrepreneur faite aux étudiants dans le cadre de leur cursus.

**Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »**

## 6 / Une organisation pédagogique des formations à développer, des pratiques pédagogiques diversifiées à encourager.

Bien que sensible à l'importance de ce sujet, l'établissement n'a pas encore clairement fixé de cadre de définition des programmes de formation favorisant l'alignement pédagogique<sup>152</sup>. Des avancées ont été faites concernant quelques enseignements spécifiques et la démarche est en cours d'intégration. Ainsi, l'établissement souhaite s'appuyer sur une approche programme et sur une approche par compétences, sans être parvenu, pour le moment, à les concrétiser de manière autre que marginale<sup>153</sup>, malgré un recrutement récent en ingénierie pédagogique pour développer notamment l'approche par compétences. Quelques exemples de valorisation de compétences sont mentionnés, mais seule l'attribution d'ECTS dans le cadre du « projet personnalisé de l'étudiant » correspond à cet objectif<sup>154</sup>.

**Le comité recommande à l'EnsaS de persévérer dans son travail de définition des programmes de formation, alignant objectifs pédagogiques, stratégies d'apprentissage et méthodes d'évaluation, en lien avec l'approche par compétences requise par le cadre réglementaire qui régit les formations conférant les grades licence et master.**

<sup>150</sup> Cf. RAE, page 50.

<sup>151</sup> Cf. Annexes F1-1 et F2-1.

<sup>152</sup> Cohérence entre les visées d'apprentissage, les stratégies et activités pédagogiques et les méthodes d'évaluation des apprenants.

<sup>153</sup> Cf. RAE, pages 52-53.

<sup>154</sup> Cf. RAE, page 54.

L'EnsaS développe une variété de dispositifs pédagogiques et possède une politique d'évaluation diversifiée, tout en restant dans un cadre classique pour une école d'architecture<sup>155</sup>. Elle dispose d'outils, d'espaces et de ressources favorisant l'acquisition de compétences disciplinaires et transversales, tant pour les enseignements en présentiel (ateliers intensifs, expérimentations) que pour les enseignements à distance que facilitent désormais les plateformes numériques en appui du travail collaboratif et en ligne des étudiants (*teams, moodle*). Les pratiques d'utilisation de ces plateformes se sont intensifiées durant la période de la Covid 19. L'EnsaS souhaite poursuivre également le développement d'autres pratiques d'enseignement, comme l'expérimentation à l'échelle 1 et le recours à l'ingénierie pédagogique pour permettre aux étudiants de diversifier leurs parcours de formation, mais elle ne dispose pas d'espaces appropriés et de moyens suffisants pour les mettre en œuvre.

**Le comité recommande à l'école de poursuivre ses efforts en faveur de la diversité des pratiques pédagogiques, en lien avec l'approche programme et l'approche par compétences qu'elle privilégie. Il lui recommande également de se tourner davantage vers ses partenaires académiques du site alsacien, qui développent des actions spécifiques en matière d'innovation pédagogique<sup>156</sup>.**

La question des stages participe de la qualité pédagogique des formations : obligatoires aussi bien au niveau licence que master leur encadrement mériterait « d'être renforcé », afin de les intégrer de manière pleinement optimale dans le cursus<sup>157</sup>. Par conséquent, une mobilisation plus grande de l'école sur le suivi et l'évaluation des stages constitue, pour le comité, un point d'attention particulier. Si une grille de suivi global pendant le stage et la désignation d'un référent enseignant ont bien été mis en place, des difficultés d'encadrement et de suivi demeurent, en raison du manque d'enseignants. **En matière de pilotage des formations, le comité recommande donc à l'école d'envisager prioritairement une amélioration de la place des stages dans le calendrier du cursus et une consolidation effective de leur encadrement.**

**Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »**

## 7 / Une attractivité des formations hétérogène à l'échelle nationale et internationale

L'information et la communication sur l'offre de formation de l'EnsaS s'appuient sur divers dispositifs et médias : le site internet, les journées portes ouvertes (réelles et virtuelles), les actions de diffusion de la culture architecturale (auprès de collégiens et de lycéens : « Architecte pourquoi pas moi ? »), la participation de l'école au salon de l'étudiant, aux cordées de la réussite, au dispositif « égalité des chances » (partenariat avec la fondation culture et diversité).

Les statistiques annuelles montrent une augmentation de l'attractivité de l'EnsaS auprès des candidats pour une admission en première année par le biais de Parcoursup (40 % de demandes supplémentaires entre 2020 et 2021). Toutefois, cette augmentation est à relativiser en raison des choix multiples réalisés par les lycéens dans le cadre du dispositif Parcoursup. Malgré une offre pédagogique adaptée à un public de professionnels, la FPC connaît par contre un nombre d'inscriptions en baisse depuis l'épidémie de Covid, d'après le RAE et les entretiens<sup>158</sup>.

En 2<sup>e</sup> cycle, les doubles diplômes franco-allemand et franco-chinois constituent un élément d'attractivité fort. Néanmoins, ils accueillent un nombre limité d'étudiants (10 à 20 étudiants de 1<sup>re</sup> et de 2<sup>e</sup> années inscrits en double diplôme), en comparaison de l'effectif des étudiants inscrits dans le 2<sup>e</sup> cycle dans son ensemble (plus de 300 étudiants).

**Il est recommandé à l'école de renforcer et de structurer l'offre d'enseignements en langue anglaise pour augmenter son attractivité envers les publics internationaux, et de conforter la visibilité de la FPC auprès du public visé.**

<sup>155</sup> Cf. RAE, pages 54-55.

<sup>156</sup> Institut de développement et d'innovation pédagogique (Idip) de l'Unistra ou service d'innovation pédagogique de l'Insa Strasbourg.

<sup>157</sup> Cf. RAE, page 52.

<sup>158</sup> Cf. RAE, page 10.

## 8 / Un fort écart de taux de réussite entre le 1<sup>er</sup> cycle et le 2<sup>e</sup> cycle, et un manque de prise en compte des données de l'insertion professionnelle

L'EnsaS suit l'évolution des taux de réussite (passage en année supérieure, obtention du diplôme) et des abandons de ses étudiants<sup>159</sup>. Concernant l'arrêt des études en première année, des passerelles permettant la réorientation sont mises en œuvre au sein des universités partenaires, mais l'établissement ne précise pas le nombre d'étudiants concernés ni les motifs de réorientation.

L'établissement propose un panel de dispositifs d'accompagnement et d'aide à la réussite (monitorat, tutorat, dispositif de mise à niveau, cours de soutien) en fonction des publics et des sujets, en mobilisant toutes les communautés de l'école<sup>160</sup>. Ces dispositifs d'accompagnement, d'aide à la réussite et de réorientation ayant fait la preuve de leur pertinence, **le comité recommande de les pérenniser en les couplant à une analyse systématique des enjeux que soulèvent les besoins des étudiants en termes de soutien, afin de déterminer les évolutions souhaitables du contenu des maquettes de formation et afin de s'adapter aux spécificités des études en architecture.**

Le taux de réussite du 1<sup>er</sup> cycle en 3 ans est satisfaisant (90 %), mais celui du 2<sup>e</sup> cycle en 2 ans reste faible<sup>161</sup>, l'habitude d'un DAE réalisé en 3 ans s'étant installée (de 33 à 45 % des diplômés selon les années). Plusieurs raisons ont été invoquées par les étudiants lors des entretiens, parmi lesquelles la difficulté de concilier une mobilité internationale d'un an avec la rédaction du mémoire de recherche et la nécessité de faire une césure afin de compléter une expérience professionnelle jugée insuffisante. La soutenance du PFE en septembre est ainsi l'un des indices que le bon déploiement du 2<sup>e</sup> cycle est trop contraint dans le temps, du fait de la multitude des objectifs pédagogiques poursuivis. **Pour remédier à ce taux de réussite du DEA en deux ans anormalement bas, le comité recommande un réaménagement du 2<sup>e</sup> cycle optimisant l'articulation entre mobilité internationale, mémoire, stage et PFE. Il conviendrait à cet égard de s'inspirer du retour d'expériences des jeunes diplômés et du réseau des alumni pour élaborer des maquettes pédagogiques ou des parcours types de formation réellement compatibles avec un objectif de formation en deux ans.**

En matière d'insertion professionnelle, l'école s'appuie sur une enquête nationale 3 ans après l'obtention du DEA et de la HMONP et a mis elle-même en place une enquête locale, six mois après l'obtention du diplôme. Ces enquêtes ne sont pas accompagnées d'analyses critiques sur les points d'attention qu'elles peuvent soulever<sup>162</sup> relativement au devenir de certains diplômés, à la faiblesse des rémunérations ou à la précarité des emplois. Leurs enseignements ne font pas non plus l'objet d'une prise en compte dans l'organisation des formations, notamment en DEA, comme en témoignent les documents fournis<sup>163</sup> et comme l'ont confirmé les entretiens.

**Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »**

## 9 / Un suivi de l'offre de formation qui reste très largement perfectible et une démarche d'amélioration continue encore très embryonnaire

L'offre de formation est caractérisée par une forme de stratification des éléments pédagogiques qui la composent et par un manque de mutualisation des enseignements. Les entretiens ont révélé que la transversalité entre les différents contenus et les différentes modalités d'apprentissage reste un phénomène marginal, quelques enseignements portant sur une même thématique, ce qui révèle un problème de coordination du pilotage des formations. En résultent un rythme d'enseignement soutenu et un emploi du temps dense, comme le confirment le calendrier des formations 2022-2023 et les emplois du temps présents sur Taïga. Cette densité de la charge d'enseignement est encore accentuée par l'organisation tardive des

<sup>159</sup> Cf. RAE, page 57.

<sup>160</sup> Cf. RAE, page 57 confirmé par les entretiens.

<sup>161</sup> Cf. RAE, page 57.

<sup>162</sup> Cf. RAE, page 52.

<sup>163</sup> Fiche de la qualité de l'insertion professionnelle des diplômés 2020 et 2021

soutenances de PFE en septembre, ce qui contraint le calendrier des enseignements dans les différents cycles en reportant *de facto* la reprise effective des cours à la troisième semaine du mois de septembre<sup>164</sup>. **Face à cette problématique à la fois pédagogique et organisationnelle, le comité recommande à l'établissement d'envisager des modalités d'allègement de la charge de cours et une programmation plus étalée des enseignements, afin de libérer une demi-journée hebdomadaire dans l'emploi du temps en DEEA pour la pratique d'activités extra-universitaires (sport, activités culturelles) réclamées par les étudiants, comme l'ont confirmé les entretiens.**

Malgré l'existence de ces difficultés, une coordination des cursus s'opère, même si elle paraît encore perfectible. Ainsi, l'actualisation régulière des fiches pédagogiques est réalisée sur Taïga et une équipe collégiale d'enseignants référents pour chaque année d'étude a été mise en place afin d'assurer une coordination des enseignements. Les enseignants impliqués et la CFVE regrettent toutefois de ne pas disposer du temps nécessaire qui permettrait de s'assurer de la cohérence de chaque enseignement avec les objectifs du programme pédagogique et ce point de fragilité est d'ailleurs accentué par l'absence d'un référentiel national d'équivalences horaires fixant clairement les quotités horaires entre les différentes catégories d'activités des enseignants-chercheurs (enseignement, recherche, participation aux instances, tâches administratives). Le RAE<sup>165</sup> indique que ce référentiel est attendu depuis 2018, mais sa mise en œuvre serait, quoi qu'il en soit, compliquée par le manque de moyens pour accorder des heures d'enseignement en nombre suffisant, comme le souligne également le RAE. De ce fait, certains dispositifs pédagogiques peinent à être portés (suivi des stages, direction d'étude de la HMONP, projet personnalisé de l'étudiant, etc.). Ce point de difficulté en recoupe d'ailleurs un autre, relatif à l'absence de suivi effectif de la soutenabilité de l'offre de formation, le RAE indiquant sobrement que « l'école ne dispose pas, à ce stade, de ce type d'outils »<sup>166</sup>. **Si le comité reconnaît que l'établissement manque de moyens pour assurer pleinement la coordination pédagogique induite par l'offre de formation, il lui recommande d'engager une réflexion plus stratégique sur ces questions en l'invitant notamment à envisager une meilleure optimisation des ressources qui pourrait prendre des formes variées (réduction des maquettes d'enseignement dans le sens d'une meilleure soutenabilité, accroissement des ressources propres par des actions de formation continue, etc.).**

Sur des dimensions plus globales de suivi de la qualité des formations, il apparaît que les évaluations des enseignements sont bien en place au sein de l'école. Ces évaluations sont effectuées par les étudiants sur la plateforme Taïga. La commission d'évaluation en examine les résultats à chaque semestre et elle rend compte de ses analyses aux équipes collégiales d'enseignants et à la CFVE. Néanmoins, elle ne comprend aucune personne extérieure à l'équipe enseignante ou de direction de l'école, et elle ne s'appuie pas sur des protocoles de suivi et de remédiations, que l'établissement aurait préalablement cadrés et adoptés. Sur d'autres aspects de la prise en compte de l'expérience étudiante, l'EnsaS a mis en place un dispositif d'écoute des étudiants et d'échanges sur leurs conditions de vie et d'études : le Service Amélioration de la Vie Étudiante, SAV. Les étudiants élus dans les instances, ainsi que tous les autres niveaux de la représentation étudiante au sein de l'école, participent aux réunions mensuelles de ce service. Illustrant une volonté de dialogue avec les étudiants, ce lieu d'échanges constitue un temps utile de discussion sur des sujets qui émanent de la direction de l'établissement. Les étudiants soutiennent ce format où ils se sentent plus libres pour dialoguer. Ce cadre de concertation présente l'inconvénient de ne pas intégrer en son sein de représentant de l'équipe enseignante, ce qui ne permet pas d'aborder de manière efficace les sujets relatifs à la pédagogie. **Aussi, le comité recommande à l'EnsaS de veiller à la composition des instances consultatives relatives au suivi de la qualité des formations, afin d'améliorer leur fonctionnement et d'accroître leur impact. Il recommande également d'explicitier, à l'attention de toutes les communautés, le rôle de chaque instance et les liens qu'elles doivent entretenir, afin d'améliorer plus particulièrement la fluidité et la qualité des interactions entre les étudiants et le corps enseignant.**

## 10 / Des moyens en ressources humaines consolidés, mais peu coordonnés et qui profitent inégalement aux différents cycles de formation.

L'EnsaS mène une politique de recrutement d'enseignants-chercheurs et d'intervenants extérieurs qui vise à répondre aux besoins de ses programmes pédagogiques et de recherche. Cependant, le contenu des fiches de postes ne résulte pas des débats du CPS restreint, cette instance n'étant consultée par la direction que pour l'aider dans la rédaction des fiches, d'après les entretiens, sans validation formelle de sa part. Aussi, le comité recommande à l'établissement d'engager une démarche de définition des profils d'enseignants-chercheurs

<sup>164</sup> Cf. Annexe E15 : préparation de la rentrée 2021-2022.

<sup>165</sup> Cf. RAE, page 59.

<sup>166</sup> Cf. RAE, page 60.

proposés au recrutement, en réelle cohérence **avec les travaux menés par les instances de la CFVE, de la CR et du CPS restreint, et en l'inscrivant dans une vision stratégique centrée sur les grands objectifs de formation du DEEA, du DEA et de la HMONP.**

La mise en application de la réforme de 2018 a permis une nette augmentation des personnels appartenant au corps des enseignants-chercheurs en raison de la transformation de certains emplois de CDD, de CDI et de maîtres de conférences associés. L'EnsaS compte aujourd'hui 90 enseignants, dont près de la moitié sont des enseignants-chercheurs titulaires<sup>167</sup>. Pour autant, la répartition des enseignants-chercheurs titulaires n'est pas équilibrée entre les cycles de licence et de master. En cycle de licence, certains enseignements sont sous la responsabilité d'enseignants contractuels, en raison du faible nombre d'enseignants-chercheurs titulaires intervenant à ce niveau de la formation. Les enseignantes-chercheuses sont également sous-représentées en tant que responsables ou coordinatrices des enseignements de projet en master<sup>168</sup>. Enfin, la mise en application de la réforme de 2018 et le manque de moyens pour l'attribution d'heures d'enseignement, ont impacté fortement la capacité de l'école à porter certains dispositifs pédagogiques (suivi des stages, rapport d'études, projet personnalisé des étudiants, direction d'études de la formation HMONP), comme ce rapport a déjà eu l'occasion de le souligner. Aussi, **sur la base de ces constats, le comité recommande la mise en place d'une gestion des ressources humaines qui vise une meilleure répartition des enseignants-chercheurs titulaires entre le cycle de licence et le cycle de master, en s'appuyant sur les évolutions envisagées de l'offre de formation et de l'activité de recherche, et en faisant de cet enjeu de répartition une des dimensions de la politique de recrutement des enseignants-chercheurs.**

**Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »**

## 11 / Une vie de campus encore peu visible et un bien-être étudiant à conforter, malgré des ressources matérielles satisfaisantes.

La politique de vie étudiante repose sur un partenariat avec l'Université de Strasbourg structuré autour d'un schéma directeur de la vie étudiante et d'une convention de coopération qui permet aux étudiants d'accéder à des services et conseils dans divers domaines (Pass campus, santé, logement, restauration, transport, culture et sport), grâce aux versements d'une partie de la CVEC. Si ce partenariat a montré son intérêt sur le plan de la santé et de l'aide sociale (étudiant-relais), la distance par rapport aux équipements, à laquelle s'ajoute l'incompatibilité des emplois du temps, réduit les possibilités effectives de bénéficier des services sportifs, culturels et de restauration, comme l'ont montré les entretiens. En effet, le calendrier spécifique de l'EnsaS, avec une rentrée en octobre et l'absence de plage horaire pour la pratique de sports, amène les associations de l'école à développer leurs propres offres et leurs propres solutions. La prise de conscience de l'absence d'un service de restauration de proximité, adapté aux besoins de l'établissement, n'a pas non plus donné lieu à une réflexion au sein de ce dernier, ni à des échanges avec l'Unistra pour rechercher des solutions.

**Dans ce contexte, le comité recommande à l'EnsaS d'engager une concertation interne pour adapter réellement le calendrier pédagogique aux enjeux de la vie de campus et pour proposer, en relation avec l'Unistra et le Crous, un service de restauration de proximité.**

Les étudiants sont satisfaits des horaires d'ouverture de l'établissement<sup>169</sup>, des moyens matériels et des locaux mis à leur disposition, bien que l'utilisation des espaces mériterait une optimisation et une répartition plus claire (attribution des casiers et des ateliers par exemple). L'intranet « ensashub » est structuré, disponible en français et en anglais, ce qui permet aux étudiants français et étrangers d'accéder aux informations sur les cursus et sur les différents services ou aides disponibles, au niveau du campus ou auprès des partenaires. Les étudiants reconnaissent l'engagement des services administratifs, leur disponibilité et la qualité des interactions avec leurs personnels. **La mise en place d'un livret de l'étudiant délivré en début de formation et regroupant les différentes informations en fonction des publics viendrait utilement compléter la panoplie des dispositifs existants et permettrait de matérialiser davantage les engagements de l'école en matière de développement de la qualité de vie étudiante.**

L'EnsaS est riche de quatre associations (CERF, AREA, TESAA, ENSA'THLETIC) et les entretiens ont montré que celles-ci sont reconnues comme contribuant aux bonnes conditions de vie des étudiants et à une cohésion

<sup>167</sup> Cf. Document final du 25/05/2018 sur les trajectoires des enseignants de l'ENSAS de 2018 à 2023 et tableau récapitulatif des enseignants-chercheurs titulaires et associés en 2022-2023.

<sup>168</sup> Cf. la grille des enseignements et les informations recueillies lors de la visite.

<sup>169</sup> Les horaires sont les suivants : 8 h -22 h en semaine et 8 h-17 h le samedi.

entre les promotions. À ce titre, elles sont sollicitées lors des temps forts de l'école (Gala, JPO, Nuit des PFE) et elles fournissent au quotidien des services appréciés, tels que ceux que propose la « K'fet », identifiée comme un véritable lieu de vie par les étudiants. Le fonctionnement de ces associations est revenu à une situation normale après la période de la crise sanitaire, ce qui confirme la solidité du tissu associatif. Elles bénéficient de subventions en sollicitant les fonds de la CVEC, mais elles n'ont pas une connaissance exacte des sommes disponibles, alors même que ces fonds sont actuellement sous-exploités<sup>170</sup>. L'accès peu fluide à ces ressources fléchées conduit ces mêmes associations à privilégier une part importante d'autofinancement, grâce au recours à des partenariats ou à des droits d'adhésion qui pourraient toutefois être moins onéreux.

**Le comité recommande à l'établissement de communiquer de manière transparente sur la CVEC, afin d'établir une stratégie de dépense avec les associations au regard de leurs besoins (rénovation de la « K'fet », isolation de la salle de musique, organisation de déplacements lors d'événements nationaux).**

Concernant la politique d'accueil des publics internationaux, celle-ci repose sur une semaine d'intégration culturelle et linguistique à destination des étudiants en mobilité entrante, organisée par le service des relations internationales<sup>171</sup>. **Afin de favoriser l'intégration de l'ensemble des étudiants internationaux, le comité recommande d'associer les étudiants locaux et les associations à cet accueil. En outre, l'EnsaS gagnerait à intégrer les étudiants internationaux à la promotion de l'internationalisation (mobilité, double-cursus, recherche...) au sein de l'établissement.**

Les étudiants élus de l'école participent à sa gouvernance et à sa vie démocratique à travers deux instances officielles : le CA et la CFVE. Aujourd'hui, le bilan est mitigé : les instances fonctionnent dans une ambiance apaisée, mais les étudiants s'interrogent sur la prise en compte de leurs préoccupations (charge de travail, rythme des études, cohérence des programmes), tandis que les enseignants sentent une altération du rôle des instances dont les délibérations tendent à se cristalliser progressivement autour des revendications des étudiants, comme les entretiens l'ont montré. L'évaluation des enseignements par les étudiants est un autre sujet qui traduit l'existence de points de tension entre les deux communautés<sup>172</sup>. Le comité tient d'ailleurs ici à souligner que les étudiants n'ont été associés que partiellement à l'élaboration du RAE, car les temps d'échanges proposés étaient mal intégrés au calendrier pédagogique.

Actuellement, l'engagement des étudiants est seulement reconnu dans le cycle de master par l'attribution d'ECTS adossés au « projet personnalisé de l'étudiant ». Au-delà des mandats associatifs et démocratiques, les étudiants de l'EnsaS peuvent également contribuer aux missions de l'école à travers différentes formes de monitorat rémunéré (pédagogique, événementiel, administratif) Cette possibilité est particulièrement bien accueillie par les étudiants et elle facilite notamment le fonctionnement de la bibliothèque. **Le comité recommande de poursuivre la mise en place de ce monitorat à différents niveaux de la vie de l'établissement, en l'élargissant à des nouvelles activités (atelier maquette, reprographie...), et de mieux reconnaître l'engagement des étudiants en cycle de licence.**

Si toutes les communautés sont satisfaites de l'ambiance qui règne au sein de l'établissement, certains de leurs membres ont rapporté, lors des entretiens, l'existence de comportements inappropriés, de propos sexistes ou discriminatoires liés à l'apparence physique, qui nuisent au bien-être des étudiants et constituent des atteintes manifestes au droit des personnes. Ces comportements n'ont pas leur place dans un établissement d'enseignement supérieur. Consciente de l'existence de faits récurrents dans ce domaine, l'EnsaS a mis en place une charte portant sur l'égalité entre femmes et hommes, une commission consacrée à la lutte contre toutes les discriminations et une campagne de sensibilisation reposant sur un affichage spécifique, dans le cadre du dispositif déployé pour lutter contre toute forme de violence<sup>173</sup>. En outre, une cellule de signalement est entrée en fonction à la rentrée 2022 : elle montre la volonté de l'école de lutter contre les discriminations et le harcèlement de manière effective. Cette démarche encore en construction a été accompagnée d'une formation des agents de la cellule.

**Malgré l'existence de tous ces dispositifs de prévention des violences et des faits de harcèlement, le comité recommande à l'établissement de faire de ce sujet une priorité majeure, afin de garantir un cadre de vie, de travail et d'étude sain pour tous les membres de ses communautés. Il lui recommande plus particulièrement de communiquer clairement sur tous les dispositifs et moyens existants, notamment en termes de signalement et de respect du droit des personnes, et d'engager les procédures disciplinaires prévues par les textes réglementaires, en cas de fait avéré.**

<sup>170</sup> Cf. entretiens et point financier CVEC au 14/06/2022.

<sup>171</sup> Cf. RAE page 62.

<sup>172</sup> Cf. *supra*, référence 16.

<sup>173</sup> Cf. RAE, page 62 et annexe E11.

## Conclusion du domaine 3 : la politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

### Les points forts

- Ouverture transfrontalière et internationale de la formation par le biais de double-diplômes.
- Fort ancrage local des contenus de formation grâce à des partenariats efficaces avec des acteurs du territoire.
- Ouverture des formations à tous les publics, grâce à la formation professionnelle continue.

### Les points faibles

- Des dispositifs dans le domaine de la prévention des violences et harcèlement encore insuffisants malgré de net progrès récents.
- Manque de coordination du pilotage des formations et déploiement encore trop marginal de la transversalité.
- Taux de réussite trop faible du Master en 2 ans.

### Les recommandations

- Faire levier d'une meilleure transversalité entre les l'enseignement pour alléger la charge d'enseignement ressentie parfois comme excessive par les étudiants.
- Veiller à une meilleure répartition des enseignants-chercheurs titulaires entre le niveau licence et le niveau master.
- Engager une démarche de partenariat pour trouver rapidement une solution au manque d'espace pour l'enseignement, notamment pour les pratiques d'expérimentation à l'échelle 1:1.
- Accroître les pratiques de mobilités des étudiants comme des personnels, diplômes internationaux inclus.

## Conclusion

L'ENSA de Strasbourg est un établissement institutionnellement reconnu, avec une gestion administrative et financière saine, développant une offre de formation plutôt généraliste pour une école d'architecture et présentant certaines caractéristiques originales. Ces dernières s'articulent autour de quelques double-diplômes (dans le cadre de trois partenariats internationaux structurants [TU Dresden, KIT-Karlsruhe et université de Tongji]). Elles s'appuient également sur certaines thématiques de recherche pointues, à l'instar du réseau ARCHES sur les architectures en milieux extrêmes, de la chaire internationale sur les mobilités métropolitaines innovantes ou du laboratoire sur la simulation de la lumière naturelle en architecture. Cependant, la définition de l'identité de l'école et de son ambition à long terme reste très vague, avec pour conséquence le déploiement d'un projet d'établissement qui superpose, au cours de la période évaluée, les axes et les orientations sans coordination stratégique et opérationnelle d'ensemble. La trajectoire de l'établissement reste donc empreinte d'une certaine contingence en étant liée, le plus souvent, à des choix opportunistes ou contextuels, ce qui rend le positionnement académique de l'EnsaS peu lisible dans le paysage de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, aussi bien au niveau régional, national qu'international. À quelques exceptions près, ses partenariats socio-économiques, bien que foisonnants, demeurent peu structurants, ce qui l'empêche de s'intégrer pleinement à son écosystème de recherche et de formation, et surtout d'y revendiquer sa singularité au regard de la place qu'occupent d'autres établissements du site, comme l'INSA de Strasbourg notamment, également présent dans le champ de la formation et de la recherche en architecture. Il convient aussi d'indiquer que le positionnement de l'école est aussi lié aux rapports avec les tutelles et plus particulièrement le Ministère de la Culture, influant aussi sur le pilotage de l'établissement et les choix de gouvernance. Or le comité a pu constater lors de la visite un lien ressenti comme distendu entre les autorités de tutelle (ministère de la culture) et la communauté de l'établissement. Cette distance se reflète en particulier dans la distorsion entre les buts formulés dans le domaine de la recherche par le ministère et les moyens mis à disposition.

La gouvernance et le pilotage de l'école ont été transformés en profondeur par la mise en œuvre de la réforme de 2018, qui a induit de nombreux changements institutionnels et permis de renforcer les moyens RH en structurant mieux le corps des enseignants-chercheurs titulaires. Si, du point de vue des ressources humaines, la mise en œuvre d'une GPEEC et d'une politique de recrutement plus stratégique est à souligner, la gestion immobilière (schéma pluriannuel de stratégie immobilière obsolète, importants désordres fonctionnels et médiocres performances énergétiques des bâtiments), tout comme celle du SI (absence de schéma directeur numérique) restent à améliorer substantiellement. La mise en œuvre d'une réelle stratégie financière et d'une politique de la qualité structurée sont également des points de vigilance auxquels l'établissement devra être attentif.

La politique de la recherche, de l'innovation et de l'inscription de la science dans la société a beaucoup évolué et a pu démontrer certains résultats en matière d'obtention de financements et de valorisation des activités scientifiques, grâce à un remodelage profond de la communauté des personnels de la recherche, désormais majoritairement composée d'enseignants-chercheurs, eux-mêmes répartis entre deux unités de recherche labellisées, l'AMUP et ARCHE. Cette dynamique reste toutefois à conforter, en veillant plus particulièrement à remédier à la dispersion des objets de recherche de l'établissement, potentiellement accrue au cours de la période de référence par la création d'une troisième unité de recherche sur la simulation de la lumière en architecture et accentuée par une productivité scientifique modeste, du fait de nombreux freins à la publication (existence de nombreux EC non rattachés à une unité de recherche, poids des charges liées à l'activité de formation, etc.). Une politique de moyens cohérente et en adéquation avec la stratégie de différenciation scientifique restera aussi à définir, en lien avec les partenaires académiques du site alsacien, dont l'Unistra.

La politique de la formation de l'école est bien établie, grâce à l'engagement exemplaire de son corps enseignant. Fondée sur une conception généraliste de la formation et de la profession, cette politique opère à tous les niveaux : elle tend à la diversification des pratiques pédagogiques, au déploiement de l'approche par programme et par compétences – sans y être encore parvenu, toutefois – et se caractérise par des collaborations avec de nombreux partenaires extérieurs qui permettent d'enrichir les contenus de formation. Le succès de cette politique se reflète dans l'attractivité de l'établissement auprès des candidats à l'admission. Toutefois, certaines difficultés de pilotage de la formation sont bien présentes (suivi des stages, tensions autour de l'évaluation des enseignements, coordination transversale des enseignements insuffisante, faible prise en compte des enjeux de l'insertion professionnelle, emplois du temps trop chargés et rythmes trop soutenus...), ce qui pose la question d'un cadre global de résolution de ces difficultés, autour de la CFVE notamment. La

politique de la vie étudiante est elle aussi structurée de manière satisfaisante, avec de nombreux atouts liés surtout à la richesse de la vie associative, des avancées dans le champ de la prévention des discriminations, qui devront toutefois être amplifiées dans les années qui viennent, et une amorce de démarche qualité.

Cependant, l'évaluation a révélé certains points de fragilité importants susceptibles d'obérer la capacité de l'EnsaS à maîtriser sa trajectoire, l'école se caractérisant par un déficit relatif de coordination et de gouvernance à plusieurs niveaux. Au niveau de la stratégie tout d'abord, les neuf objectifs formulés dans le projet d'établissement ne sont pas articulés à une vision structurée qui marquerait une signature spécifique de l'EnsaS au plan national. De même, la relation entre ces mêmes objectifs et les quatre objectifs majeurs pour 2023-2025 n'est pas explicitée, ce qui pose un problème de continuité de l'action stratégique dont l'établissement devrait se préoccuper. Certes, l'école évoque de nombreuses initiatives qui font la richesse de ses activités, mais leurs buts ne sont que rarement explicités : ainsi, les objectifs recherchés à travers les très nombreuses relations internationales paraissent peu structurés ; les enjeux de la pluridisciplinarité et de l'interdisciplinarité ne sont pas définis ; quant aux axes stratégiques de la politique de recherche comme de la politique de formation, ils peinent à trouver un centre de gravité et restent vagues. De plus, face au manque de moyens notable dans les écoles d'architecture, l'EnsaS ne développe pas encore de stratégie de programmation proactive à long terme pour garantir un enseignement de haut niveau de manière durable. Une telle stratégie permettrait toutefois de clarifier les objectifs fixés au regard des moyens mobilisables ou à mobiliser. Le déficit de coordination se manifeste aussi au niveau de la gouvernance, puisque l'école, à la suite des réformes induites par le décret 2018-2109, souffre d'un certain désengagement des enseignants-chercheurs dans le portage de la politique scientifique que devrait assumer la commission de la recherche. Elle souffre aussi de la perception d'une emprise assez forte de l'administration, en particulier dans le domaine pédagogique. Or la clarté de la vision stratégique associée à des moyens adaptés et l'existence d'une gouvernance pleinement inclusive sont assurément les enjeux principaux de la trajectoire future de l'EnsaS pour les cinq prochaines années, auxquels il lui reviendra d'être pleinement attentive.

## 1 / Les points forts

- Un engagement réel des équipes administratives et académiques.
- Une volonté effective de structuration des activités de recherche, tant d'un point de vue scientifique que d'un point de vue administratif.
- Un budget construit de manière rigoureuse avec certaines marges de manœuvre à exploiter à travers une approche programmatique plus active.
- Un contexte de réforme du statut des écoles d'architecture à l'origine d'un cadre propice pour entreprendre les transformations souhaitées.

## 2 / Les points faibles

- Un manque de lisibilité du positionnement, de méthode et d'outils pour la conduite de la stratégie.
- Un déficit de visibilité de la recherche au sein de l'établissement et aux échelles nationales et internationales du fait de la dispersion des choix, à l'exception de quelques niches.
- Un manque de proactivité dans l'exploitation des relations, des partenariats, des associations avec les partenaires locaux en particulier.
- Un cadre de prévention des discriminations et des faits de harcèlement encore insuffisamment structuré.
- Des difficultés de coordination avec les différents ministères de tutelle (MESR, MC) qui s'accompagnent d'une formalisation insuffisante du dialogue avec les différentes instances de décision internes de l'établissement.

## 3 / Les recommandations

- Développer une stratégie lisible et distinctive pour l'établissement.
- Aligner stratégie et moyens en conduisant notamment une politique de recrutement en cohérence avec les choix pédagogiques et scientifiques de l'établissement.
- Consolider et structurer les relations partenariales d'un point de vue plus stratégique, en veillant à une meilleure inscription locale de l'établissement sur le plan académique (politique de site) et dans ses relations avec les collectivités territoriales.

- Structurer et renforcer l'activité de production scientifique, en participant plus significativement à des initiatives de recherche locales (Idex portée par l'Unistra), nationales et internationales.
- Établir un protocole clair sur les procédures à suivre en cas de discriminations et de harcèlement.

# RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME D'ÉTUDES EN ARCHITECTURE (DEEA)

## Établissement ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'ARCHITECTURE DE STRASBOURG

### Présentation de la formation

L'offre de formation de l'ENSA de Strasbourg du premier cycle de formation initiale, d'une durée de trois ans, conduit au diplôme d'études en architecture (DEEA) conférant le grade de licence. Les enseignements de ce cycle sont organisés sur six semestres valant 180 crédits européens. Ce cycle comporte 4200 heures de travail étudiant, dont 2200 heures encadrées par des enseignants. Le programme suit une progression verticale, pour former un tronc commun comprenant à chaque semestre cinq unités d'enseignements : « projet et représentation », « histoire et culture », « sciences et techniques », « villes, territoires et société » et « arts plastiques ». À partir de la 3<sup>e</sup> année de licence, est proposée une première spécialisation des parcours, préfigurant le 2<sup>e</sup> cycle.

### 1 / La politique et la caractérisation de la formation

**Une formation généraliste s'appuyant sur un tronc commun et visant l'acquisition des savoirs fondamentaux.** Si l'établissement est très attaché à cette conception du DEEA en raison de son positionnement territorial et académique de formation de proximité, la mise en cohérence et l'inscription de cette dernière dans la stratégie de l'établissement s'effectuent par la dispense d'enseignements à tous les niveaux du 1<sup>er</sup> cycle sur les thèmes du développement durable, des responsabilités sociétales et de la maîtrise des ambiances. La stratégie de la formation reste donc minimale et peu étayée en termes de spécificité, notamment par rapport au cursus de l'INSA de Strasbourg, et donc d'inscription dans l'offre de formation territoriale et régionale. De plus, l'ancrage thématique nécessiterait d'être précisé et de gagner en transversalité pour devenir une signature de formation propre à l'EnsaS. Les partenariats de l'EnsaS avec l'université de Strasbourg (UNISTRA) sont les plus structurants pour la formation, avec des collaborations dans des domaines stratégiques pour l'école comme l'internationalisation ou la politique de partenariat : Les étudiants de la licence professionnelle *Construire écologique* menée en coopération avec l'Unistra (IUT Robert Schuman) ont la possibilité de suivre une formation courte à l'ENSA de Strasbourg et cette licence professionnelle permet une réorientation pour certains étudiants du DEEA en fin de 2<sup>e</sup> année. Aujourd'hui, la transformation de cette formation en Bachelor universitaire technologique (BUT) accessible après le baccalauréat, risque de remettre en question la coopération entre les deux établissements. Il est recommandé à l'école de consolider l'inscription partenariale de sa formation par une ouverture à d'autres types de collaborations et par la mise en adéquation de son calendrier avec celui des autres établissements du site. Par ailleurs, le syllabus de la formation est riche et bien articulé, mais sa structuration reste trop cloisonnée. Le programme, enrichi par des enseignements disciplinaires variés (semaine intensive de dessin, langues étrangères, initiation au projet urbain, histoire, philosophie), affiche une progressivité claire des différents syllabus formant un tronc commun solide. Ainsi, le dernier semestre du DEEA est caractérisé par l'introduction de séminaires thématiques de petit format et par la rédaction du rapport d'études, qui permettent de préfigurer les orientations du parcours personnalisé de l'étudiant en 2<sup>e</sup> cycle. Pour autant, le cloisonnement des enseignements par niveau reste un frein à la progressivité dans le cursus. De plus, le « morcellement » du programme par champs disciplinaires strictement délimités fait obstacle à l'interdisciplinarité des enseignements.

**Une formation ouverte à l'international conformément aux priorités définies par l'établissement.** L'EnsaS a développé une politique d'internationalisation structurée autour de très nombreux accords de coopération, dont le tropisme européen et international se définit par le positionnement transfrontalier de l'école et des collaborations très anciennes et structurées avec l'Asie. Cette structuration se concrétise par une politique d'internationalisation incitative, suivie et assez efficace. Cette dernière se caractérise par un flux relatif de mobilités sortantes dès la troisième année (une vingtaine d'étudiants par an) alors que les mobilités entrantes concernent plus spécifiquement le 2<sup>e</sup> cycle. Pour soutenir cette politique, l'EnsaS dispose d'un budget

conséquent pour les mobilités sortantes avec des accords de mobilité nombreux (programme Erasmus, soutien de la région Grand-Est). Elle cherche cependant à renforcer les échanges internationaux par de nouveaux accords avec des établissements des pays de l'Est et du Nord de l'Europe. Néanmoins, l'EnsaS peine à nouer des accords de mobilité avec les établissements anglophones en raison de son offre insuffisante d'enseignements disciplinaires en anglais. La politique d'internationalisation est ainsi bien construite, mais pourrait être amenée à évoluer en fonction des stratégies de redéploiement des partenariats internationaux dans les pays anglophones.

**La formation bénéficie d'un adossement à et par la recherche.** Une équipe de 37 enseignants-chercheurs de l'EnsaS (sur un total de 51 enseignants et enseignants-chercheurs) participe aux enseignements du 1<sup>er</sup> cycle, ce qui représente un taux de couverture de l'ordre de 80 %. L'initiation des étudiants à la recherche s'effectue dès la 3<sup>e</sup> année grâce à l'organisation de mini-séminaires et à la rédaction du rapport d'études, couvrant 42 heures de formation effective soit 2 % des heures de la troisième année. La dynamique est donc positive, mais pourrait être renforcée avec des modules de présentation thématique de travaux de recherche en lien avec les axes stratégiques définis par l'école.

**Une formation ancrée dans son territoire dont l'inscription partenariale reste à consolider.** La formation du 1<sup>er</sup> cycle s'enrichit des enseignements qui s'inscrivent dans le cadre des coopérations et des conventions établies avec les partenaires, telles que l'initiation aux métiers de la construction en 1<sup>re</sup> année en collaboration avec les Compagnons du devoir, l'enseignement sur la terre crue en 3<sup>e</sup> année en collaboration avec l'IUT Robert Schuman. Les relations avec les partenaires socio-économiques restent cependant ténues et se limitent aux initiatives suivantes : le campus des métiers (« faire du bâtiment durable un outil de transition »), les groupes de réflexion « Tiktak Transition » et « Ensa-éco ». En termes de formation professionnalisante, le 1<sup>er</sup> cycle impose deux stages obligatoires d'un mois (un stage ouvrier et un stage de première pratique), dans le cadre de la politique de soutien aux stages volontaires et aux dispositifs de césures qui sont développés par l'école et favorisent des expériences professionnelles variées. Néanmoins, ces stages ayant lieu pendant l'été, le suivi des étudiants n'est guère assuré. Pour pallier ce défaut, l'EnsaS met en place, en 1<sup>er</sup> cycle, une grille de suivi globale pendant le stage et procède à la désignation d'un référent enseignant. Néanmoins, des difficultés demeurent au niveau de l'encadrement et du suivi des stages en raison du manque d'enseignants. Le comité recommande la mise en place d'une procédure formalisée de suivi des stages afin d'améliorer l'accompagnement à la professionnalisation de ses étudiants. Enfin, l'EnsaS, qui est l'une des six écoles du réseau des ENSA accréditées à délivrer le DEEA par la voie de la formation professionnelle continue FPC, propose un programme de formation adapté à un public de professionnels.

## 2 / L'organisation pédagogique de la formation

**Une coordination et un alignement pédagogiques à améliorer dans le cadre de la définition d'une approche renouvelée de la formation (par compétences).** Une équipe collégiale d'enseignants référents pour chaque année d'étude a été mise en place pour assurer la coordination des enseignements. Néanmoins, la transversalité entre les différents contenus et les différentes modalités d'enseignements reste rare (On observe seulement quelques enseignements portant sur une même thématique). La formation est caractérisée par une forme d'accumulation de l'offre qui se traduit par un manque de mutualisation des enseignements. En conséquence, le rythme de l'enseignement est soutenu et les emplois du temps sont chargés. Le comité recommande à l'école de mieux définir les mutualisations possibles entre les différents enseignements afin d'améliorer les rythmes des étudiants et de mieux répartir leur charge de travail. Bien que portée par une ingénieure pédagogique récemment recrutée, la démarche d'approche par compétences engagée par l'EnsaS reste marginale dans le 1<sup>er</sup> cycle. Le comité encourage l'école à poursuivre cette démarche en s'appuyant sur une analyse des compétences attendues pour le DEEA et leur mise en adéquation avec les contenus du programme de formation. Enfin, la formation valorise les enseignements et les travaux d'étudiants par un plan de communication ambitieux et varié [expositions, site internet, publications, vidéos partagées]. Les étudiants peuvent également formaliser leurs compétences acquises lors d'ateliers de préparation à l'insertion professionnelle, organisés en partenariat avec l'APEC et Espace avenir (rédaction de CV, lettres de motivation). Des suppléments aux diplômes sont également mentionnés dans le dossier d'autoévaluation, mais sont peu connus des étudiants.

**Une formation aux modalités pédagogiques diversifiées et transversales.** Le DEEA développe une variété de formes pédagogiques, d'outils et de ressources favorisant l'acquisition de compétences disciplinaires et transversales pour les enseignements tant en présentiel (ateliers intensifs, expérimentations, etc.) qu'à distance grâce à des plateformes numériques qui accompagnent le travail collaboratif et en ligne des étudiants [outil de visioconférences Teams, plateforme pédagogique Moodle]. Les pratiques d'utilisation de ces plateformes ont augmenté durant la période de la Covid 19, et se poursuivent dans plusieurs enseignements aujourd'hui. La formation souhaite poursuivre également le développement d'autres pratiques d'enseignements comme

l'expérimentation à l'échelle 1 et l'ingénierie pédagogique, mais l'école ne dispose pas d'espaces consacrés à ce type d'usage, ce qui reste d'être un frein.

**Des dispositifs pédagogiques en appui à la politique d'ouverture internationale de la formation.** L'enseignement des langues est assuré par le pôle LANSAD en partenariat avec l'UNISTRA. La certification en langues étrangères est exigeante : le niveau B2 voire C1 est exigé. La formation propose une offre de formation à travers des enseignements disciplinaires en anglais et en allemand (mini-séminaire, atelier de projet urbain) pour à la fois préparer les étudiants à leur mobilité et accueillir les mobilités entrantes. Toutefois, ces enseignements, certes dispensés par des enseignants spécialisés, mériteraient un encadrement renforcé. De plus, le service des relations internationales met en place divers outils, ressources et dispositifs (enseignement FLE, stage intensif, communication, etc.) pour mieux accompagner les étudiants en mobilité sortante et entrante. Si la politique d'internationalisation est active, elle mériterait d'être mieux structurée et soutenue en 1<sup>er</sup> cycle, avec en particulier un renforcement de ses enseignements en langue étrangère.

**Les contenus et les dispositifs de la formation sont adaptés aux publics de la formation continue et en alternance.** La formation propose un programme de formation bien adapté à un public de professionnels. Les horaires de formation sont aménagés (enseignements dispensés le samedi) et des passerelles sont établies avec la formation initiale (mutualisation de contenus d'enseignement, co-coordination de mémoires).

### 3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation

**La formation conduit une véritable politique de renforcement de son attractivité auprès de ses différents publics.**

L'information et la communication sur la formation s'appuient sur divers dispositifs et médias : le site internet, les journées portes ouvertes (réelles et virtuelles), les actions de diffusion de la culture architecturale (auprès de collégiens et de lycéens, la participation de l'EnsaS au salon de l'étudiant, aux cordées de la réussite, au dispositif « Égalité des chances » en partenariat avec la Fondation culture et diversité). Les statistiques annuelles montrent une augmentation de l'attractivité de la formation auprès des candidats pour une admission en première année via Parcoursup (40 % de demandes supplémentaires entre 2020 et 2021). Toutefois, cette augmentation est à relativiser en raison des choix multiples réalisés par les lycéens dans la plateforme Parcoursup.

**La formation affiche un bon taux réussite des étudiants.** La formation suit avec attention l'évolution des taux de réussite (passage en année supérieure, obtention du diplôme) et des abandons de ses étudiants par la mise en place de statistiques annuelles. Ces résultats sont très bons : 90 % de diplomation des étudiants, une moyenne de 3 % d'abandon seulement et un taux de passage de presque 100 %. Ces bons taux de réussite peuvent toutefois interroger sur la sélectivité de la formation en 1<sup>er</sup> cycle. Pour les abandons en première année, des dispositifs passerelles en vue de la réorientation sont mis en place au sein des universités partenaires. Enfin, des dispositifs d'accompagnement et d'aide à la réussite sont organisés pour les étudiants du 1<sup>er</sup> cycle (monitorat, tutorat, dispositif de mise à niveau, cours de soutien).

**La formation n'offre pas de visibilité en termes de débouchés post-diplôme DEEA.** L'EnsaS ne dispose pas de statistiques sur l'insertion des étudiants qui ne poursuivent pas leur formation en 2<sup>e</sup> cycle (et qui représentent moins de 20 % des effectifs). Les objectifs de la formation étant l'obtention du diplôme DEEA en vue de la poursuite des études en 2<sup>e</sup> cycle pour l'ensemble des étudiants, comme dans toutes les Ensa, aucun autre débouché post-diplôme n'est proposé.

### 4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation

**Le processus d'évaluation interne de la formation doit évoluer en termes de suivi et de remédiation.** Une évaluation des enseignements par les étudiants est mise en place chaque fin de semestre sur la plateforme Taïga. La commission d'évaluation examine les résultats des évaluations des enseignements à chaque semestre et elle en rend compte aux équipes collégiales d'enseignants, ainsi qu'à la CFVE. Néanmoins, la commission ne comprend aucune personne extérieure et ne dispose pas d'un protocole de suivi et de remédiations individuels. Ce dispositif mériterait d'être renforcé.

## Conclusion

### Points forts

- Une attractivité croissante de la formation.
- Un solide ancrage académique et professionnel de l'ENSAS qui permet une bonne lisibilité de la formation et une certaine ouverture sur les autres filières.
- Un positionnement transfrontalier qui favorise les échanges internationaux.
- Un programme de formation initiale nourri par la recherche.
- Une offre de formation continue adaptée à un public de professionnels.

### Points faibles

- Un manque de visibilité en termes de débouchés post-diplôme DEEA.
- Un manque d'espaces pour développer des pratiques diversifiées d'enseignements.
- Un manque de transversalité et de mutualisation des enseignements.
- Un rythme de travail étudiant soutenu et des emplois du temps saturés.
- Un manque de temps et d'encadrement pédagogique pour le suivi des stages.

### Recommandations

- Renforcer l'approche par les compétences en vue de la nouvelle offre de formation.
- Renforcer la coordination pédagogique pour favoriser la transversalité des enseignements : décloisonner les enseignements, encourager les collaborations interdisciplinaires.
- Réorganiser les rythmes de travail et alléger les emplois du temps (par exemple : en libérant une demi-journée hebdomadaire dans l'emploi du temps pour permettre la pratique d'activités extra-scolaires (sport, sorties culturelles, etc.).
- Améliorer la place des stages dans le calendrier du cursus et renforcer leur suivi et leur encadrement.
- Ouvrir plus largement la formation à la connaissance des métiers de l'architecture (en s'appuyant, par exemple, sur la diversité des profils enseignants et sur les partenaires socioculturels).

# RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME D'ÉTAT D'ARCHITECTE (DEA)

## Établissement ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'ARCHITECTURE DE STRASBOURG

### Présentation de la formation

Le *diplôme d'État d'architecte* (DEA) de l'École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg (EnsaS), conférant le grade de master, est dispensé aussi bien en formation initiale qu'en formation continue.

En formation initiale, le 2<sup>e</sup> cycle se déroule sur quatre semestres conduisant chacun à l'obtention de 30 ECTS, soient 120 ECTS au total, pour un volume horaire global encadré de 1100 heures. Toutes les UE sont composées d'enseignements à choisir parmi une liste importante d'options proposées par l'école.

En formation continue, le 2<sup>e</sup> cycle fait l'objet d'une grille pédagogique adaptée, se développant sur quatre semestres pour un volume horaire encadré en présentiel de 900 heures. Une UE spécifique « Rapport d'activité professionnelle », permet de valoriser l'expérience professionnelle et de réduire le volume horaire en présentiel par rapport à la formation initiale.

### 1 / La politique et la caractérisation de la formation

**Une formation généraliste aux contenus diversifiés en lien avec les spécificités développées par l'école en matière de recherche et d'expertise thématique.** La formation de DEA se situe dans la continuité de l'offre de formation du 1<sup>er</sup> cycle de l'école : en effet, 90 % des diplômés du 1<sup>er</sup> cycle poursuivent leur cursus en 2<sup>e</sup> cycle à l'EnsaS. Les programmes pédagogiques du 1<sup>er</sup> et du 2<sup>e</sup> cycle sont irrigués par les orientations thématiques et de recherche de l'école dans les domaines de l'histoire et de la gestion du patrimoine, de l'aménagement du territoire et des mobilités urbaines, de la maîtrise des ambiances, de la gestion des énergies et de la technologie des bâtiments. S'inscrivant comme une formation de proximité répondant à une demande locale, le DEA de l'EnsaS reste toutefois généraliste, répondant aux objectifs stratégiques suivants, sans pour autant s'inscrire dans une stratégie de formation formalisée : (i) permettre une diversification et une liberté de parcours se traduisant par une offre d'enseignements obligatoires, par des choix d'ateliers de projet, d'enseignements de mémoire, de séminaires, d'enseignements optionnels, d'un workshop au sein d'une semaine intensive d'art et d'une formule de PPE (participation à un workshop, valorisation de l'engagement étudiant, enseignement hors les murs, immersion en laboratoire de recherche, atelier d'insertion professionnelle APEC, diffusion de la culture architecturale en milieu scolaire, etc.) ; les étudiants composent leur parcours en fonction de leurs centres d'intérêt et de leur projet professionnel ; (ii) introduire les questions du développement durable et des responsabilités sociétales au cours de la formation, par l'introduction de nouveaux enseignements qui restent en effet très larges, peu précis et gagnent à être renforcés ; (iii) nourrir la formation en s'appuyant sur les domaines d'expertise et de recherche de l'établissement, grâce à la participation renforcée des enseignants-chercheurs des laboratoires du site dans les UE concernées.

**Une formation revendiquant son ouverture internationale, mais dont la réalité reste à renforcer.** Exploitant son inscription territoriale transfrontalière et visant une politique d'internationalisation forte, l'établissement a noué de nombreux partenariats internationaux en contractualisant une vingtaine d'accords de coopération, permettant des mobilités hors Union européenne pour les étudiants et les personnels, et une trentaine d'accords Erasmus. Il a par ailleurs développé une offre de formation internationale, en proposant trois doubles diplômes en partenariat avec des universités étrangères en Allemagne et en Chine (cette dernière étant en réévaluation) : Il s'agit du double master franco-allemand *Architecture et technique constructive* avec l'université de Dresden, du double master franco-allemand *Architecture et projet urbain en contexte international* en partenariat avec l'Institut Technologique de Karlsruhe et du double master franco-chinois *Architecture and Urban Planning and Design* avec l'université de Tongi à Shanghai. En outre, la mobilité étudiante n'est pas obligatoire, mais encouragée pour une durée d'un an [à la place de la 1<sup>re</sup> année du DEA].

Il est cependant à noter que ces mobilités étudiantes restent modestes, même hors période de la pandémie : une vingtaine d'étudiants par an et par année universitaire concernant les doubles diplômes, entre 10 et 14 étudiants en mobilité sortante (2018-2020) et une trentaine d'étudiants internationaux inscrits en DEA entre 2018 et 2021. Si la politique internationale de l'EnsaS est foisonnante, elle manque cependant de structuration et de résultats, le comité ayant eu du mal à associer choix des partenariats et projet pédagogique spécifique en 2<sup>e</sup> cycle.

**Une offre de formation qui s'appuie sur la recherche menée au sein de l'école.** les travaux menés par les enseignants-chercheurs de l'école bénéficient à la formation grâce à la mise en place de différents modules de formation : un travail spécifique sur le mémoire de recherche à partir de la première année du DEA ; des séminaires thématiques permettent aux étudiants d'approfondir leur formation à la recherche pour se diriger ensuite, s'ils le souhaitent, et après un semestre complémentaire, vers des études doctorales. Ces enseignements représentent un volume horaire de 348 d'heures de formation à et par la recherche. Ils s'appuient sur les axes thématiques de recherche développés au sein des deux laboratoires auxquels sont intégrés les membres de la communauté scientifique de l'école (AMUP et ARCHE), composée de 51 enseignants et enseignants-chercheurs ayant un statut de maître de conférences (MCF, 37), de maître de conférences associé (8) ou de professeur (6). Il est à noter l'augmentation du potentiel scientifique opérée par l'école pendant la période évaluée en procédant au recrutement par concours, par transfert (T2-T3) et par titularisation de 24 ETP de MCF (de 2019 à 2022) et en recrutant 4 ETP de professeurs pendant la même période, afin d'atteindre en 2022 le ratio professeurs/MCF de 12,24 %. Ces recrutements permettent de développer une recherche couvrant quasiment tous les champs scientifiques liés à la théorie de l'architecture et à sa pratique, et d'assurer une diversité dans le choix des sujets et dans le suivi des travaux de mémoire de recherche, obligatoire pour tous les étudiants : conception architecturale et ingénierie ; ambiances, dispositifs innovants et vie durable ; histoire des formes spatiales et sociales ; genèse, théories et configurations, histoire et culture architecturales. Les enseignants-chercheurs, en dispensant la majorité des cours en DEA (1128 heures), assurent une continuité entre recherche et formation, en garantissant un suivi effectif des mémoires et en proposant des stages en laboratoires dont les capacités d'accueil pourraient toutefois être augmentées, permettant ainsi de renforcer les interactions.

**Une formation encore peu tournée vers le monde professionnel.** les séquences pédagogiques en lien avec la professionnalisation sont peu nombreuses en DEA, se résumant à un stage obligatoire de deux mois, correspondant à 8 ECTS, à la possibilité de réaliser des stages volontaires complémentaires [6 mois maximum] et à la présentation pendant leur formation de dispositifs complémentaires tels que la Junior-Entreprise ou le statut étudiant-entrepreneur. La part des professionnels extérieurs intervenant dans la formation est cependant assez satisfaisante (46 en 2020-2021), même si l'implication des entreprises privées au sein des instances de l'EnsaS reste peu développée. En outre, les modules de formation à l'entrepreneuriat et à la préparation à l'insertion professionnelle sont absents de la maquette de DEA, ce qui constitue une insuffisance. La présentation des débouchés professionnels reste très sommaire et essentiellement tournée vers la pratique en agence. Il est donc conseillé à l'école de développer une stratégie spécifique en la matière en formalisant un plan d'actions permettant une meilleure contribution des partenaires socio-économiques dans le DEA (modules d'accompagnement spécifique, bilan des interventions et des apports des partenaires socio-économiques) et un meilleur encadrement des stages afin que leur contribution, à la formation et à sa professionnalisation soit pleinement effective (mise en place d'une grille de suivi, définition d'une mission de référent enseignant pour le suivi des stages).

## 2 / L'organisation pédagogique de la formation

**Une formation dont la coordination pédagogique reste à améliorer pour permettre le développement d'une intégration de la notion de compétences au sein d'une approche programme globale.** Bien que sensible à l'importance de ce sujet comme en atteste le recrutement d'une ingénieure pédagogique en charge de mener cette démarche au sein de l'école, la formation n'a pas encore clairement fixé de cadre de définition des programmes de formation favorisant l'alignement pédagogique. En effet, l'organisation pédagogique du DEA de l'EnsaS reste répartie entre modules de tronc commun et un large choix d'options structuré autour du travail du projet, des séminaires thématiques et du mémoire de fin d'études. L'approche pédagogique développée demeure classique pour une ENSA, avec des problèmes concrets qui ont pu être relevés par le comité : maquettes surchargées, emploi du temps ne permettant pas une gestion cohérente des rythmes pour l'étudiant, soutenance de PFE en septembre provoquant des difficultés, en particulier concernant les doubles diplômes, l'organisation de la rentrée scolaire, la quasi impossibilité d'intégrer la HMONP juste après le DEA et les conséquences budgétaires d'une ouverture de l'école durant toute la période estivale. La formation doit favoriser une meilleure coordination pédagogique pour permettre le développement d'une approche par compétences permettant de favoriser la transversalité de son offre de formation.

**Une formation mettant en œuvre des pratiques pédagogiques diversifiées.** La formation met en œuvre des formes d'enseignement et d'évaluation certes diversifiées, mais classiques dans le cadre des diplômes d'architecture : cours magistraux, travaux dirigés, séminaires thématiques, ateliers de projet, ateliers de mémoire, visites de sites, de chantiers, voyages d'études expérimentations à l'échelle 1. Cependant, sans connaissance du ratio d'heures affectées à chaque type de format pédagogique il est difficile d'en mesurer les impacts sur la formation et sur ses objectifs et de déterminer leur cohérence ; même si la réussite des étudiants et leur satisfaction globale demeurent un indice majeur. Concernant l'enseignement à distance, il a été très nettement développé pendant la crise sanitaire, facilité par le recours aux plateformes numériques en appui du travail collaboratif et en ligne des étudiants (outil de visioconférence Teams, plateforme pédagogique Moodle). Si la palette des enseignements est variée et contribue à la qualité de la formation grâce à une personnalisation des parcours à la carte, l'absence de mise en pratique concrète reste une piste d'amélioration.

**Des dispositifs pédagogiques favorisant l'internationalisation de sa formation.** Conformément à l'ambition portée par l'école et à son inscription transfrontalière, l'ouverture à l'international en 2<sup>e</sup> cycle se concrétise par un enseignement de langue [anglais ou allemand], par de nombreux enseignements disciplinaires en langue étrangère et par un enseignement de FLE. La formation est accompagnée par le pôle LANSAD pour l'organisation de ces enseignements et pour leur validation. Grâce à cette offre, les étudiants obtiennent très majoritairement une certification en langue étrangère : entre 180 et 204 étudiants pour la période de référence. Néanmoins les mobilités qui restent faibles appellent une structuration des dispositifs d'accompagnement des mobilités entrantes et sortantes par de meilleures communication et lisibilité de l'offre en la matière grâce à l'organisation par exemple de semaine internationale.

**Une formation continue reconnue et adaptée à l'accueil des publics de formation continue.** L'adaptation de l'offre de formation passe à la fois par une réduction du nombre d'heures de présentiel [900 heures contre 1 100 heures], par la mise en place d'un emploi du temps spécifique les vendredis et les samedis et par la reconnaissance de l'expérience (une UE de validation de l'expérience professionnelle représentant 10 crédits ECTS). Cette organisation permet un recrutement stable de stagiaires de la formation continue : entre 11 et 15 stagiaires pendant la période de référence (pour une capacité de 20) avec un taux de réussite quasiment de 100 % grâce à l'accompagnement personnalisé de ce type de public. L'attractivité de la FC pourrait être améliorée pour atteindre le seuil de capacité d'accueil grâce à une politique de communication ciblée et plus active et à une meilleure articulation de cette dernière avec la formation initiale (séminaires communs en lien avec des sujets d'actualité).

### 3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation

**Une formation attractive et sélective.** La procédure d'admission en première année de DEA se fait par validation des études préalables soit au sein du cursus classique soit au sein des doubles diplômes. Le nombre de candidatures durant la période de référence oscille entre 158 et 170 étudiants pour une acceptation effective en première année comprise entre 107 et 142 étudiants dont une dizaine provenant d'autres filières [en particulier de l'ingénierie]. Les effectifs sont donc stables et cohérents par rapport à ceux du premier cycle, très sélectif. Le comité relève néanmoins la nécessité d'améliorer le suivi de l'évolution du nombre de candidatures, des modalités de sélection en DEA et du profil de ses étudiants, aussi bien dans la filière classique que dans les doubles diplômes.

**Une formation attentive à la réussite de ses étudiants, qui ne procède pas pour autant à son évaluation fine.** La formation suit l'évolution des taux de réussite (passage en année supérieure, obtention du diplôme) et des abandons de ses étudiants. Celui du 2<sup>e</sup> cycle en 2 ans reste faible, l'habitude d'un DAE réalisé en 3 ans s'étant installée (de 33 à 45 % des diplômés selon les années). Plusieurs raisons ont été invoquées par les étudiants lors des entretiens, parmi lesquelles la difficulté de concilier une mobilité internationale d'un an avec la rédaction du mémoire de recherche et la nécessité de faire une césure afin de compléter une expérience professionnelle jugée insuffisante. La soutenance du PFE en septembre est ainsi l'un des indices que le bon déploiement du 2<sup>e</sup> cycle est trop contraint dans le temps, du fait de la multitude des objectifs pédagogiques poursuivis. Pour remédier à ce taux de réussite du DEA en deux ans anormalement bas, le comité recommande un réaménagement du 2<sup>e</sup> cycle optimisant l'articulation entre mobilité internationale, mémoire, stage et PFE. Il conviendrait à cet égard de s'inspirer du retour d'expériences des jeunes diplômés et du réseau des alumni pour élaborer des maquettes pédagogiques ou des parcours de formation réellement compatibles avec un objectif de formation en deux ans.

**Une formation soucieuse du devenir de ses étudiants, qui ne procède pas pour autant à l'évaluation fine de l'insertion professionnelle.** Pour suivre l'insertion professionnelle de ses diplômés, l'école s'appuie sur une enquête nationale menée trois ans après l'obtention du DEA et de la HMONP, et elle a mis en place une

enquête locale, six mois après l'obtention du diplôme, dont les taux de réponse sont toutefois faibles (entre 43 et 60 répondants entre 2019 et 2021) ce qui rend les résultats peu représentatifs. On peut constater un taux d'insertion relativement élevé à 36 mois, d'environ de 86 %, et un taux de 10 % de l'effectif de diplômés poursuivant ses études à n+1, très certainement en HMONP. Néanmoins, ces enquêtes ne sont pas accompagnées d'analyses critiques sur les points d'attention qu'elles peuvent soulever relativement au devenir de certains diplômés, à la faiblesse des rémunérations ou à la précarité des emplois. Leurs enseignements ne font pas non plus l'objet d'une prise en compte dans l'organisation des formations, notamment en DEA, comme en témoignent les documents fournis et comme l'ont confirmé les entretiens. Il est donc recommandé à l'école d'allouer des ressources spécifiques à cette question afin de pouvoir renseigner à un grain plus fin les parcours professionnels post-diplômes.

## 4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation

**Un processus d'évaluation interne sans suivi systématique.** Une évaluation des enseignements par les étudiants est prévue systématiquement et l'enseignant responsable est destinataire des résultats, qu'il peut partager avec les autres enseignants. Le rapport ne précise toutefois pas s'il s'agit d'une évaluation par UE ou par enseignement. Il n'est pas prévu en outre de suivi de remédiation, en réponse aux remarques formulées par les étudiants. Mais un compte rendu des résultats des évaluations est rédigé par une commission d'évaluation qui le diffuse aux équipes collégiales et aux membres de la CFVE.

### Conclusion

#### Points forts

- Une forte optionalité des enseignements qui permet à l'étudiant de construire son parcours.
- Un diplôme accessible par la formation initiale et par la formation continue.
- Une mobilité encouragée à travers des doubles diplômes et des accords spécifiques pour la 1<sup>re</sup> année du DEA.

#### Points faibles

- Un manque de professionnalisation de la formation (stage de deux mois seulement, à réaliser pendant les vacances d'été).
- Une absence d'aide à la construction d'un parcours cohérent, en lien avec la forte optionalité.
- Une part importante d'étudiants (1/3) qui obtiennent le diplôme en trois ans au lieu de deux ans.

#### Recommandations

- Améliorer l'analyse du suivi du devenir professionnel des étudiants diplômés.
- Développer les stages par une augmentation de leur durée, une meilleure intégration dans le cursus et une amélioration de leur préparation et de leur suivi.

# Liste des sigles

## A

AAP	Appel A Projets
aLIENOR	(LabCom ANR) LabCom pour l'insertion des énergies nouvelles et l'optimisation des réseaux
AMUP	Architecture, Morphologie Urbaine (UMR 7309)
ANR	Agence Nationale de la Recherche
APC	Approche Par Compétences
APC	<i>Article Processing Charges</i>
ARCHE	Arts, Civilisations, Histoire de l'Europe (UR 3400)
ARCHES	réseau disruptif sur les architectures en milieux extrêmes
AREA	Association Représentative des Étudiants en Architecture

## B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, personnels Sociaux et de Santé
BRGM	Bureau de Recherches Géologiques et Minières
BU	Bibliothèque Universitaire
BUT	<i>Bachelor universitaire de technologie</i>
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

C3E	(campus) Énergie, environnement, évolution
CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAE	Contrat d'Aménagement des Etudes
CARA	Commission Architecture Régionale et Académique
CATT	(campus) Campus Aéronautique et Transport
CAUP	Country Planning au College of Architecture and Urban Planning - Tongji University.
CCSTI	Centre de Culture Scientifique Technique et Industrielle
CEA	Commissariat à l'Energie Atomique et aux énergies alternatives
CERF	Association à vocation culturelle transdisciplinaire
CFVU	Commission de la Formation et de la Vie Universitaire
CFA	Centre de Formation d'Apprentis
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CHU	Centre Hospitalo-Universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cles	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Cned	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique
CODA	(territoire d'innovation pédagogique) À la croisée des parcours
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'Orientation Psychologue
CPER	Contrat de Plan État-Région
CPS	Conseil Scientifique et Pédagogique
CR	Commission de la Recherche
CRBSP	Comité de Recherche biomédicale et Santé Publique
CRCT	Congés pour Recherche ou Conversion Thématique
Creps	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRIIP	Centre de Ressources d'Ingénierie et d'Initiatives Pédagogiques
CROUS	Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires
CRT	Centre de Ressources Technologiques
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CT	Comité Technique
CV	Curriculum Vitae

CVAT Cellule de Veille et d'Action pour le Travail  
CVEC Contribution à la Vie Etudiante et de Campus

## D

DEA Diplôme d'Etat d'Architecte  
DEEA Diplôme d'Etudes En Architecture  
DD&RS (label) Développement Durable et Responsabilité Sociétale  
DED-Line (LabCom ANR) Développement de modèles cellulaires épithéliaux humains pour la prédiction et le *testing* pharmacologique des maladies de la sécheresse oculaire  
DEG Droit, Economie, Gestion  
DemoES Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur  
DEM'UP (DemoES) Démonstrateur de l'Université de Poitiers  
Destins (LabCom ANR) Pour une dynamique des entreprises, de la société et des territoires vers l'innovation sociale  
DGS Direction Générale des Services  
DirD Dépenses intérieures de recherche et de développement  
Dred Direction de la recherche et des études doctorales  
DRH Direction des Ressources Humaines  
DRH-RS Direction des Ressources Humaines et de la Relation Sociale  
DRInnov Direction de la Recherche et de l'Innovation  
DSIN Direction des systèmes d'information et du numérique  
DU Directeur/Directrice d'Unité  
DUT Diplôme Universitaire de Technologie  
DysAPP (e-FRAN) Détecter et accompagner les élèves dyslexiques et dyspraxiques grâce à un jeu vidéo

## E

EA Équipe d'Accueil  
EC Enseignant-Chercheur  
EC2U (université européenne) *European Campus of City-Universities*  
ED École Doctorale  
e-FRAN Formation, recherche et animation numériques dans l'éducation  
Élans (NCU) Personnaliser les parcours à l'université  
ENSA Ecole Nationale Supérieure d'Architecture  
Ensip École Nationale Supérieure d'Ingénieurs de Poitiers  
EPA Etablissement Public Administratif  
EPSCP Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel  
EPST Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique  
EquipEx Equipement d'excellence  
Erasmus *European action scheme for the mobility of university students*  
ERC *European Research Council*  
ERL Équipe de Recherche Labellisée  
ERP Établissement Recevant du Public  
ESRI Enseignement Supérieur, Recherche et innovation  
ETP Equivalent temps Plein  
ETPT Equivalent temps plein travaillé  
EUR École Universitaire de Recherche  
ExcellencES Excellences sous toutes ses formes

## F

FdR Fonds de Roulement  
Feder Fonds européen de développement régional

## G

GPEEC Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences

GPRH Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines  
GVT Glissement Vieillesse Technicité

## H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
HCMUT Ho Chi Minh City University of Technology  
HDR Habilitation à Diriger des Recherches  
HMNO-NP Habilitation à la Maîtrise d'œuvre en son Nom propre

## I

I3M (laboratoire commun) Imagerie métabolique multi-noyaux multi-organes  
IAE Institut d'Administration des Entreprises  
IC2MP (unité de recherche) Institut de chimie des milieux et matériaux de Poitiers  
Idéfi Initiative d'excellence en formations innovantes  
IdEx Initiative d'excellence  
Ifsi Institut de formation en soins infirmiers  
IGÉSR Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche  
IH2EF Institut des hautes études de l'éducation et de la formation  
Insa Institut national des sciences appliquées  
Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale  
Inspé Institut national supérieur du professorat et de l'éducation  
INTERACTIFS (LabEx) Interactions et transferts aux interfaces fluides solides  
INTREE (EUR) Interfaces en aéronautique, énergie, environnement  
IP Insertion professionnelle  
Ipag Institut de préparation à l'administration générale  
Iriaf Institut des risques industriels, assurantiels et financiers  
Isae-Ensmc École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique  
I-Site Initiative science innovation territoire économie  
IUT Institut Universitaire de Technologie

## J

JPO Journée Portes Ouvertes

## K

KRVIA Kamla Raheja Vidyaniidhi Institute for Architecture and environmental studies

## L

LabCom Laboratoire commun  
LabEx Laboratoire d'excellence  
LAN SAD LANGue vivante étrangère pour Spécialistes d'Autres Disciplines  
LERDED Laboratoire d'Etudes, de Recherche et de Développement sur les Etanchéités Dynamiques  
LMS *Learning Management System*  
LSH Lettres et Sciences Humaines

## M

Mach4 (LabCom ANR) Contrôle et visualisation machine pour l'industrie 4.0  
MC Ministère de la Culture  
MCF maître de Conférences  
MdL Maison des Langues  
MEA Maison Européenne d'Architecture  
MIPI Mission d'Ingénierie pour les Projets Internationaux  
MSHS Maison des Sciences de l'Homme et de la Société

## N

NCU Nouveau Coursus à l'Université

## O

ODD Objectifs de Développement Durable

ONU Organisation des Nations Unies

Opale (laboratoire commun) Optimisation des propriétés mécaniques d'alliages métalliques aéronautiques par le contrôle de la microstructure issue de la mise en forme

Optifum (LabCom ANR) Optimisation des conduits de fumisterie en conditions d'incendie

OREVE Observatoire de la REussite et de la Vie Etudiante

OSE Organisation des Services d'Enseignement

OSTA Université des Sciences et de la Technologie d'Oran

## P

PARÉ (Idéfi) PARcours REussite

PEC Portefeuille d'Expériences et de Compétences

Pépité Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat

Persé Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements

PEDR Prime d'Encadrement Doctorale et de Recherche

PFE Projet de Fin d'Etudes

PIA Programme d'Investissements d'Avenir

PPI Plan pluriannuel d'investissement

PPP Projet professionnel personnalisé

PR Professeur d'Université

Primeo (laboratoire commun) Partenariat recherche et innovation en matériaux émergents pour l'optronique

## Q

QVT Qualité de Vie au Travail

## R

RAE Rapport d'Auto Evaluation

RCE Responsabilités et Compétences Elargies

RH Ressources Humaines

Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

## S

Safire Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante

SAPS Sciences Avec et Pour la Société

SATT Société d'Accélération du Transfert de Technologies

SAVE Service de l'Amélioration de la Vie Étudiante

SCD Service Commun de la Documentation

SDDD Schéma Directeur du Développement Durable

SDIA Schéma Directeur Immobilier et d'Aménagement

SDMS Schéma Directeur de Mise en Sécurité

SDSI Schéma Directeur des Systèmes d'Information

SHE Service Handicap Etudiants

SHES (campus) Sciences Humaines, Economiques et Sociales

Shon Surface hors œuvre nette

SHS Sciences Humaines et Sociales

SI Système d'Information

SID Système d'Information Décisionnel

SPSI	Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière
SPVR	Service du Partenariat et de la Valorisation de la Recherche
SSU	Service de Santé Universitaire
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service Universitaire des Activités Physiques et Sportives
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

## T

TESAA	Travailleurs Étudiants Strasbourgeois Accros à l'Architecture
Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>

## U

UB	Unité Budgétaire
UB	Université de Bordeaux
UBM	Université de Bordeaux-Montaigne
UCLdV	(ComUE) Université confédérale Léonard de Vinci
UMR	Unité Mixte de Recherche
Unilim	Université de Limoges
Unistra	Université de Strasbourg
UP	Université de Poitiers
UPPA	Université de Pau et des Pays de l'Adour
UPR	Unité Propre de Recherche
UR	Unité de Recherche
USR	Unité de Service et de Recherche

## V

VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
VAPP	Validation des Acquis Personnels et Professionnels
VP	Vice-Présidence/Vice-Président
VPE	Vice-Président Etudiant

## W

WoS	<i>Web of Science</i>
-----	-----------------------

# Observations du directeur de l'EnsaS



**Strasbourg, école d'architecture**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'ARCHITECTURE DE STRASBOURG

8 bd Wilson • BP10037 • 67068 Strasbourg Cedex  
Tel 03 88 32 25 35 Fax 03 88 32 82 41

<http://www.strasbourg.archi.fr>

À l'attention de Monsieur Pierre Glaudes,  
directeur du département d'évaluation des établissements  
et de Madame Lyne Franjé,  
directrice du département d'évaluation des formations  
2 rue Albert Einstein  
75013 Paris

Objet : Observations relatives au rapport définitif d'évaluation du HCERES, campagne d'évaluation 2022-2023 vague C.

Monsieur le Directeur,

Je vous remercie pour la transmission du rapport d'évaluation définitif. J'ai bien noté la reprise partielle des observations que nous vous avons adressées. Ces ajustements que vous avez bien voulu faire maintiennent cependant une tonalité formelle sévère qui ne nous semble pas refléter la qualité des échanges que nous avons eu avec les membres du comité d'expert, ni prendre suffisamment en compte les avancées réalisées par l'établissement par rapport à la période précédente dans un contexte particulièrement difficile et déstructurant (réforme structurelle importante en 2018, crise sanitaire à partir de 2020, succession de 18 mois de périodes d'intérim). Il est indéniable que, dans ces conditions, les avancées n'ont pas pu atteindre les objectifs de 2017.

Sur le fond, ce rapport constitue pour nous un document précieux sur l'analyse du chemin parcouru depuis la dernière évaluation mais également sur la stratégie et les orientations futures à envisager afin de renforcer la qualité des enseignements dispensés aux étudiants en lien avec l'offre de formation du site universitaire alsacien et les attentes de la tutelle concernant notamment la vie et la santé étudiante. Tout cela permettra de renforcer l'école dans sa lisibilité et d'asseoir son rayonnement, en renforçant les orientations confirmées et les innovations pédagogiques et stratégiques que nous allons mettre en œuvre.

Sur ce dernier point, il convient de préciser la situation calendaire, notamment le croisement qui s'est opéré entre la période d'audit et le renouvellement complet des instances de l'école. Ce renouvellement a permis très rapidement de fixer les bases d'un nouveau projet pédagogique et de le développer, avant même que nous recevions le rapport définitif six mois après l'audit. Ce décalage permet de constater, qu'en grande partie, les recommandations prodiguées seront effectives dans cette nouvelle maquette.

Vous trouverez ci-après la synthèse de nos observations au regard, d'une part, des points faibles identifiés et des recommandations afférentes et, d'autre part, par rapport aux avancées déjà en chantier, des pistes de réflexion amorcées et des mesures concrètes déjà arrêtées.

Pour développer cette réponse, nous avons suivi la trame du rapport définitif en précisant par chaque domaine la façon dont les recommandations faites vont s'inscrire ou s'inscrivent dans le projet d'établissement et pédagogique à venir : 1/ Le pilotage stratégique et opérationnel ; 2/ La politique de la recherche, de l'innovation et, de l'inscription de la science dans la société ; 3/ La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus (incluant les observations non récurrentes relatives aux DDEA et DEA).

## **1/ Le pilotage stratégique et opérationnel**

### *Organisation pédagogique*

Dès le début du processus d'évaluation, un travail collectif a été réalisé pour réaffirmer de façon plus claire des axes stratégiques forts permettant de renforcer l'identité de l'école : 1) maintenir une diversité de parcours pour le cycle master ; 2) renforcer l'internationalisation ; 3) intégrer et coordonner les enseignements relatifs à la « transition » en cours ; 4) articuler la recherche avec les enseignements et la politique de partenariats. Ces axes maintenus se croiseront avec quatre thématiques pédagogiques (matérialité, habitabilité, patrimoine, milieu et transitions) autour desquelles s'organisera une interdisciplinarité renforcée. Le travail est en cours, pour leur traduction dans la grille pédagogique à venir et pour organiser la coordination pédagogique nécessaire au sein des formations afin que l'ensemble soit cohérent et productif.

En complément, l'approche par les compétences qui a été élaborée simultanément au processus d'évaluation a constitué un enjeu supplémentaire contribuant à une approche plus transversale entre enseignements. Ces compétences vont être introduites dans les fiches d'enseignements individuelles comme objectifs et outils pédagogiques.

Cependant, il ne s'agit pas de fermer l'école sur des domaines d'études trop restrictifs au risque, d'une part, de spécialiser trop tôt les futurs architectes qui par nature doivent être généralistes et, d'autre part, de perdre en marge de manœuvre pour faire évoluer les enseignements par la suite. L'objectif est plutôt de trouver une cohérence entre les formations initiales et les formations post-diplômes, notamment autour de la recherche, mais également avec les doubles diplômes et la chaire partenariale redéfinie, afin d'orienter les choix futurs et les priorités en fonction de leur apport potentiel par rapport à la formation initiale.

Par ailleurs, les quatre axes stratégiques et les quatre thématiques pédagogiques vont de pair avec la verticalisation des enseignements en master pour rendre visible la possibilité des parcours thématiques sans toutefois contraindre les étudiants dans des cursus tubulaires.

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

### *Pilotage de l'établissement*

La taille raisonnable de l'établissement a permis jusqu'à maintenant un pilotage basé, d'une part, sur les échanges permanents et fluides au sein des équipes et, d'autre part, sur des échanges directs avec la tutelle Culture, en complément du dialogue de gestion annuel et d'un contrat d'établissement. Cependant, le manque de lignes distinctives et de priorisations formalisées aboutit effectivement à un manque de lisibilité du positionnement de l'établissement, des projets en cours et de la trajectoire suivie.

L'objectif de la période à venir est de se doter des outils nécessaires, notamment d'un système d'information plus abouti intégrant la possibilité d'une gestion analytique de l'ensemble des données (financières, RH et carbone) pour la conduite de la stratégie. D'un point de vue opérationnel, une subvention vient d'être acquise pour la réalisation d'un audit des systèmes d'information.

Enfin, le principe d'une coordination mensuelle entre direction et présidents d'instances de l'école est opérationnel.

#### *Partenariat*

Pour ce qui concerne la politique de site, l'école est intégrée pleinement dans le contrat de site (UNISTRA, ENGEES, INSA, HEAR, UHA, BNUS) et participe à l'ensemble des COPIL thématiques. La décision de renouveler ce contrat de site pour la période 2023-2028 atteste de l'intérêt de chacun pour la mise en commun de nombreux enjeux. Pour cette période, il a été décidé de traiter de façon prioritaire les axes vie étudiante, DDRS et documentation.

L'ENSAS est également présente dans le réseau Alsacetch regroupant 14 écoles alsaciennes qui permet de partager notamment des politiques de formations mutualisées pour l'enseignement des langues et dans le champ des transitions. Cette double appartenance n'est pas contradictoire mais constitue une forme de richesse. Elle doit s'appréhender en termes de complémentarité du fait d'un ancrage ancien dans l'espace rhénan à des échelles variées et dans celui plus récent au sein de la Région Grand-Est.

Enfin, à l'occasion de la mise au point de la future grille pédagogique, la politique des ateliers de projet "Hors les murs" va être redéfini dans un cadre unique de partenariats avec les collectivités locales alentours et, dans le cadre d'un campus des métiers dont nous sommes partenaires, le recensement des plateformes locales d'expérimentation du BTP à grande échelle est en cours, dans le but d'en organiser la mutualisation pour des actions pédagogiques partagées.

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

#### **2/ La politique de la recherche, de l'innovation et, de l'inscription de la science dans la société**

La commission de la recherche de l'ENSAS, renouvelée début 2023, a d'ores et déjà proposé parmi les actions prioritaires de 2023 et 2024 d'accentuer la valorisation et la diffusion des activités scientifiques des enseignants-chercheurs. La politique éditoriale étant un des outils de valorisation, la stratégie de publication sera adossée aux axes stratégiques de l'ENSAS ainsi qu'aux thématiques pédagogiques mises en œuvre. Cela apparaît d'ores et déjà dans le

recentrage de la chaire partenariale sur de enjeux territoriaux locaux. Il est également prévu d'intégrer la politique de la recherche aux actions internationales, notamment avec les écoles supportant les deux doubles diplômes allemands.

Par ailleurs, la structuration en UMR de la coopération avec l'UR ARCHE (Unistra), ainsi que l'implication dans les réseaux scientifiques thématiques (communs à plusieurs ENSA), dont RST Arches, RST Architecture, Patrimoine et Création permettent également d'accroître la visibilité de la recherche par l'organisation de colloques et de séminaires nationaux, franco-allemands (prévus dès 2024), et plus largement, a minima au niveau européen.

La formation doctorale se renforce depuis 2022 avec un journée doctorale annuelle commune aux deux unités de recherche, dans les champs historiques de l'architecture et de la ville

Il est également à noter qu'un processus d'amélioration des moyens humains au service support de la direction de la recherche est amorcé avec un personnel en appui administratif et gestionnaire (0,4 ETP) qui vient d'être recruté. La difficulté reste cependant de coordonner la stratégie scientifique et la politique de recrutement dans le domaine TPCAU au regard du faible nombre d'enseignants-chercheurs titulaires de doctorats et d'HDR.

Enfin, pour ce qui est du financement des thèses, le manque de moyens de l'école et de la tutelle ne permet pas, à ce stade d'avoir une action significative sur ce point.

### **3/ La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus**

Les sujets des rythmes, de la santé et de la vie étudiantes sont largement débattus à l'ENSAS depuis plus d'un an, notamment en regard d'un plan santé étudiante lancé par la ministre de la Culture en 2022, à mettre en œuvre en cinq ans. L'école dispose déjà d'un éventail de mesures significatif mis en œuvre pour partie dans le cadre du contrat de site.

La lutte contre les discriminations et toutes sortes de violences, notamment sexistes et sexuelles est bien évidemment un sujet central au sein de l'établissement. La cellule d'écoute et de traitement afférente est d'ores et déjà opérationnelle. Une formation de base a déjà été dispensée aux personnels et ce dispositif va être reproduit et étendu aux étudiants en 2024. La communication va également être renforcée. L'échange mensuel qui existe depuis une dizaine d'années avec les délégués et élus étudiants permet un point régulier sur ces sujets.

La refonte de la grille pédagogique qui sera effective pour l'année universitaire 2023-2024 va permettre de dégager une demi-journée à une journée de libre par semaine (selon les années) en cycle Licence et une journée en cycle Master. Ce bénéfice a été obtenu par une réflexion visant à intégrer une meilleure transversalité entre les enseignements et l'allègement de la charge d'enseignement, dans la limite des obligations réglementaires.

Le manque d'espace est effectivement un sujet à l'ENSAS et des solutions se profilent. Une convention est à l'étude avec l'INSA pour le partage d'un atelier d'expérimentation à grande échelle et, dans le cadre d'un PIA Campus des métiers dont nous sommes partenaires nous recensons actuellement les partenariats possibles avec les lycées techniques de l'aire métropolitaine pour la mutualisation de halles d'expérimentation BTP. Outre le bénéfice d'espaces pédagogiques nouveaux, ces partenariats à venir ont également des enjeux d'échanges pédagogiques.

Le rapport met en avant comme point faible la réussite trop faible du Master en 2 ans. En réalité, les demandes de césure et de pauses dans le parcours sont croissantes de la part des

étudiants et l'école n'a pas de prise directe sur cette évolution. Elle n'est pas propre à l'ENSAS et l'allègement de rythmes qui va être mise en œuvre ne suffira pas à ralentir ce phénomène. La tendance est au contraire de répondre aux demandes des étudiants et d'aller vers l'aménagement d'un master en alternance sur trois ans en parallèle du master en deux ans. Des ENSA disposent déjà de cette organisation, à titre expérimental.

Favoriser les mobilités fait bien partie de la stratégie internationale de l'ENSAS. Ces dispositifs sont bien pratiqués par les étudiants grâce aux nombreuses conventions existantes. Pour les personnels enseignants et administratifs, les mobilités restent cependant plus limitées, la demande étant plus faible. La charge de travail en est la principale raison.

Les enjeux relatifs à l'amélioration de la vie étudiante sont bien au centre de la future maquette pédagogique. Ainsi, pour le cycle Licence, la réorganisation des enseignements permet de dégager au moins une demi-journée libre commune aux trois années, une pause méridienne de 2 heures et, pour partie l'intégration des stages durant le cursus.

Pour le cycle Master, la place des stages va être également mieux intégrée ce qui facilitera par ailleurs leur encadrement. Un des enjeux majeurs, pour le cycle Master, est le recalage du calendrier des soutenances de PFE, de façon ce que l'école suive désormais un rythme mieux calé sur l'année universitaire courante. Cette future organisation va dans le sens de l'amélioration de la vie étudiante et permettra de rendre les partenariats avec d'autres écoles plus fluides.

## **6/ Conclusions**

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

La nécessité de définir puis d'affirmer des axes thématiques des enseignements sans toutefois contraindre les initiatives ni rigidifier les structures est évidente. Elle passe par la concertation de l'ensemble de la communauté, mais également par des choix à faire accepter lorsque les contraintes humaines et budgétaires le nécessitent. La souplesse des structures et leur capacité d'adaptation doivent pouvoir aider à trouver de nouveaux modes de financement afin de saisir des opportunités et servir une vision prospective ambitieuse pour l'établissement.

Le présent rapport, doit pouvoir aider à la mise en œuvre de cette politique.

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

Philippe Cieren Directeur



## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'École Nationale Supérieure d'Architecture a eu lieu du 17 au 19 octobre 2022. Le comité était présidé par Monsieur **Laurent STALDER**, architecte et professeur d'histoire et de théorie - ETH de Zurich.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Géraldine CASAUX-GINESTET**, Professeur en Sciences et Techniques pour l'Architecture - ENSAP Bordeaux,
- Monsieur **Jac FOL**, Professeur HDR émérite en philosophie de l'architecture – ENSAPM,
- Monsieur **Yannick JOLLY**, Directeur Général des Services – Université La Rochelle,
- Monsieur **Corentin PITIOT-ROBERT**, Architecte D.E | Paysagiste-concepteur D.E, ancien président de l'UNEAP - Union Nationale des Étudiants en Architecture et Paysage,
- Madame **Nadia SBITI-BENHAMADI**, Maître de conférences en Villes et Territoires – ENSA Toulouse, architecte.

**Pierre CAYE**, conseiller scientifique, et **Mathilde LE LUYER**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)