

Conseil d'administration extraordinaire du 13/01/2022

Avis du Conseil d'Administration à la proposition de la Ministre de la culture de renouveler Raphaël LABRUNYE pour son mandat de directeur de l'ENSA Normandie

Projet présenté par Raphaël LABRUNYE

En introduction, je voudrais rappeler très synthétiquement le projet de direction présenté lors de ma candidature pour le premier mandat en 2018, puisque la composition du conseil était très différente :

- à court terme conforter les trois domaines de compétences dans un espace de travail réadapté en soutenant les pédagogies innovantes ;
- à moyen terme développer les partenariats universitaires notamment dans le domaine de la réhabilitation et de l'écoconstruction avec les écoles d'ingénieurs et avec le développement du cycle doctoral ;
- à plus long terme obtenir une reconnaissance pour les travaux scientifiques réalisés au sein d'une structure de recherche solide à dimension nationale voire internationale.

Malgré le contexte extra-ordinaire de la pandémie depuis février 2020, le projet s'est mis en place de manière volontariste, à l'appui des nouvelles instances de gouvernance créées par la réforme de 2018, et je veux saluer ici l'implication des équipes administratives et des enseignants pour leur participation très active au processus.

Dans ce bilan, je retiens deux points essentiels que j'illustrerai de quelques exemples.

Le premier point concerne le projet d'établissement.

En 2019-2020, nous avons saisi l'opportunité du dossier de contractualisation avec le ministère pour réfléchir avec l'ensemble des communautés pour définir les grands champs d'expertises de l'école, et sa trajectoire en matière de recrutement, de stratégie immobilière, de gestion administrative et de développement sur les 3 sites, à Rouen, au Havre et à Hanoï.

Ce projet de contractualisation a été élaboré à l'issue d'une quarantaine de réunions de travail ou de décisions ; je le souligne car je suis particulièrement attentif à ce qu'un projet de cette nature soit élaboré de manière collaborative pour en assurer la meilleure appropriation par chacun.

En 2020-2021, nous avons pu décliner ce projet dans le cadre de l'évaluation par l'HCERES et l'accréditation de la nouvelle maquette pédagogique. Tout au long du processus et malgré les périodes de confinement, nous avons testé plusieurs formats de travail à l'aide d'outils collaboratifs, instaurant un processus itératif entre la consultation directe par petites entités, puis par un groupe de travail de synthèse, et partagé systématiquement en plénière lors des séminaires enseignants. L'implication de David Lafon, président du CPS, et de Tricia

Meehan, élue au CA, puis de l'ensemble des coordinateurs de semestres ou de domaines d'étude a été particulièrement cruciale pour la bonne réussite de ce projet. Pour moi, le processus démocratique de décision compte autant que le résultat car c'est un gage de réussite.

Aujourd'hui l'école dispose de trois domaines d'étude (DE) clairement identifiés et qui ont déjà engagé d'importants projets de partenariats. Ils correspondent au projet d'une école d'architecture au service de son territoire d'insertion, la Normandie.

Le premier DE *Expérimentations* travaille sur les constructions géo et bio sourcées ; il traduit les potentiels de ressources d'une région agricole qui dispose de longues traditions de construction en bois, terre, paille (nouveau « BTP ») qu'il faut maintenant basculer vers l'innovation, à l'appui des filières industrielles locales. Ce domaine se déploie à travers la chaire partenariale « Ressources naturelles renouvelables » labellisée par le Ministère de la Culture, le projet CPIER (Contrat Plan Interrégional Etat-Région) Vallée de Seine « Maillons », et en partenariat avec l'Institut Polytechnique d'agronomie de Rouen UnilaSalle.

Le deuxième DE, *Trans-form*, travaille depuis vingt ans sur la réhabilitation des architectures du quotidien. Il traduit les caractéristiques historiques et patrimoniales d'une région marquée à la fois par l'industrialisation de la Vallée de la Seine et la Reconstruction qui a suivi les énormes pertes subies pendant la seconde Guerre Mondiale dans la région toute entière. Ce DE se déploie à travers le master bi-cursus DRAQ avec l'Université le Havre Normandie qui a été complètement revu pour être plus cohérent et plus attractif. Le DE pilote le volet « réhabilitation » du projet « Ressources » financé par l'Agence Nationale de la Recherche, portant sur l'hybridation des formations de l'enseignement supérieur et financé à hauteur de 2M€ dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA3). C'est fort de cette reconnaissance que l'établissement a eu l'honneur d'accueillir et d'organiser en novembre 2021 les premières Assises des écoles nationales supérieures d'architecture et de l'École de Chaillot » sur le thème « TRANS-FORMER : l'intervention de l'architecte sur l'existant ».

Le troisième DE *Architecture Ville et Territoires* travaille sur les questions relatives aux urbanités résilientes face aux risques naturels et anthropiques, et traduit une situation géographique d'une région littorale et fluviale. Ce DE se déploie à travers la chaire partenariale « Habiter avec l'eau », qui travaille sur les territoires guadeloupéen, vietnamien et normand, et la création d'un Master architecte-urbaniste en bi-cursus avec l'Université du Havre et avec l'Institut d'Urbanisme de Normandie.

Cette structuration du master s'accompagne d'un développement de la licence, avec la création en septembre 2019 de la Licence architecte-Ingénieur avec l'INSA Rouen Normandie (qui se poursuivra prochainement vers le Master), et de la Licence francophone à Hanoï avec les ENSA de Bordeaux et Toulouse.

La prochaine maquette pédagogique propose une licence très intégrée renforçant la pluridisciplinarité autour de la pratique architecturale. Après une première année portant sur la maîtrise des outils et la connaissance des fondamentaux de la discipline, la licence offre trois semestres complets interrogeant directement l'acte de concevoir face au défi climatique et environnemental, à chacune des échelles constructive, architecturale et urbaine, pour s'ouvrir sur un dernier semestre exploratoire. L'HCERES a salué un 1^{er} cycle « très structuré et innovant » et un cycle master revu dans sa relation avec la recherche.

Par ailleurs, le recrutement en 2020 d'une enseignante titulaire en charge du cycle de formation professionnel HMONP (et la mise au concours d'un second poste), ainsi que le développement du pré-incubateur « La Fruitière » en partenariat avec le Conseil Régional de l'Ordre des Architectes de Normandie et le Ministère de la Culture permet aujourd'hui de disposer de l'ensemble de la chaîne de formation jusqu'à l'insertion professionnelle. J'évoquerai le doctorat dans un deuxième temps.

A côté de la définition d'un projet d'établissement, l'autre grand chantier a été la reprise complète de l'organisation administrative.

A mon arrivée en 2019 à la direction de l'établissement, je connaissais le dévouement des équipes administratives au service de la pédagogie, dévouement qui pouvait paradoxalement générer des tensions entre les communautés ou au sein des services. J'étais loin de mesurer l'ampleur des fragilités structurelles dans le management et l'organisation administrative. Je peux illustrer cela par deux exemples : l'absence de procédure formalisée et homogène pour le suivi financier des services, aboutissant à une gestion au fil de l'eau sans vision pluriannuelle et prospective, et générant de nombreuses tâches de contrôles en bout de chaîne, ou encore l'absence de procédure de classement administratif et informatique, d'archivage physique ou numérique, faisant

reposer le fonctionnement de l'établissement sur la mémoire solide de quelques agents présents de longue date à l'école. En clair, une modernisation lourde s'est imposée.

Une bonne organisation repose avant tout sur des hommes et des femmes capables de déployer leurs compétences au service du collectif. C'est donc le point essentiel qui a été investi durant ces trois années. Une formation au management étalée sur une année complète a permis à l'équipe de direction et l'ensemble des responsables de service de pointer les fragilités, de structurer des plans d'action, d'améliorer les relations de travail et l'efficacité des réunions. Les départs en retraite ou pour mutation ont permis de restructurer petit à petit l'organigramme, en procédant à une repyramidation de l'ensemble pour disposer de plus de compétences et d'expertises dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. En 2022, près de 20 % des agents vont connaître dans les prochains mois une évolution de poste pour mieux identifier les services et mieux répondre aux attentes professionnelles des personnels. Cela s'est accompagné par un relais sans faille auprès du ministère pour les évolutions de carrière dont ont bénéficié 4 agents cette année, la mise en place de l'avancement des personnels contractuels, et le renforcement des équipes grâce aux financements extérieurs de la Région pour le développement des partenariats et de l'international. Après le recrutement d'une directrice des formations et de la recherche issue des Universités et le recrutement d'un secrétaire général disposant d'une solide formation juridique et au management en plus d'une expérience internationale, c'est la création au 1^{er} février prochain du poste de responsable du service du personnel qui permettra notamment de lancer un plan de formation et de piloter au plus précis la masse salariale et le plafond d'emploi, crucial pour le bon déroulement des activités de l'école. Sur ces aspects gestion du personnel, nous avons publié le premier bilan social de l'établissement en 2021. Nous avons aussi nommé et formé une référente sur les violences sexuelles et sexistes, constitué un plan d'action avec la Préfecture et lancé les premières actions de sensibilisation et de formation auprès de l'ensemble des communautés.

Parmi les actions concrètes, je peux citer près d'une quarantaine de procédures mises en place dont près de la moitié par le service Formations. Toute la stratégie de communication interne et externe a été définie, avec la refonte complète du site internet, la création d'une lettre d'information interne et le déploiement sur les différents réseaux sociaux.

Nous avons dématérialisé et sécurisé complètement les procédures de validation et les circuits de signatures, ainsi qu'homogénéisé et sécurisé le suivi comptable des dépenses. La refonte de l'organisation du temps de travail au regard de la mise en place généralisée du télétravail et de l'obsolescence d'une note datant de 2011, fait l'objet d'une large consultation pendant cette année universitaire.

Nous avons affecté deux personnels titulaires, un poste de secrétariat et un poste d'ingénieur de de recherche pour permettre au laboratoire de disposer d'une équipe administrative complète pour développer ses activités. Nous avons créé la maison des étudiants à l'entrée du parc pour accueillir les associations étudiantes, en espérant que la sortie de la pandémie leur permettra de reprendre leurs activités essentielles à l'école. Un personnel a été dédié à la vie étudiante et ce poste sera renforcé dans le nouvel organigramme.

Tout cela s'est réalisé malgré une contraction de 7,5 ETP dans les dotations de l'État, soit 8 %, et l'école arrive aujourd'hui dans une situation limite sur ses capacités d'emploi qui ont été entièrement mobilisées.

Sur l'immobilier, la médiathèque et la matériauthèque ont été regroupés au sein du pôle documentaire pour fusionner en un seul service en 2022. Des travaux d'amélioration ont été réalisés pendant le confinement pour une partie des bureaux. A l'appui d'une consultation directe, l'ensemble des bureaux administratifs va être restructuré cet été pour que les équipes soient réunies au même étage et favoriser la collaboration.

Une mission de programmation a été menée en 2020 en collaboration avec toutes les instances pour permettre de définir une stratégie immobilière cohérente et trouver des pistes permettant de répondre aux urgences les plus flagrantes : salles de cours magistral, doublement de la médiathèque, locaux de laboratoire pour accueillir dignement les chercheurs, une halle d'expérimentations, lieu unique de restauration rassemblant enseignants, étudiants et personnels administratifs. Sur ce point nous avons régularisé la situation juridique de l'exploitant de la cafétéria qui n'avait pas été mise à jour depuis 1992 et obtenu des baisses tarifaires pour les étudiants. Nous avons engagé ces derniers jours des échanges avec le CROUS pour améliorer les services aux étudiants malgré notre isolement géographique. L'école dispose aujourd'hui d'une perspective claire pour désormais solliciter les financements et engager ces projets.

L'appui des fonds RIN Action SUP de la Région Normandie et le plan de relance ont permis de prendre de l'avance sur le SPSI (Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière), avec le renouvellement du mobilier pédagogique, le remplacement des menuiseries et l'isolation des toitures, ou la remise en état des ateliers du

parc fermés depuis 2003. Nous travaillons aussi avec les communes de Rouen et de Darnétal pour développer tout le potentiel du parc arboré, dont la convention de gestion date de 1989, pour l'identifier dans la métropole comme lieu de biodiversité, et d'activités autour de l'architecture, dans la perspective de la capitale européenne de la culture.

C'est fort de ces actions déterminées pour le rayonnement et l'excellence de l'ENSA Normandie que je souhaite poursuivre mon mandat, orienté sur trois axes majeurs.

Le premier axe, c'est faire de l'ENSA Normandie un établissement clé au sein de la ComUE Normandie Université

L'ENSA Normandie est dans une situation particulièrement privilégiée : c'est la seule école d'architecture au sein d'une nouvelle région géographiquement et historiquement cohérente, elle est membre de l'unique ComUE régionale aux côtés des trois universités et de deux écoles d'ingénieurs.

Elle peut donc tirer partie de son monopole d'expertise sur l'architecture. Dans l'élaboration de la S3, la stratégie européenne de spécialisation pour la recherche et l'innovation, la Région Normandie et l'ensemble des acteurs l'Enseignement Supérieur et Recherche ont bien ciblé les particularités régionales, fortement industrialisée sur l'axe Seine et disposant d'une façade littorale ouverte à l'économie mondialisée. Nos domaines d'étude y répondent pleinement ce qui peut augurer de fortes collaborations dans les formations et la recherche.

Dans la réponse à l'appel à projets Excellences du PIA 4 (Plans d'investissement d'avenir), un plan de développement régional a été proposé ayant comme fil directeur la création d'une ComUE au service du territoire, dans la décarbonation de l'industrie et de la lutte contre les risques anthropiques et naturels, notamment de submersion. L'architecture, la construction et l'aménagement du territoire sont au cœur de ces problématiques.

A l'appui des nouveaux statuts de la ComUE qui seront adoptés en 2022, et aux financements attendus pour les fonds FEDER et le PIA4, l'ENSA Normandie peut devenir un acteur clé en matière de formations et de recherche au sein de Normandie Université. La nomination de Gabriella Trotta comme vice-présidente de NU démontre l'investissement porté par l'école au sein de ce regroupement universitaire. Dans la même perspective, je poursuis mon investissement au sein des structures collaboratives Normandie Tech qui regroupe les écoles d'ingénieur et CESAR qui regroupe les établissements de la métropole rouennaise.

Le deuxième axe, c'est développer le numérique au service de l'innovation pédagogique et du réseau des ENSA

Avec la pandémie, l'ENSA Normandie a structuré une offre numérique innovante. A l'appui des compétences reconnues de son service informatique, son environnement numérique est principalement issu de l'ESR (Renater) et en open-source (LibreOffice). Il a été complété par la mise en place de la plateforme pédagogique en ligne Moodle et d'un service d'accès à distance des machines de l'école, permettant aux étudiants de travailler depuis chez eux sur des logiciels très performants, même avec un équipement de faibles capacités. Lauréate de l'appel à projets sur l'hybridation des formations de l'enseignement supérieur et partenaire du MOOC « Structures en architecture », l'ENSA Normandie a formé une équipe enseignante aux techniques pédagogiques innovantes pour les déployer petit à petit dans le programme pédagogique. Nous avons, par ailleurs, mis en place le contrôle d'accès avec les cartes LEOcartes, la RFID à la médiathèque, déployés des nouveaux services documentaires en ligne comme ARTE campus ou les e-books et la Matériauthèque en ligne. Nous avons renforcé l'équipement logiciel en comptabilité (l'ancien datait d'avant la RGPD), acquis un logiciel de gestion des emplois du temps performant. Nous devons encore nous équiper d'un logiciel de gestion RH pour sortir d'une gestion par tableur EXCEL peu efficace et nous préparer à l'arrêt de TAIGA au profit de PEGASE dans la droite ligne d'amélioration des outils numériques du Ministère de la culture.

Le prochain mandat sera consacré à la mise en conformité RGPD (Règlement Général de Protection des Données) et à la rédaction de son schéma directeur numérique, à la mise en place de serveurs virtuels disponibles à distance, à la refonte des infrastructures de serveurs datant de 2014 dont la fragilité systémique est identifiée. L'ENSA Normandie s'appuiera sur le CRIANN, data center de l'ESR Normand, appelé à devenir l'un des 10 data-centers stratégiques nationaux. A terme, la majeure partie des données y seront hébergées, permettant une fiabilisation complète des accès et des sauvegardes. L'ENSA Normandie est aujourd'hui responsable de l'hébergement des serveurs archi.fr et TAIGA. Je suis convaincu du bien-fondé d'une structure de mutualisation des moyens numériques des 20 ENSA, que l'ENSA Normandie pourrait accueillir dans la continuité de ces activités historiques, en s'appuyant sur cette infrastructure performante.

Le troisième axe est le développement de la recherche partenariale et internationale

La recherche a été un axe de développement fort de ses dernières années ; j'ai déjà évoqué l'effort très important en matière administratif qui a été fait. Nous sommes passés de 2 doctorants à 16 dont 15 financés en trois ans, et de 4 à bientôt 6 HDR, grâce à l'action déterminée des chercheurs et de Caroline Maniaque à la direction d'ATE. Nous avons signé notre premier doctorat CIFRE, après avoir bénéficié des premiers financements RIN doctorants ou des co-financements de collectivités comme la Métropole de Rouen ou du Parc Naturel Régional. Nous avons aussi accompagné le doctorat RADIAN en espérant sa normalisation vers des allocations pleines et entières.

L'ambition à long terme est de faire de l'ENSA Normandie une école d'excellence dans la recherche. Elle en a parfaitement les capacités malgré sa relative jeunesse en la matière. Située à 1h30 de train de Paris, elle peut accueillir les meilleures expertises nationales, voire internationales, à condition de proposer des conditions d'accueil privilégiées. C'est en ce sens que la réhabilitation des Ateliers du parc, dédiés à la recherche, est fondamentale dans le déploiement du projet. Il existe plusieurs modèles de recherche d'excellence, mais tous supposent une taille critique de chercheurs travaillant dans le même domaine et l'obtention de crédits sur projets. Le laboratoire ATE s'est constitué en 2016 sur la base de la quinzaine d'enseignants présents dans l'établissement. Le chemin parcouru depuis vise petit à petit à organiser le laboratoire autour de 3 ou 4 axes communs et à favoriser les collaborations entre chercheurs sur des réponses à appel à projet. A terme, si le laboratoire vise la reconnaissance internationale, au regard du potentiel de recrutement (autour de 30 chercheurs et 20 doctorants), il est nécessaire d'orienter l'ensemble des recherches sur un axe fortement identifiable à l'échelle régionale. De là découlent des propositions stratégiques pour l'établissement :

- le rapprochement et collaboration étroite de l'unité de recherche avec les structures universitaires ;
- le recrutement de professeurs HDR et de maîtres de conférence docteurs sur des critères précis de champs de recherches et non pas seulement pédagogiques ;
- l'accompagnement des enseignants-chercheurs praticiens titulaires vers le doctorat ;
- l'accueil de chercheurs titulaires et associés issus d'autres établissements, c'est un indicateur de l'attractivité de l'unité de recherche ;
- la mobilisation l'ensemble des financements recherche de la Région Normandie ;
- le développement du réseau local et européen pour candidater sur des appels à projets ANR et du programme Horizon Europe ;
- l'ouverture de l'unité à l'accueil des postdoctorants internationaux ;
- le confortement ou la création de chaires d'excellence.

Nous visons le label HSR4R qui permet l'internationalisation des recrutements de chercheurs.

Ma conviction personnelle est que le doctorat doit devenir une voie d'accès courante et privilégiée vers la pratique opérationnelle et le métier d'architecte, à l'instar des médecins et leur thèse professionnelle. Le doctorat par le projet est une piste parmi d'autres, comme la réflexion que nous pourrions avoir en Normandie en liant HMONP et doctorat pour les étudiants les plus brillants, qui pourraient bénéficier d'un parcours privilégié vers la profession par la recherche.

Pour ces trois perspectives de développement, l'ENSA Normandie doit structurer des actions transversales :

1/ Le développement fort des partenariats internationaux. C'est le projet « international pour tous » qui vise une mobilité sortante de 80 % des étudiants, avec la création du service international pleinement identifié. C'est la création cette année d'un établissement composante à Hanoï permettant de postuler directement à l'HAU en L1, ou le projet de Master International en bi-diplôme avec l'Université de Bologne. Je peux aussi citer les contacts pris avec le Bauhaus pris dans le cadre de l'appel à candidature pour les Universités Européennes.

2/ Le soutien à l'entrepreneuriat et structuration des relations avec les entreprises, avec la création d'un poste administratif dédié et d'outils de suivi, le développement de la fruitière et le renforcement des enseignements « métier » dans le cursus, ou le soutien à l'association des anciens diplômés et à la reconstitution d'une Junior Entreprise.

3/ La création des dispositifs pour une meilleure organisation et gestion de la vie étudiante : création d'un Observatoire de la Vie étudiante, création d'un Observatoire pour les diplômés professionnels, création d'un

Bureau des stages autour d'un poste administratif dédié. J'ai déjà parlé des contacts avec le CROUS et le poste de vice-présidente à la vie étudiante de Gabrielle Trotta à la COMUE qui a pour mission de rédiger le nouveau plan d'orientation de la vie étudiante.

C'est sur ces propositions que je souhaite porter cette candidature au service de la formation et de la recherche en architecture en Normandie.

Raphaël Labrunye