

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE CAEN NORMANDIE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021
VAGUE B

Rapport publié le 11/03/2022



Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts² :

Pierre Chiappetta, Président du comité

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

¹ Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8) ;

² Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13).

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale	4
3 / Caractérisation de l'université de Caen Normandie	5
4 / Attentes de l'établissement.....	6
5 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le pilotage stratégique et opérationnel	8
1 / Le positionnement institutionnel.....	8
a/ Un manque de netteté du positionnement institutionnel de l'Unicaen, en considération d'une auto-analyse insuffisante	8
b/ Une université fortement ancrée dans son territoire et sa région... ..	8
c/ ... mais qui doit accroître son attractivité aux niveaux national, européen et international.....	9
2 / La stratégie institutionnelle.....	10
a/ Des orientations stratégiques réalisées en formation et recherche... ..	10
b/ ... mais une stratégie à l'international et un pilotage encore en construction	10
c/ Un partenariat fort avec le CHU.....	11
3 / L'organisation interne et la gouvernance	12
a/ Une université fortement restructurée, mais sans avoir suffisamment associé les personnels et les étudiants	12
b/ Une transversalité qui se met en place.....	13
c/ Un fort enjeu de communication interne et externe.....	13
d/ Une politique de la qualité qui se met en place.....	14
e/ ... mais que la communauté universitaire ne s'est pas encore appropriée.....	15
4 / Le pilotage opérationnel global.....	16
a/ Une situation financière maîtrisée	16
b/ Des outils numériques d'aide au pilotage de qualité, dont l'usage est perfectible.....	17
c/ Une politique de ressources humaines affirmée.....	17
d/ ...dont la mise en œuvre a permis des avancées notoires.....	17
e/ ... mais qui a été entravée par un dialogue social défectueux et un usage non optimisé des outils numériques de gestion.....	18
f/ Une politique patrimoniale maîtrisée, mais dont l'université peine à sécuriser le financement	19
La recherche et la formation	21
1 / La politique de recherche	21
a/ Un acteur important du site normand.....	21
b/ ... mais fragilisé par un potentiel RH en diminution... ..	22
c/ ... et qui doit renforcer son attractivité et sa visibilité au niveau international ainsi que ses succès aux AAP européens.....	23
d/ Une stratégie de valorisation déléguée à la ComUE.....	23
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	24
a/ Une politique de formation tout au long de la vie, fortement orientée vers la réussite en licence... ..	24
b/ ... mais qui doit plus largement associer la communauté universitaire à son pilotage	25
c/ Une lisibilité de l'architecture de l'offre de formation à améliorer	26

d/ Une évaluation des enseignements hétérogène	26
e/ Des outils numériques de qualité en appui à la pédagogie	27
f/ Une mobilité à l'international à renforcer.....	27
3 / Le lien entre recherche et formation	27
a/ Une formation doctorale dévolue à la ComUE à harmoniser entre les établissements.....	27
b/ Une politique d'emploi qui prend en compte la dimension de la recherche	28
c/ Un service commun de la documentation qui doit renforcer son expertise sur les enjeux de la science ouverte et de la bibliométrie	29
La réussite des étudiants.....	30
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	30
a/ Une université pleinement engagée en faveur de l'accès à l'enseignement supérieur et de la réussite en licence.....	30
b/ Des actions mises en place en faveur de l'insertion professionnelle	31
2 / La vie étudiante	31
a/ Un engagement fort de la gouvernance, mais un manque de coordination au niveau des services	31
b/ Une vie étudiante hétérogène suivant les sites.....	32
c/ Une valorisation de l'engagement étudiant à harmoniser entre les composantes	32
Attentes de l'établissement.....	33
1 / Une université responsable, en lien avec son territoire, au plus proche des besoins des étudiants et engagée dans une dynamique avec ses partenaires territoriaux (collectivités et monde socio-économique)	33
2 / Une transformation immobilière au service de l'université de demain : une volonté de construire des campus d'innovation attractifs et durables.....	34
3 / Une stratégie internationale bidimensionnelle : à l'échelle de l'établissement et à l'échelle du site normand	35
Conclusion.....	37
1 / Les points forts	38
2 / Les points faibles	38
3 / Les recommandations	39
Liste des sigles.....	40
Observations du président de l'université de Caen Normandie	45
Organisation de l'évaluation	499

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

Peuplée de 3,33 millions d'habitants, la région Normandie est composée d'une académie (regroupement des anciennes académies de Caen et de Rouen en 2019¹) et compte cinq départements (Calvados, Eure, Manche, Orne, Seine-Maritime). Elle connaît une dynamique démographique inférieure à la moyenne nationale durant la période 2013-2018 (0 % par an contre +0,4 % par an), ce qui la place au 10^e rang des régions de France métropolitaine. Elle se situe également au 10^e rang des régions françaises pour le produit intérieur brut (PIB de près de 95 milliards d'euros en 2018). Elle compte 1,3 million d'emplois (10^e rang des régions françaises) et se caractérise par une dynamique de l'emploi inférieure à la moyenne française entre 2018 et 2019 (+0,8 % contre +1,9 %)². La Normandie est caractérisée par des secteurs d'activité diversifiés tels que l'automobile, l'agro-alimentaire, l'aéronautique et le spatial³, la chimie-pharmacie-cosmétique, la production d'énergies, la filière équine, la logistique, la construction navale et le nautisme, le numérique, la santé ou encore le tourisme⁴. Deux pôles de compétitivité ont leur siège dans la région Normandie : NextMove (automobile, transports) à Rouen et Hippolia (filiale équine) à Caen⁵. D'autres pôles sont implantés dans la région : Images & réseaux – TES (numérique), Valorial (agriculture, agroalimentaire), Cosmetic Valley (cosmétiques, parfums) et ASTech Paris Region (aéronautique, espace)⁶.

La Normandie compte trois universités⁷. En 2017, la région se place au 11^e rang national en matière de dépenses en recherche et développement (R&D)⁸. La production scientifique représente 2,3 % des publications nationales (11^e rang national) et 3 % des demandes nationales de brevet (tous domaines confondus) déposées à l'Office européen des brevets (11^e rang national)⁹. En 2018, les établissements publics relevant du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) accueillent 3 602 personnels enseignants et enseignants-chercheurs (soit 3,8 % de l'effectif national) et 3 179 personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biats), soit 3,4 % de l'effectif national¹⁰. À l'échelle de la région Normandie, 45 enseignants-chercheurs (EC) ont été nommés à l'Institut universitaire de France (IUF) entre 1991 et 2020, dont 12 EC de l'université de Caen Normandie ; quatre bourses de l'European Research Council (ERC) ont été obtenues entre 2007 et 2020, dont une pour un EC de l'université de Caen Normandie, et cinq médailles d'argent ont été décernées par le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) entre 2000 et 2020¹¹.

Au moment de la visite du comité d'évaluation (mai 2021) du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres), une coordination territoriale¹² structure le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) de cette région : la communauté d'universités et établissements (ComUE) Normandie Université (NU).

Durant l'année universitaire 2017-2018, 104 500 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur normand, dont 67 000 à l'université (soit 64 % de l'effectif total)¹³.

2 / Structuration de la coordination territoriale

La structuration régionale de l'enseignement supérieur et de la recherche à l'échelle de la Normandie date de 1992 avec la création d'une partie des huit écoles doctorales (ED) normandes. À partir de cette date, certains domaines tels que la chimie, la biologie et la santé se sont organisés pour stimuler des collaborations scientifiques entre les unités de recherche de Caen, de Rouen et du Havre. La coopération des établissements

¹ Décret n° 2019-1056 du 15 octobre 2019 portant création de l'académie de Normandie.

² Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), *L'essentiel... sur la Normandie*, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4482410>, page consultée le 06 mai 2021.

³ Par exemple, les trois universités normandes (Caen, Rouen, Le Havre) sont membres de l'association Normandie AeroSpace, réseau des acteurs de l'aéronautique, du spatial, de la défense et de la sécurité en Normandie. Voir <https://www.nae.fr/membres/>.

⁴ Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche – Strater, Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 10.

⁵ Il existait un pôle de compétitivité au Havre, Nov@log, consacré à la logistique et à la chaîne logistique, mais il a cessé ses activités faute de subventions publiques en 2020.

⁶ <https://competitivite.gouv.fr/les-53-poles-255.html>, page consultée le 05 juin 2021.

⁷ Université de Caen Normandie (Unicaen), université de Rouen Normandie, université Le Havre Normandie.

⁸ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 57 ; la dépense intérieure de recherche et développement (Dird) de la région s'élevait en 2017 à 1,26 M€ (la Dird des administrations étant de 0,31 M€ et celle des entreprises de 0,95 M€).

⁹ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 64 et p. 78.

¹⁰ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 86 et p. 91. En 2018, au niveau national, les établissements publics relevant du Mesri accueillent 95 228 personnels enseignants ou EC et 92 287 personnels Biats.

¹¹ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 69 – IUF (deux en droit, économie, gestion [DEG], 20 en lettres et sciences humaines, 23 en sciences), ERC (3 *Starting Grants*, 1 *Consolidator Grant*).

¹² Au sens de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

¹³ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 8 et p. 35.

d'enseignement supérieur et de recherche normands s'est prolongée avec la création du pôle universitaire normand, inauguré en avril 1998 sous une forme associative. Il gérait des projets interrégionaux entre trois universités (Caen, Le Havre, Rouen) et deux écoles d'ingénieurs : l'École nationale supérieure d'ingénieurs de Caen (Ensicaen) et l'Institut national des sciences appliquées (Insa) de Rouen. Ce pôle a été dissous en 2007. Le 14 octobre 2011, par le décret n° 2011-1306, le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Normandie Université est créé sous le statut d'établissement public de coopération scientifique (EPCS). Conformément à l'article 117 de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, l'EPCS Normandie Université a évolué, après que son conseil d'administration (CA), réuni le 4 juillet 2013, s'est prononcé sur cette évolution, vers un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) constitué sous la forme d'une ComUE sur le périmètre interrégional normand (Basse-Normandie et Haute-Normandie)¹⁴. Les statuts de la ComUE Normandie Université ont été adoptés par les CA des membres à l'été 2014, puis publiés dans un décret daté du 29 décembre 2014 ; ils sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2015, selon le Journal officiel.

En mai 2021, au moment de la visite, la ComUE NU est composée de six membres fondateurs¹⁵ : université de Caen Normandie (Unicaen), université de Rouen Normandie, université Le Havre Normandie ; Ensicaen, Insa Rouen, École nationale supérieure d'architecture de Normandie (Ensa Normandie). Normandie Université compte également 12 établissements associés¹⁶ : CESI écoles d'ingénieurs, École supérieure d'ingénieurs en génie électrique (ESIGELEC) ; Institut polytechnique UniLaSalle ; Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) Normandie ; École de *management* de Normandie (EM Normandie), Neoma Business School ; École supérieure d'arts et médias (Ésam) de Caen-Cherbourg, École supérieure d'art et *design* Le Havre-Rouen (ESADHaR), Centre hospitalo-universitaire (CHU) Caen Normandie, CHU Rouen Normandie ; Centre de lutte contre le cancer François-Baclesse, groupement d'intérêt public (Gip) Labéo.

Le contrat de site pluriannuel 2017-2021 Normandie Université a été signé en avril 2017 entre l'État, la ComUE Normandie Université, les six membres fondateurs de la ComUE, l'EM Normandie, l'ESIGELEC, l'École supérieure d'ingénieurs des travaux de construction de Caen (ESITC Caen, établissement privé bénéficiant du label Eespig¹⁷) et cinq organismes de recherche (CNRS, Institut national de la santé et de la recherche médicale [Inserm], Institut national de la recherche agronomique [Inra]¹⁸, Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer [Ifremer] et Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives [CEA]). Il a été construit autour de cinq axes stratégiques :

- Conforter la stratégie d'excellence de la recherche et de la formation autour de campus thématiques normands en réseau pour répondre aux enjeux sociétaux et aux défis territoriaux ;
- Relever le défi de l'attractivité et de l'internationalisation ;
- Placer les établissements d'enseignement supérieur au cœur de l'écosystème d'innovation ;
- Accélérer la transformation pédagogique au service de la réussite étudiante ;
- Dynamiser la vie de campus et rendre les étudiants acteurs de leur cheminement vers l'autonomie.

3 / Caractérisation de l'université de Caen Normandie

L'université de Caen Normandie (Unicaen) est un EPSCP, université pluridisciplinaire avec secteur santé, dont les quatre domaines de formation sont : arts, lettres, langues (ALL) ; droit, économie, gestion (DEG) ; sciences humaines et sociales (SHS) ; sciences, technologies, santé (STS). L'établissement a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2011.

L'université regroupe 12 composantes de formation¹⁹ : huit unités de formation et de recherche (UFR)²⁰ et quatre écoles internes et instituts²¹. L'offre de formation de l'université comporte 18 diplômes universitaires de technologie (DUT), 29 licences, 34 licences professionnelles (LP), 63 masters, trois diplômes d'ingénieurs, des formations en santé : médecine, pharmacie, maïeutique et orthophonie, des certifications universitaires

¹⁴ Dans le cadre de la réforme territoriale de 2014, la Basse-Normandie a fusionné avec la Haute-Normandie le 1^{er} janvier 2016, pour former la région Normandie.

¹⁵ Décret n° 2014-1673 du 29 décembre 2014 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements Normandie Université.

¹⁶ Décret n°2018-757 du 28 août 2018 portant association d'établissements à Normandie Université.

¹⁷ Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général.

¹⁸ Cet organisme de recherche a fusionné en 2020 avec l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Iristea) pour créer institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae).

¹⁹ Organigramme déposé en annexe du RAE.

²⁰ Droit, administration économique et sociale (AES), administration publique ; Psychologie ; Sciences économiques et de gestion, de géographie et d'aménagement des territoires ; Humanités et sciences sociales ; Sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps) ; Langues vivantes étrangères ; Sciences.

²¹ Institut universitaire de technologie (IUT) Grand Ouest Normandie (issu de la fusion de l'IUT Cherbourg Manche, de l'IUT d'Alençon et de l'IUT de Caen) ; Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé) Normandie ; École interne d'ingénieurs Esix Normandie, spécialisée en agro-alimentaire, génie des systèmes industriels, mécatronique et systèmes nomades ; Institut d'administration des entreprises (IAE) Caen – École universitaire de *management*.

(certificat de compétences en langues de l'enseignement [Cles] et certificat informatique et internet [C2i]), des diplômes d'université (DU) et des diplômes interuniversitaires (DIU), des préparations aux concours de l'enseignement, des préparations aux examens et aux concours administratifs et judiciaires, le diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU).

La recherche à l'Unicaen est décrite selon trois axes fédérateurs de recherche : Biologie intégrative, imagerie, santé, environnement (BI²SE) ; SHS ; Sciences et technologies (ST). Elle est opérée au sein de 45 unités de recherche dont 24 équipes d'accueil et 21 unités mixtes de recherche avec le CNRS, l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae), l'Inserm et le CEA (dont six unités mixtes Unicaen-Ensicaen-CNRS). L'Unicaen est tutelle de trois structures fédératives de recherche, de cinq fédérations de recherche, de deux unités mixtes de service, d'une unité de service et de recherche (Maison de la recherche en sciences humaines) et d'une station marine (Centre de recherche en environnement côtier [CREC])²².

Pour ce qui est du patrimoine immobilier²³, l'Unicaen est implantée sur sept campus au sein de l'agglomération caennaise (le campus 1 est classé au titre des monuments historiques), sur six sites universitaires répartis dans trois départements (Calvados : Caen, Lisieux, Vire, Luc-sur-mer ; Orne : Alençon-Damigny ; Manche : Cherbourg-en-Cotentin, Saint-Lô). La surface utile brute (SUB) de l'Unicaen est de 283 154 m². Le 3 mars 2020, le Mesri a signé la convention de dévolution conférant à l'université le statut plein et entier de propriétaire.

La situation financière de l'établissement en 2019 fait apparaître 226,3 M€ de dépenses (83 % en masse salariale, 12 % en fonctionnement et 5 % en investissement) et 233,5 M€ de recettes (83 % de dotation de l'État, 10 % de ressources propres, 6 % de subvention des collectivités, 1 % de la contribution vie étudiante et campus [CVEC])²⁴.

Durant l'année universitaire 2019-2020, l'Unicaen²⁵ compte 32 723 étudiants (dont 2 687 inscrits en institut de formation en soins infirmiers [Ifsi] et 963 en classes préparatoires aux grandes écoles [CPGE]) et 2 696 personnels dont 1 911 titulaires (1 108 enseignants et EC, 803 Biatss) et 785 contractuels (507 enseignants et EC, 278 Biatss).

4 / Attentes de l'établissement

L'Unicaen a exprimé trois attentes particulières auprès du comité d'évaluation. Elles font l'objet d'une analyse spécifique dans ce rapport. Elles abordent les thématiques suivantes :

- Une université responsable, en lien avec son territoire, au plus proche des besoins des étudiants et engagée dans une dynamique avec ses partenaires territoriaux (collectivités et monde socio-économique) ;
- Une transformation immobilière au service de l'université de demain : une volonté de construire des campus d'innovation attractifs et durables ;
- une stratégie internationale bidimensionnelle : à l'échelle de l'établissement et à l'échelle du site normand.

5 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation (vague B, 2015-2016) de l'Unicaen par le Hcéres a fait l'objet d'un rapport publié en février 2017²⁶. Le comité d'évaluation avait formulé les sept recommandations suivantes :

²² Plaquette 2021 de présentation de la recherche à l'Unicaen : <https://www.unicaen.fr/wp-content/uploads/2021/06/Plaquette-Recherche.pdf>.

²³ Document Unicaen, chiffres 2020 – annexe au RAE.

²⁴ Document Unicaen, chiffres 2020 – annexe au RAE.

²⁵ Document Unicaen, chiffres 2020 – annexe au RAE.

²⁶ Rapport d'évaluation externe de l'université de Caen Normandie, campagne d'évaluation 2015-2016, Hcéres.

- Déployer une stratégie d'établissement qui, s'appuyant sur les apports importants des opérations de restructuration interne, lui permettrait de définir ses ambitions et spécificités en matière de formation, de recherche et de pilotage.
- Développer les relations avec les collectivités du territoire, dont la nouvelle région, pour que l'Unicaen prenne toute sa place dans le développement de l'économie locale et régionale.
- Définir avec ses partenaires académiques les compétences qui pourraient être transférées à la Comue.
- Développer la formation continue notamment en nouant de nouveaux partenariats socioéconomiques.
- Dynamiser les échanges internationaux les plus pertinents pour stimuler, en particulier, la mobilité sortante.
- Promouvoir le développement de pratiques pédagogiques nouvelles en s'appuyant sur les apports très bénéfiques du centre d'enseignement multimédia universitaire (CEMU), que les innovations soient numériques ou non.
- Fluidifier les échanges entre les composantes, les unités et les pôles de recherche pour que le processus de définition des profils de recrutement des enseignants-chercheurs soit à la fois collégial et stratégique.

Les recommandations développées dans ce rapport ont donné lieu à des actions mises en œuvre par l'établissement. Ces actions sont résumées dans un document transmis au Hcéres en 2019, à mi-parcours de la période en observation.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres fin novembre 2020, en concomitance avec l'élection d'une nouvelle présidence et l'installation d'une nouvelle équipe de gouvernance à la tête de l'université de Caen Normandie. La visite de l'établissement s'est tenue à distance du 25 au 27 mai 2021, en raison de la crise sanitaire de la Covid 19. Aussi, l'autoévaluation de l'université de Caen Normandie a été menée par l'équipe sortante, tandis que les entretiens ont été conduits avec les membres de l'équipe de gouvernance nouvellement élus. Organisés en visioconférence, 58 entretiens ont été réalisés pendant une durée de trois jours.

Le pilotage stratégique et opérationnel

1 / Le positionnement institutionnel

Référence 1. « L'université définit son positionnement institutionnel dans son environnement local, national et international. »

a/ Un manque de netteté du positionnement institutionnel de l'Unicaen, en considération d'une auto-analyse insuffisante

L'université de Caen Normandie définit clairement ses valeurs et ses missions dans son projet d'établissement 2017-2021²⁷ : être « ouverte au monde, à l'Europe et aux territoires » et « inscrire [ses] missions et [son] organisation dans [le] cadre de [la] responsabilité sociétale et [du] développement durable dans toutes ses dimensions ». Néanmoins, le comité regrette que l'université n'ait pas développé plus avant son positionnement institutionnel dans la référence 1 de son rapport d'autoévaluation (RAE) et y ait privilégié l'autoévaluation de sa stratégie qui relève pourtant de la référence 2 (voir *infra*).

b/ Une université fortement ancrée dans son territoire et sa région...

L'Unicaen²⁸ affirme son ancrage dans les territoires d'implantation et l'importance de ses relations avec le monde socio-économique. L'offre de formation continue proposée répond pleinement aux spécificités d'un territoire agricole et industriel dans lequel on constate une forte représentation du milieu ouvrier : l'université est le premier opérateur de la formation professionnelle de l'enseignement supérieur normand, territoire où sont implantés cinq campus des métiers et des qualifications. L'accord de coopération, signé le 2 octobre 2020, entre l'Unicaen et le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), visant à mieux coordonner l'offre de formation professionnelle proposée par la Normandie et permettant d'envisager l'ouverture de nouvelles formations, témoigne de l'importance donnée par l'établissement à la formation tout au long de la vie professionnelle. La volonté de la nouvelle équipe de gouvernance de maintenir sa présence dans la totalité des sites délocalisés est très bien accueillie par les communautés d'agglomération rencontrées par le comité. Ce maillage étendu est perçu par les acteurs comme facilitant l'accès à l'université des publics étudiants socialement fragiles. Depuis la précédente évaluation, le comité apprécie positivement l'action de l'établissement visant à développer ses partenariats avec les collectivités du territoire, même si des marges d'amélioration sont perceptibles avec les agglomérations d'Alençon, de Lisieux et de Vire.

L'établissement affiche la nécessité de mieux mobiliser en réseau et en complémentarité l'ensemble des acteurs régionaux de l'ESR, afin de renforcer la qualité et l'attractivité des formations et des unités de recherche. Ce positionnement est soutenu au niveau régional par la ComUE Normandie Université, créée en 2015. Depuis la précédente évaluation, le comité relève que les relations de l'Unicaen avec la ComUE ont connu deux évolutions : d'une part, avec la mise en place réussie de Normandie Valorisation et, d'autre part, avec le transfert du pilotage et de la gestion du doctorat²⁹. Un projet de fusion des universités de Caen Normandie et de Rouen Normandie, lancé en octobre 2018, a été abandonné par la nouvelle équipe présidentielle de l'Unicaen élue en octobre 2020. Lors des entretiens menés par le comité, différents acteurs de l'ESR normands ont confirmé leur volonté d'agir pour conférer à la région davantage d'attractivité et de visibilité en matière d'enseignement supérieur et de recherche, en privilégiant la création, à l'horizon de janvier 2022, d'une ComUE expérimentale³⁰, qui donne plus de souplesse à la gouvernance. Le fort investissement³¹ de la région Normandie dans l'ESR est à souligner : la région accompagne pleinement les établissements normands dans une démarche de co-construction. Par exemple, en lien avec les réseaux d'intérêts normands (RIN)³², la région participe au financement de deux *Graduate Schools*, de 100 contrats doctoraux par an (50 entièrement financés et 50

²⁷ Projet d'établissement 2017-2021 de l'Unicaen, annexe au RAE.

²⁸ RAE, p. 5.

²⁹ L'établissement juge cependant que cette délégation de compétences n'est pas une réussite, principalement en raison de la difficulté pour la ComUE de définir une politique commune consensuelle en matière de doctorat ainsi que pour des raisons de gestion financière à la complexité accrue. Cf. Suivi des recommandations à mi-parcours, partie 1, synthèse 2019, p. 7, 8.

³⁰ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000037800979/>.

³¹ Entretiens.

³² « La région entend soutenir l'excellence et l'attractivité des laboratoires de recherche normande en cohérence avec la stratégie des établissements, des organismes et de la ComUE Normandie Université au travers de cinq réseaux d'intérêts normands (RIN) : Normandie Energies et Matériaux, Normandie Humanités et Société, Normandie Biomédicale et Chimie, Normandie Terre et Mer, et Normandie Digitale. » <https://aides.normandie.fr/rin-recherche-2021>.

financés à 50 %)³³, et de projets d'initiatives étudiantes. La dévolution du patrimoine renforce la légitimité de l'Unicaen comme partenaire des collectivités territoriales.

c/ ... mais qui doit accroître son attractivité aux niveaux national, européen et international

Les interactions de l'établissement avec son environnement national – notamment avec les organismes de recherche – sont peu explicitées dans le RAE. Des conventions de partenariat structurantes³⁴ ont été signées avec le CNRS, l'Inserm et l'Ifremer dans le cadre de la ComUE. Le comité note qu'entre 2012 et 2019, 37 emplois CNRS (trois chercheurs et 34 ingénieurs, techniciens, administratifs [ITA]) sur les 97 départements n'ont pas été renouvelés à l'échelle du site normand³⁵. Ce défaut d'attractivité du site normand est également observé en ce qui concerne les étudiants en master, au profit des régions limitrophes³⁶.

Le positionnement international, décrit dans le projet d'établissement 2017-2021, vise une plus grande intégration des partenaires internationaux et un meilleur accompagnement des étudiants internationaux dans un objectif de réussite facilitée³⁷. L'activité internationale relève principalement des composantes et des laboratoires, ce qui freine la mise en place d'une stratégie globale, pourtant nécessaire. Ainsi, le comité regrette que l'établissement n'ait pas porté une candidature dans le cadre de l'appel à projets (AAP) universités européennes en s'appuyant, par exemple, sur ses partenariats historiques avec l'Angleterre, les pays scandinaves et les pays baltes. Avec une part nationale de 2 % des projets relevant du programme-cadre européen de recherche et de développement (H2020), la région Normandie est l'une des régions qui reçoit le moins de cette source de financements³⁸. Par ailleurs, la création d'un service spécifique – le Carré international³⁹ – et la mise en place d'un réseau d'enseignants et d'enseignants-chercheurs référents dans les composantes ont permis d'améliorer l'accueil et l'accompagnement des étudiants en mobilité entrante et sortante. Le comité relève aussi une forte vitalité du pôle formations en langues (PFL) du Carré international⁴⁰ et une évolution de l'offre de français langue étrangère (FLE) vers une offre diplômante (diplôme universitaire d'études françaises [DUEF]). Le Carré International va accueillir un des trois centres normands d'EURAXESS coordonnés par Normandie Université.

L'Unicaen ambitionne d'inscrire ses missions et son organisation dans le cadre du développement durable et de la responsabilité sociétale (DD&RS), dans toutes ses dimensions. Les premières réalisations concernent la gestion de l'énergie, le recyclage des déchets, la gestion raisonnée des espaces verts et le développement des mobilités douces⁴¹. Néanmoins, l'Unicaen n'est pas labélisée DD&RS et souffre d'un manque de personnels spécialisés dans ces sujets⁴². L'implication de l'établissement dans le DD est cependant appelée à prendre de l'ampleur : une réflexion stratégique globale a été engagée avec l'État et les collectivités territoriales concernant le projet *EPOPEA Caen Normandie Science & Innovation Park*⁴³ de réaménagement du plateau nord de Caen, qui ambitionne, à l'horizon 2035, d'être un campus d'innovation prenant en compte le DD. Le quatrième programme d'investissements d'avenir (PIA4)⁴⁴, qui a pour objectif d'installer la France dans un modèle de croissance de long terme, respectueux de l'environnement, est une chance à saisir en matière de financements.

³³ Selon le rapport d'activité 2019-2020 de l'Unicaen : 24 doctorants financés à 100 % et 21 doctorants financés à 50 % ont été inscrits à l'Unicaen.

³⁴ RAE, p. 40.

³⁵ Note de positionnement du CNRS sur le site normand, transmise au Hcéres.

³⁶ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 10 : [les] étudiants et [les] jeunes actifs [sont] attirés par les régions limitrophes que sont l'Île de France, la Bretagne et les Pays de la Loire ; Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 8 : Les effectifs d'étudiants en master et doctorat sont plus faibles que dans les autres régions et représentent respectivement 18,8% et 1,6% de la population étudiante normande, contre 20,5% et 2,2% au niveau national.

³⁷ RAE, p. 6.

³⁸ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020. Les Fonds européens de développement régional (Feder) à destination de l'Unicaen sont cependant en augmentation puisqu'ils passent de 0,5 M€ en 2016, 3,7 M€ en 2017, au maintien à 3,7 M€ en 2018 et à 4,9 M€ en 2019. Mais la participation et la réussite aux appels à projets H2020 est encore à améliorer sur la période en observation : six projets financés sur 37 déposés en qualité de coordonnateur ou de partenaire pour un peu plus de 1,6 M€ obtenus (source RA 2019-2020 présenté au CA du 2 octobre 2020).

³⁹ Le Carré international, service chargé de structurer la politique internationale de l'université, accompagne les publics internationaux dans leur parcours universitaire et offre à la communauté les services et les outils nécessaires à la construction de projets internationaux.

⁴⁰ RAE, p. 54.

⁴¹ RAE, p. 11, 12.

⁴² Entretiens.

⁴³ Le *Science & Innovation Park EPOPEA* (EPOPEA, association et société publique locale, fédère les acteurs du plateau Nord de Caen) est un site de 300 ha consacré à la santé, aux matériaux, à l'énergie et aux sciences du numérique. Le plateau Nord de Caen (implantation du grand accélérateur national d'ions lourds [GANIL]) vise d'être un campus de l'innovation avec une composante forte liée à la formation et à la recherche. Le projet prévoit en particulier la construction d'une « Maison des chercheurs » (faciliter l'accueil des chercheurs internationaux), d'une « Maison de l'Innovation » (incubateur, pépinière et hôtel d'entreprises, halle technologique) et celle du nouveau CHU de Caen Normandie.

⁴⁴ Source : Dossier de presse – Conseil de l'innovation ; 20210106_DP_PIA_Conseil_de_l_innovation[2]_1367047.pdf ; 6 janvier 2021.

2 / La stratégie institutionnelle

Référence 2. « L'université décline ses orientations stratégiques en grands objectifs opérationnels et partenariats, elle mobilise des outils de suivi de sa trajectoire parcourue. »

Le projet quinquennal d'établissement 2017-2021 propose les orientations stratégiques majeures suivantes :

- Une offre de formation originale, pluridisciplinaire avec un large éventail de formations, générales et professionnelles, de la licence au doctorat ;
- Une organisation de la recherche en trois pôles fédérateurs, « Biologie intégrative, imagerie, santé, environnement », « Sciences humaines et sociales », « Sciences et technologies », la recherche intégrant également l'interdisciplinarité comme levier de développement à travers quatre domaines transversaux : numérique, imagerie, mémoire et environnement ;
- Une politique internationale et d'insertion dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- Une gouvernance et un pilotage au service du partage des enjeux et de la réussite de la stratégie.

Lors de la précédente évaluation, une recommandation portait sur le déploiement d'une stratégie d'établissement appuyée sur une définition claire de ses ambitions et une affirmation de ses spécificités. Le comité estime que l'Unicaen n'y a que partiellement répondu. Par exemple, en matière de formation, les portails décrivant l'architecture de l'offre de formation n'ont pas encore atteint leur pleine efficacité, tandis qu'en matière de recherche, la mise en lumière des thématiques phares de l'établissement est encore insuffisante pour qu'il puisse être clairement repéré sur la scène mondiale.

a/ Des orientations stratégiques réalisées en formation et recherche...

Le dynamisme de la formation professionnelle, la co-accréditation d'une partie de l'offre de masters entre différents établissements normands, la labélisation nouveaux cursus à l'université (NCU) du projet Réussites plurielles⁴⁵ et la mise en place de campus connectés⁴⁶ viennent renforcer le lien avec les territoires et le monde socio-économique dans une préoccupation de cohérence au niveau régional. La même dynamique est à l'œuvre pour la formation doctorale qui est positionnée au sein de la ComUE. Cette dynamique se traduit également par la structuration du site normand en cinq pôles stratégiques de formation et de recherche⁴⁷ (recouvrant les cinq réseaux d'intérêts normands [RIN] de la région) impliquant toutes les unités de recherche sous tutelle de l'université. Cependant, l'articulation entre ces pôles et les trois pôles fédérateurs de recherche mis en place par l'Unicaen n'est pas précisée dans le RAE. Par ailleurs, s'il existe un schéma directeur de la vie étudiante au niveau régional, porté par la ComUE, le comité note un déficit de coordination ou de structuration globale de la vie étudiante et de services consacrés à la culture à l'Unicaen. La dévolution du patrimoine renforce la légitimité de l'Unicaen comme partenaire des collectivités territoriales. Les communautés d'agglomération des sites distants sont favorables à une contractualisation pluriannuelle formalisée par des schémas locaux d'enseignement supérieur. En matière de valorisation de la recherche, le dispositif Normandie Valorisation⁴⁸, mutualisé au sein de la ComUE et qui pallie l'absence d'une société d'accélération du transfert de technologies (Satt) en Normandie, est un succès, bien que la question de la pérennisation du financement au-delà de 2022 appelle à la vigilance. **Le comité estime que l'Unicaen a une stratégie claire de fort ancrage territorial amenée à se renforcer.**

b/ ... mais une stratégie à l'international et un pilotage encore en construction

Une réelle stratégie à l'international ciblant des thématiques et des zones géographiques privilégiées, et d'insertion dans l'espace européen de l'ESR reste à construire. L'absence de cellule de veille sur les AAP du

⁴⁵ <https://www.normandie-univ.fr/formation/enseignant/labellisation/hcu-reussites-plurielles/>.

⁴⁶ Labélisés par l'État et financés par le plan d'investissements d'avenir (PIA), les campus connectés sont portés par une collectivité territoriale en partenariat avec une université et en lien avec le rectorat. <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid39023/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid39023/les-lieux-labellises-campus-connecte.html>.

⁴⁷ Énergies, propulsion, matière, matériaux (EP2M) ; Nouvelles technologies en chimie et biologie appliquées à la santé et au bien-être (CBSB) ; Humanités, culture, sociétés (HCS) ; Sciences du numérique (SN) ; Continuum terre – mer (CTM).

⁴⁸ Normandie Valorisation porte l'ensemble des activités de valorisation économique et de transfert des résultats de la recherche publique du territoire normand. Normandie Valorisation est reconnue, depuis juin 2016, par le Commissariat général à l'investissement (CGI), le Mesri et la direction générale des entreprises (DGE) comme étant une expérimentation nationale. Soutenu au titre du CPER depuis 2015 à hauteur de 150 k€/an, Normandie Valorisation a obtenu un soutien financier du CGI de 2 M€ au titre du fonds national de valorisation (FNV), pour une durée de 31 mois à compter de février 2017, en attendant de pouvoir bénéficier d'un soutien plus important dans le cadre du PIA. <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid120542/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid120542/normandie-valorisation.html>.

programme H2020, la mise en place très récente d'un centre EURAXESS⁴⁹, l'absence de démarche de labélisation *Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)*, et l'absence d'implication dans un réseau européen l'illustrent. **Pour répondre à l'ambition internationale affichée par l'Unicaen, le comité recommande à l'établissement de définir une stratégie plus ciblée et appréhendée dans une approche globale liant la formation et la recherche, ainsi que la mise à disposition des compétences du Carré international au service de la recherche.**

L'établissement s'est engagé depuis plusieurs années dans la définition d'indicateurs et s'est doté des outils de production et de suivi de ces indicateurs afin de pouvoir élaborer et piloter des politiques structurées et réfléchies. Les indicateurs sont produits par les services centraux⁵⁰. Cependant, la délégation d'aide au pilotage et à la qualité (DAPEQ), créée récemment (fin 2019) et qui accompagne l'établissement dans cette démarche stratégique, apparaît encore très embryonnaire et manque de visibilité⁵¹ (cf. référence 5). Le logiciel DigDash, ébauche du système d'information décisionnel (SID), qui élabore des tableaux de bord dynamiques, est en place dans l'établissement depuis 2017 pour la formation. L'objectif de l'université était de le déployer pour l'ensemble des activités de l'établissement et de le partager avec les responsables de chaque domaine d'activités, afin d'accompagner l'aide à la décision d'indicateurs communs⁵². Les outils de comptabilité analytique sont performants et permettent de prendre des décisions éclairées, notamment sur la soutenabilité de l'offre de formation⁵³. Néanmoins, il apparaît au comité que ce recueil de données de grande qualité ne couvre pas la totalité des activités de l'établissement (celles de la recherche et celles des relations internationales par exemple) et qu'il manque d'interconnexion entre ses différentes briques. La création d'un entrepôt de données permettant de chercher la donnée agrégée est nécessaire. De plus, le développement de l'université, appuyé par ces indicateurs adaptés, mériterait d'être plus largement débattu avec la communauté universitaire et de bénéficier de plus de transversalité.

Référence 3. « L'université développe et pilote ses relations avec le CHU et les autres établissements chargés de formations médicales et paramédicales à partir d'objectifs stratégiques partagés. »

c/ Un partenariat fort avec le CHU

L'université de Caen Normandie développe et pilote ses relations avec le CHU de Caen en s'appuyant sur une convention⁵⁴, signée le 7 novembre 2018, qui définit des axes stratégiques⁵⁵ en matière de formation, d'innovation et de recherche dans le domaine biomédical. L'Unicaen a mis en place de nombreuses actions pour favoriser le développement d'activités relevant du domaine de la santé : création en juin 2018 d'une fondation spécifique à la santé – la fondation Caen Normandie Santé (seule fondation de l'Unicaen)⁵⁶ –, développement de projets communs de recherche et intégration des formations paramédicales avec pour objectif la création d'une licence mention métiers du soin à la rentrée 2021.

La nomination en janvier 2020 du directeur de l'UFR Santé comme directeur de la recherche et de l'enseignement au sein du CHU est de nature à favoriser la coordination des activités de recherche comme de formation. Cette coordination a montré son efficacité, notamment pour le déploiement de la simulation en santé, aujourd'hui à disposition des internes et de la formation continue. À l'interface de l'Unicaen et du CHU, le directeur de la recherche et de l'enseignement joue également un rôle important pour l'avancée de projets de recherche fédérateurs entre les deux institutions, et conseille la direction du CHU sur ses orientations stratégiques. Cette mission vient compléter le travail conduit dans le cadre du comité de recherches en matière biomédicale et de santé publique (CRBSP) visant à faire converger les stratégies recherche des deux établissements avec un exemple concret en neurosciences sur le thème sang et cerveau.

⁴⁹ Voir <https://www.euraxess.fr/fr>

⁵⁰ RAE, p. 10.

⁵¹ Entretiens.

⁵² RAE, p. 11.

⁵³ Entretiens.

⁵⁴ RAE, p. 186-204.

⁵⁵ Par exemple, en recherche : neurosciences, cardiologie, santé publique, oncologie, et en formation : simulation.

⁵⁶ La Fondation Caen Normandie Santé a pour vocation de permettre à l'université de Caen Normandie et au CHU de Caen Normandie d'améliorer le confort des patients et de leur entourage, d'accélérer la recherche et la lutte contre les maladies ou le handicap, d'optimiser les conditions d'exercice des soignants par le financement de projets d'exception. Depuis sa création en juin 2018, la fondation a déjà collecté 170 500€ et finalisé plusieurs projets : aménagement d'une salle d'accueil des familles en réanimation médicale, installation de posters ludiques pour les enfants en urgence pédiatrique. La fondation finance également l'acquisition de tables d'anatomie numérique tactile pour les 4 500 étudiants du PFRS (pôle des formations et de recherche en santé). Elle soutient aussi le programme de prévention des risques professionnels du CHU de Caen Normandie.

Le RAE⁵⁷ fait ressortir un partenariat fort avec le CHU et les autres établissements chargés des formations paramédicales⁵⁸. Trois structures sont à l'œuvre : le groupement d'intérêt scientifique (Gis) *collegium* santé Normandie, les groupements de coopération sanitaires paramédicaux et une commission régionale licence, master, doctorat (LMD) visant à l'intégration universitaire des formations paramédicales. Le comité encourage l'Unicaen à préserver cette relation qui se noue dans un climat positif, favorisé par beaucoup d'accompagnement et qui se caractérise par une communication concertée. La rentrée 2020-2021 a vu l'ouverture d'une licence à accès santé (LAS) qui vient remplacer la première année commune aux études de santé (Paces). Le comité salue l'originalité de l'université qui n'a développé pas moins de 10 options de LAS⁵⁹. Le projet en matière de formations paramédicales est de proposer dès la rentrée 2021, un parcours complet LMD fondé sur des mutualisations entre formations et la possibilité d'accéder à des enseignements universitaires intégrant la dimension recherche et le caractère professionnalisant.

Le centre de simulation en santé (Gis NorSimS), commun au CHU et à l'Unicaen, poursuit son déploiement en formation initiale et en formation continue. Selon le RAE, les modalités de gouvernance et de gestion financière doivent être renforcées pour ne pas compromettre ce développement, mais le comité n'a pas pu obtenir plus de précisions lors de la visite ⁶⁰. **Le comité propose d'accélérer sa relocalisation dans des locaux universitaires afin de faciliter son accès à toutes les formations paramédicales et d'envisager des formations interdisciplinaires associant des étudiants des sciences humaines et sociales** (notamment en psychologie pour amener les futurs soignants à mieux prendre en compte l'approche humaine du patient).

Le comité suggère par ailleurs la constitution d'un comité de pilotage permanent pour le suivi des activités communes et pour compenser l'absence de formalisation des informations partagées. Il est aussi suggéré d'envisager une participation aux instances des deux établissements, CHU et Unicaen, plus symétrique que ce qui existe aujourd'hui⁶¹. Enfin, il est proposé une participation à la construction des formations en s'appuyant sur des personnels qui enseignent à l'université.

3 / L'organisation interne et la gouvernance

Référence 4. « La gouvernance de l'université s'appuie sur une organisation, des instances, des circuits de décision et une communication, adaptés à ses missions et à sa stratégie. »

La direction de l'université⁶² s'appuie sur ses conseils statutaires (le conseil d'administration et le conseil académique qui comprend la commission de la recherche et la commission de la formation et de la vie universitaire). Chacun des conseils et chacune des commissions a élu deux vice-présidents, aux missions clairement définies, conformément aux statuts de l'établissement. Durant la période en évaluation, les sujets de la gouvernance de l'université sont discutés lors des réunions hebdomadaires de l'équipe de la présidence, constituée par 10 vice-présidents et les deux vice-présidents étudiants. À ces réunions assistent aussi le directeur général des services, les deux directeurs généraux des services adjoints (le directeur de la recherche et de l'innovation, le directeur des ressources humaines) et l'agent comptable. Des réunions mensuelles rassemblant la totalité de l'équipe politique de la présidence et les directeurs des instituts, des écoles et des UFR sont également organisées.

a/ Une université fortement restructurée, mais sans avoir suffisamment associé les personnels et les étudiants

Le comité a pris la mesure de la restructuration importante de l'université. Le rapport 2016 d'évaluation par le Hcéres mentionnait 17 composantes dont neuf UFR. Aujourd'hui, l'Unicaen comprend 12 composantes dont huit UFR. Même si l'objectif initial de diviser par deux le nombre de composantes n'a pas été atteint⁶⁴, cette restructuration reste d'ampleur et a constitué une étape de transformation majeure de l'université. Elle vise à permettre à la nouvelle équipe de travailler avec précision à de nouvelles pratiques de gouvernance qui seraient à mettre en œuvre rapidement afin d'accroître l'adhésion des personnels à la stratégie de l'établissement et de susciter leur participation active à son développement. En effet, un important travail de

⁵⁷ RAE, p. 13, 15.

⁵⁸ Formations initiales : Institut de formation en soins infirmiers (Ifsi), Institut de formation de manipulateurs d'électroradiologie médicale (IFMEM), Institut de formation des aides-soignants (IFAS), Institut de formation des ambulanciers et auxiliaires ambulanciers (IFA). Formations de spécialités : École des infirmiers anesthésistes (IADE), École des infirmiers de bloc opératoire (IBODE), École de puéricultrices (PUER) ; Institut de formation des cadres de santé (IFCS).

⁵⁹ Entretiens.

⁶⁰ RAE, p 15.

⁶¹ Par exemple, au moment de la visite, le directeur du CHU n'est pas dans la liste des membres du CA au titre des personnalités extérieures. Source : https://www.unicaen.fr/wp-content/uploads/2020/10/UNICAEN_DAJI_CA_membres.pdf

⁶² Document Unicaen : organigramme.

restructuration et de rationalisation des services et des composantes a été réalisé ces dernières années sans que les personnels et les usagers aient été suffisamment associés à ces évolutions. Les entretiens menés par le comité ont ainsi révélé que la restructuration de l'établissement, mais aussi le gel de postes en réponse à une situation financière fragile, ont dégradé le climat social⁶³. Cette situation résulte d'une politique de communication interne inadaptée et d'une absence de partage des objectifs stratégiques⁶⁴ : déficit de réunions d'informations, d'assemblées des personnels, de groupes de travail, etc. Par ailleurs, la fusion des trois instituts universitaires de technologie (IUT) dans l'IUT Grand Ouest Normandie n'est pas aboutie : il n'y a pas de mode de fonctionnement commun ni d'échanges entre les sites et l'avenir des services généraux est en discussion⁶⁵. La constitution de l'UFR sciences économiques, de gestion, de géographie et d'aménagement du territoire (SEGGAT)⁶⁶ se heurte encore à des difficultés puisque ses deux départements, qui épousent les contours des deux ex-UFR fusionnées, ont des visions différentes du devenir de cette nouvelle composante.

b/ Une transversalité qui se met en place

L'organisation de l'université en 20 services centraux et communs laisse paraître un manque de transversalité, de synergies et de partage des pratiques, ne permettant pas d'atteindre, en l'état, les objectifs stratégiques portés par la gouvernance. Une première réponse est apportée par la fusion des commissions des achats, finances et patrimoine⁶⁷ en une commission du pilotage financier et patrimonial, mise en place par la nouvelle équipe⁶⁸. Cette commission intègre des membres du conseil d'administration (CA), de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU), de la commission de la recherche (CR), des personnels Biats et des étudiants. Une commission numérique dotée d'un comité de pilotage des choix stratégiques a été créée. La commission des ressources humaines (RH) comprenant des membres des conseils statutaires a été élargie aux organisations syndicales⁶⁹.

L'évolution des missions des responsables administratifs de composante et l'évolution de leur fonction vers celles de directeurs administratifs de composante sont appréciées par les directeurs de composante et jugées nécessaires, compte tenu des impacts des évolutions organisationnelles.

Le circuit de décision de l'université s'appuie peu sur des instances de consultations et les décisions stratégiques ne paraissent pas toujours, selon les parties prenantes⁷⁰, cohérentes avec les indicateurs de pilotage. C'est le cas des décisions et des arbitrages exprimés lors des dialogues de gestion, en matière de RH, de dotation financière ou de gestion des ressources propres⁷¹, car les stratégies des diverses composantes ne convergent pas toujours vers celles que porte la gouvernance⁷². Le comité note une avancée significative dans le domaine des RH, car l'organisation de l'établissement en huit UFR a grandement amélioré les interactions entre la formation et la recherche, ainsi que la définition des profils des postes, l'Unicaen répondant en cela à deux recommandations émises par le comité lors de la précédente évaluation par le Hcéres⁷³. Seule l'UFR Sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps) connaît encore des difficultés à ce sujet.

c/ Un fort enjeu de communication interne et externe

En interne, le sentiment d'appartenance est une préoccupation majeure. La communication en direction des personnels et des étudiants est à mieux prendre en compte afin d'accroître l'adhésion au projet porté par la gouvernance et de fédérer les énergies⁷⁴. En externe, la place de l'Unicaen dans la ComUE et la capitalisation sur l'image de marque « Normandie » au niveau régional, national et international font la quasi-unanimité au sein de l'université, sans que le comité ait les éléments pour juger de l'efficacité de cette stratégie de communication externe.

Le comité a noté, au cours des entretiens avec les directeurs de composante, leur souhait d'utiliser les dialogues de gestion comme un outil de communication interne permettant une construction collective d'une trajectoire

⁶³ Présentation du président de l'Unicaen lors de l'entretien initial.

⁶⁴ RAE, p. 18.

⁶⁵ Entretiens.

⁶⁶ Entretiens.

⁶⁷ Entretiens.

⁶⁸ Règlement intérieur : https://www.unicaen.fr/wp-content/uploads/2020/10/UNICAEN_reglement_interieur.pdf.

⁶⁹ Cf. règlement intérieur de l'Unicaen, p. 1 : « Des commissions transversales communes aux deux conseils centraux (conseil d'administration et conseil académique) sont constituées dans les domaines suivants : - ressources humaines ; - système d'information et numérique ; - relations internationales ; - insertion professionnelle. - contribution vie étudiante et campus. »

⁷⁰ Entretiens.

⁷¹ Les ressources propres de la formation continue et de l'apprentissage, portées par l'ensemble des composantes et pilotées par le Service universitaire de la formation continue et de l'apprentissage (SUFGA), constituent un tiers des ressources propres.

⁷² Entretiens.

⁷³ « Déployer une stratégie d'établissement qui, s'appuyant sur les apports importants des opérations de restructuration interne, lui permettrait de définir ses ambitions et spécificités en matière de formation, de recherche et de pilotage » et « Fluidifier les échanges entre les composantes, les unités et les pôles de recherche pour que le processus de définition des profils de recrutement des enseignants chercheurs soit à la fois collégial et stratégique », précédent rapport d'évaluation de l'Unicaen par le Hcéres, septembre 2016, p. 30.

⁷⁴ RAE, p. 18.

stratégique à plus long terme (dialogue pluriannuel). **Le comité recommande d'inviter les conseils de composante à se positionner sur les questions liées à la stratégie à long terme**, par exemple sur le développement des ressources propres (qui sont à l'initiative des composantes), en amont des dialogues de gestion afin que ces derniers puissent participer pleinement à la dynamique des composantes.

Référence 5. « La direction de l'université porte et développe une politique globale de la qualité. »

d/ Une politique de la qualité qui se met en place...

La délégation d'aide au pilotage et à la qualité (DAPEQ)⁷⁵, composée de sept agents de catégorie A, est un service mis en place en septembre 2019 pour accompagner la stratégie de l'établissement, dans une démarche d'assurance qualité. Elle est rattachée à la direction générale des services (DGS) et travaille en liaison avec l'équipe de direction et en réseau avec les composantes. Un statisticien a été recruté fin 2019 pour exploiter l'entrepôt de données du logiciel DigDash. Le RAE précise⁷⁶ que les indicateurs sont mis à la disposition des directions de composante, des unités de recherche et de services administratifs. Ils constituent le matériau objectif et précis à partir duquel sont conduits des échanges avec les composantes et les services. Lors de la visite, les directeurs de composante ont confirmé auprès du comité cette mise à disposition des indicateurs et leur utilisation dans le cadre du dialogue de gestion annuel⁷⁷. Cependant, le travail sur les indicateurs, réalisé par la DAPEQ, a été conduit sans réelle concertation avec eux, si bien qu'ils ont exprimé le souhait d'être associés au choix de ces indicateurs et à leur utilisation. Ils jugent la DAPEQ sous-dimensionnée, ce qui conduit certaines composantes, qui ont besoin d'indicateurs spécifiques, à mettre en place un dispositif parallèle de pilotage avec un suivi interne à la composante. **Le comité recommande la mise en place d'un comité de pilotage pour l'identification des données pertinentes pour la construction d'un SID et un dialogue plus étroit avec les directeurs de composante et avec les étudiants sur la construction et le développement des indicateurs.** Cette évolution est un prérequis pour que la communauté universitaire se les approprie.

La DAPEQ a coordonné la préparation du RAE selon le processus d'autoévaluation déjà adopté lors de la précédente évaluation⁷⁸. **Le comité souligne une nouvelle fois les difficultés qu'il a eu à appréhender le positionnement institutionnel et la stratégie de l'université**, car si les documents fournis par l'Unicaen (projet d'établissement, RAE, contrat quinquennal, site internet) décrivent bien des orientations stratégiques, elles y sont exprimées sous des formulations et des dénominations différentes et font référence à des thématiques distinctes. Le RAE fait état des appréciations portées par les personnels et est complété par de très nombreuses annexes. Mais, il fournit peu d'indications sur l'organisation du système qualité et il manque de preuves quantitatives sélectionnées par l'établissement.

Les vice-présidents étudiants sont intégrés à la nouvelle équipe de direction, mais pas de façon officielle⁷⁹. Durant les entretiens menés par le comité, les étudiants et les *alumni* ont manifesté le regret de ne pas avoir participé de façon active au processus d'autoévaluation concrétisé par le RAE.

La politique qualité de l'Unicaen s'appuie, conformément au projet d'établissement 2017-2021, sur des principes de transparence et d'intégrité. Les instances peuvent accéder à un grand nombre d'indicateurs (organisés par l'application DigDash) et faire émerger des voies d'amélioration en s'appuyant sur l'application de gestion de projets Redmine⁸⁰. De nombreux documents programmatiques⁸¹, les délibérations des conseils statutaires⁸² et quelques indicateurs de performance⁸³ sont accessibles au public. La DAPEQ assure des ateliers de formation des encadrants et des référents métier, la construction d'outils numériques de pilotage et la formation des membres du CA.

Un contrôleur interne, dont les missions principales sont la mise en œuvre des contrôles internes comptable et budgétaire, et la cartographie des risques stratégiques, a été recruté fin 2019, mais la maîtrise des risques

⁷⁵ Annexe 0501 du RAE, organigramme des services administratifs.

⁷⁶ RAE, p. 10.

⁷⁷ Entretiens.

⁷⁸ Annexe 0502 du RAE, organisation et lancement du dialogue de gestion 2020, communication du président Pierre Denise, novembre 2019 ; annexe 0503 du RAE, autoévaluation et présentation de la démarche de l'établissement ; RAE, p. 3, 4.

⁷⁹ https://www.unicaen.fr/wp-content/uploads/2020/10/UNICAEN_equipe_de_direction_2021.pdf.

⁸⁰ RAE, p. 19.

⁸¹ Projet d'établissement, rapport d'activité annuel, plan de continuité des activités, plan de la transformation pédagogique et schéma directeur du développement durable sont publics : <https://www.unicaen.fr/universite/axes-strategiques-et-grands-projets/documents-de-reference/>.

⁸² <https://www.unicaen.fr/universite/organisation/decisions-et-conseils/>.

⁸³ https://www.unicaen.fr/wp-content/uploads/2020/10/UNICAEN_chiffres_2020.pdf.

financiers n'est pas encore pleinement atteinte⁸⁴. Deux comités ont été mis en place : un comité de pilotage du contrôle interne budgétaire et comptable (COMI)⁸⁵ et le comité des risques (CRI)⁸⁶.

Le comité invite l'établissement à porter une attention soutenue à l'explicitation et à la diffusion de la qualité auprès des personnels, et à garantir l'implication directe des étudiants dans la conduite de cette politique⁸⁷ et notamment dans l'élaboration des programmes au sein des conseils de perfectionnement⁸⁸.

e/ ... mais que la communauté universitaire ne s'est pas encore appropriée

Le suivi des recommandations de la précédente évaluation par le Hcéres⁸⁹, la construction d'outils numériques de pilotage adossés à un référentiel unique, le contrôle de gestion et le contrôle interne, la création de la DAPEQ sont autant d'éléments qui illustrent un portage de la politique d'amélioration continue des activités, mais le RAE ne précise pas l'encadrement général du périmètre d'action, ni ne donne d'indication sur les différentes activités d'assurance qualité, en dehors de celles qui sont directement liées à l'évaluation par le Hcéres⁹⁰.

Le comité recommande de définir et de communiquer un système qualité institutionnalisé qui comprenne toutes les activités, qui explicite l'articulation entre les processus centralisés et décentralisés, qui fasse appliquer de façon plus homogène et complète les phases de suivi et de correction-remédiation et qui installe une culture de l'amélioration continue chez les personnels comme chez les usagers.

Le comité recommande également la mise en place d'un comité de pilotage pour parachever la construction d'un SID efficient pour l'aide au pilotage et à l'assurance qualité de l'université. Il invite l'établissement à constituer des comités opérationnels, pour la formation et la recherche, animés par les vice-présidences correspondantes, ainsi qu'une coordination pour les services administratifs sous la supervision de la direction générale des services.

⁸⁴ RAE, p. 20.

⁸⁵ Répond aux dispositions du décret n° 2021-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire en matière de gestion budgétaire et comptable publique.

⁸⁶ RAE, p. 20.

⁸⁷ Voir références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG), mai 2015.

⁸⁸ Rapport Hcéres d'évaluation des formations de premier cycle de l'Unicaen, p. 10 : la composition des conseils de perfectionnement est conforme aux attentes, avec notamment deux représentants étudiants par conseil. Toutefois, certains conseils de perfectionnement ne sont pas opérationnels ou viennent seulement d'être créés. Le rapport d'évaluation du deuxième cycle précise que « l'ensemble des formations a mis en place des conseils de perfectionnement [mais] les modalités de leur fonctionnement sont insuffisamment décrites, ou disparates » (p. 6).

⁸⁹ Document Unicaen: Suivi à mi-parcours des recommandations de la précédente évaluation Hcéres (janvier 2019).

⁹⁰ Annexe 0502 du RAE ; circulaire sur l'organisation et le lancement du dialogue de gestion 2020.

4 / Le pilotage opérationnel global

Référence 6. « L'université pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

a/ Une situation financière maîtrisée

Depuis 2012, année au cours de laquelle l'université a enregistré un déficit, son résultat comptable est régulièrement positif. Dans le cadre d'un budget qui passe de 215 M€ à 232 M€ (en crédits de paiement) entre 2017 et 2020, les résultats comptables enregistrés sont de 1,2 M€ en 2017, 3 M€ en 2018, 4,4 M€ en 2019 et 5,5 M€ en 2020⁹¹. Cette progression vertueuse s'explique principalement par :

- L'augmentation de la subvention pour charges de service public (SCSP), de 186 M€ en 2017 à 193,5 M€ en 2020 ;
- Une politique volontariste de maîtrise de la masse salariale, qui s'est traduite par le gel de 73 postes d'EC et de 10 postes de Biats entre 2017 et 2019. Ainsi, le total des équivalents temps plein (ETP) est passé de 2 650 en 2017 à 2 568 en 2019⁹² ;
- La mise en place d'une procédure d'élaboration du budget qui associe étroitement les centres de coûts⁹³. Cette procédure est engagée dès le début de l'année N-1 par des dialogues de gestion avec chaque composante et chaque service, qui nourrissent le débat d'orientation budgétaire conduit lors du CA de mars, au cours duquel est présenté le compte financier (CF) de l'année précédente. La seconde phase, qui porte sur les ressources humaines et les moyens, se déroule durant la deuxième partie de l'année. Pour le comité, cette procédure a le grand mérite d'associer aux décisions tous les centres de dépenses, de s'appuyer sur le constaté de l'année précédente et sur une identification partagée des besoins⁹⁴. Le budget initial est désormais d'une grande sincérité⁹⁵.

Mais trois chiffres constituent des indices de fragilité requérant une vigilance accrue :

- La masse salariale, en dépit des efforts consentis qui freinent depuis l'exercice 2018 son augmentation (+ 0,1 % entre 2019 et 2020), représente près de 83 % des recettes encaissables, ce qui est considéré comme le niveau de vigilance^{96,97} ;
- Les ressources propres stagnent au niveau de 10 % des recettes, alors que la moyenne nationale des universités est de l'ordre de 16 %⁹⁸. Elles s'élèvent en 2019 à 22 M€⁹⁹ ;
- La capacité d'autofinancement (CAF) dégagée reste d'année en année en deçà du seuil requis pour assurer les investissements estimés nécessaires : 4,3 M€ en 2015, 4,7 M€ en 2016, 4 M€ en 2017, 6 M€ en 2018, 6,4 M€ en 2020. La CAF de 2019, de 8,8 M€, constitue une exception, qu'explique un apport exceptionnel de 1,7 M€ au résultat.

L'objectif de l'Unicaen, fixé pour 2021, est celui d'une CAF d'un montant de 6,5 M€¹⁰⁰. Le comité estime que cet objectif devra à court terme être rehaussé au niveau de 8 M€ : 3 M€ pour le gros entretien renouvellement (GER), de 3 à 3,5 M€ pour la dotation aux amortissements¹⁰¹, de 1,5 M€ à 2 M€ pour les investissements dans le numérique¹⁰².

Se fondant sur ces constats, le comité recommande :

- **La poursuite raisonnable de la maîtrise de la masse salariale** : dans l'hypothèse vraisemblable où le gel de nouveaux postes ne serait pas compatible avec la restauration indispensable d'un dialogue social

⁹¹ Comptes financiers et document « débat d'orientation budgétaire 2021 ». À noter que la crise sanitaire a induit en 2020 une économie estimée à 1M€ (source : entretiens).

⁹² Bilan social édition 2020, p.19.

⁹³ RAE, p. 22, 23.

⁹⁴ Toutefois, lors des entretiens, certains intervenants ont formulé le souhait d'une meilleure transparence dans la motivation des décisions finales.

⁹⁵ RAE, p. 23 : le taux d'exécution en 2019 est de 99,44 % en masse salariale, de 91,45 % en fonctionnement ; un seul budget rectificatif est nécessaire.

⁹⁶ Comptes financiers 2020 : la masse salariale est de 186 M€, face à un montant de 225 M€ de produits encaissables.

⁹⁷ DataESR : rapport des dépenses de personnel sur les produits encaissables supérieur à 83% entre 2015 et 2018 puis respectivement de 82,1% et 82,2% pour le comptes financiers 2019 et le budget 2020. <https://data.esr.gouv.fr/FR/>.

⁹⁸ Rapport d'information n° 130 (2019-2020) de M. Philippe Adnot, fait au nom de la commission des finances, enregistré à la présidence du Sénat le 19 novembre 2019.

⁹⁹ Rapport de l'ordonnateur du compte financier 2019.

¹⁰⁰ Rapport d'activité 2019-2020, p.85 : « dimensionner la CAF à 6,5 M€ ».

¹⁰¹ Le montant de la dotation aux amortissements était de 3,3 M€ en 2019 (comptes financiers 2019).

¹⁰² Ni le RAE, ni les entretiens n'ont permis au comité d'avoir une évaluation des besoins en investissement dans le numérique. L'estimation de 1,5 à 2 M€ correspond au montant observé dans les établissements de la même typologie.

apaisé, la rigueur sera toutefois de mise au moins jusqu'en 2025-2026, année durant laquelle la courbe du glissement vieillissement technicité (GVT) pourrait s'inverser¹⁰³ ;

- **Le renforcement d'une cartographie des ressources propres potentielles et de l'accompagnement des porteurs de projets**, notamment dans le secteur de la recherche qui ne dégage aucune marge bénéficiaire¹⁰⁴ et dont le taux de réussite aux AAP européens est perfectible : seuls six projets ont été financés au cours de la période en observation¹⁰⁵ ;
- **L'élaboration de plans pluriannuels d'investissements (PPI) immobilier et numérique**, qui permettront une évaluation fiable de la CAF à dégager, montant qui pourra devenir progressivement la pierre d'angle de la construction du budget. Le PPI numérique pourra s'appuyer sur le schéma directeur 2021-2024, que l'université vient d'adopter¹⁰⁶.

b/ Des outils numériques d'aide au pilotage de qualité, dont l'usage est perfectible

L'Unicaen bénéficie d'outils numériques d'aide au pilotage de qualité, mais dont l'usage est perfectible.

L'établissement dispose d'une comptabilité analytique. Elle lui permet d'étayer les dialogues de gestion par le partage de la connaissance des coûts complets des activités. Mais, si ceux-ci sont retenus comme critère décisif pour l'ouverture d'un diplôme d'établissement (le seuil est fixé à douze étudiants), ils sont moins pris en compte pour les parcours d'un diplôme national¹⁰⁷. Ils ne sont pas mis à profit pour calculer la marge bénéficiaire dégagée par les prestations, notamment de formation continue, que l'Unicaen ignore à ce jour.

Le logiciel DigDash a vocation à constituer un système d'information décisionnel. Des briques ont été construites autour de la formation, mais l'équipe de direction ne dispose pas de tableaux de bord régulièrement actualisés malgré le recrutement d'un statisticien¹⁰⁸. **Le comité recommande la constitution d'un groupe de pilotage qui identifie les données, synthétiques, nécessaires au pilotage de l'établissement.**

Référence 7. « La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'université, et contribuent au bien-être au travail de ses personnels. »

c/ Une politique de ressources humaines affirmée...

Le projet d'établissement 2017-2021 identifie trois axes pour la politique de ressources humaines¹⁰⁹ :

- Favoriser l'évolution professionnelle des personnels et la mettre en adéquation avec la transformation des besoins de l'université ;
- Promouvoir la qualité de vie au travail (QVT) dans le cadre de la responsabilité sociale de l'université ;
- Inscire le numérique au cœur de la stratégie des ressources humaines.

d/ ...dont la mise en œuvre a permis des avancées notoires...

L'université s'est dotée des nouvelles compétences, requises par sa modernisation (transformation des pratiques pédagogiques, développement du numérique, du patrimoine, élaboration d'un SID), par des transformations de postes¹¹⁰ ou des actions de formation¹¹¹.

Le déploiement du logiciel Organisation des services d'enseignement (OSE) a permis, entre autres, d'accélérer la mise en paiement des vacances et des heures complémentaires¹¹².

En matière de prévention, l'établissement s'appuie sur une équipe plus étoffée que dans la majorité des universités¹¹³. De plus, en 2019, 90 % des unités de travail ont un document unique d'évaluation des risques (DUER)¹¹⁴.

¹⁰³ Entretiens.

¹⁰⁴ Entretiens.

¹⁰⁵ Rapport d'activité 2019-2020.

¹⁰⁶ Entretiens.

¹⁰⁷ Entretiens.

¹⁰⁸ Entretiens.

¹⁰⁹ RAE, p. 24.

¹¹⁰ RAE, p. 27. Entre 2015 et 2021, 65 emplois ont été transformés. Ils concernent le soutien à la recherche et aux transformations pédagogiques, le renforcement des scolarités, l'accompagnement de la dévolution du patrimoine et de la maîtrise des risques.

¹¹¹ RAE, p. 28. Le pourcentage des personnels de catégorie A est passé de 24 % à 27 % entre 2015 et 2019, celui des personnels de catégorie C de 50 % à 45 %.

¹¹² RAE, p.31. La qualité de service de cette application a conduit 27 universités à l'adopter.

¹¹³ Bilan social, édition 2020, p. 54 : un médecin de prévention, deux infirmiers en santé du travail, un psychologue du travail et un ergonomiste.

¹¹⁴ Bilan social, édition 2020, p. 62.

L'Unicaen a adopté un cadre réglementaire du télétravail et a engagé une politique incitative à son adoption en 2018, dont bénéficient 27 % des personnels Biatss¹¹⁵.

Enfin, le comité souligne la politique attentive d'accompagnement des personnels en situation de handicap, même si le taux d'emploi reste inférieur à l'objectif réglementaire de 6 %. Ces personnels sont passés de 2 % des effectifs en 2013 à 3,9 % en 2020¹¹⁶. Le comité attire toutefois l'attention sur la nécessité d'actualiser le schéma directeur pluriannuel handicap 2015-2020, au demeurant de grande qualité.

En matière de parité, durant la période observée (2015-2019), le taux de féminisation des enseignants-chercheurs a augmenté, passant de 37,7 % à 39 %. Le taux de féminisation des titulaires Biatss est de 65,3 %, en augmentation de 1,6 point par rapport à 2015. Ce taux est conforme à celui qu'on peut observer dans les établissements de même typologie et supérieur de 2 points au taux national¹¹⁷.

e/ ... mais qui a été entravée par un dialogue social défectueux et un usage non optimisé des outils numériques de gestion

Le RAE¹¹⁸ signale comme « principal point faible... la dégradation du dialogue social avec les représentants du personnel au sein du comité technique (CT) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ». À preuve, « en 2019, le CHSCT s'est réuni quatre fois en session ordinaire, deux séances ont été reportées à la suite d'une absence de *quorum* »¹¹⁹. Les différents entretiens conduits par le comité ont révélé que le malaise dépassait les enceintes des deux comités. Les importantes restructurations¹²⁰, le gel et la transformation d'un nombre significatif d'emplois et les incertitudes qui pesaient sur l'avenir des sites distants ont contribué à cette situation.

Mais l'établissement pâtit également d'un déficit de valorisation des instances de concertation, de schémas directeurs et d'interopérabilité de certains de ses outils numériques :

- La commission RH ne remplit qu'imparfaitement son rôle de préparation des CT et CHSCT¹²¹ ; **le comité recommande que ses missions soient mieux définies dans les statuts** ;
- Une information renforcée sur les restructurations immobilières en perspective, en direction des personnels, et une concertation avec leurs représentants, méritent d'être mise en place ;
- Il manque un schéma directeur des RH, largement concerté, qui fixe des objectifs à trois ans en matière d'évolution de la masse salariale et de compétences à recruter¹²². Ce schéma directeur pourrait également fixer le cadre d'une harmonisation des pratiques managériales, actuellement disparates¹²³ ;
- Le schéma directeur actuel de la qualité de vie au travail ne prend en compte principalement que la prévention des risques¹²⁴. **Le comité recommande la constitution d'un comité de pilotage pour élaborer un projet à soumettre aux instances**¹²⁵, qui permettrait à chacun d'atteindre l'objectif de bien-être au travail, intégrant aussi l'accompagnement des évolutions, l'accompagnement managérial et la régulation du travail ;
- La généralisation des entretiens d'évaluation des personnels et l'exploitation de leurs vœux de mobilité et de formation exprimés à cette occasion sont souhaitables¹²⁶. Une sensibilisation accrue des responsables hiérarchiques s'imposerait en la matière.

L'établissement a opté pour une campagne de mobilité « au fil de l'eau ». Mais l'application¹²⁷ EMC2 sur laquelle il compte s'appuyer n'est pas opérationnelle¹²⁸, ce qui nuit à la transparence de l'opération. Si l'université décide de conserver cette application, son développement et la pédagogie nécessaire à son adoption constituent une urgence.

¹¹⁵ RAE, p.30. Le plafond hebdomadaire est de 3 jours.

¹¹⁶ Bilan social, édition 2020, p. 77. Selon la fiche Persé (Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements) : les bénéficiaires de l'obligation d'emploi sont recensés majoritairement chez les personnels Biatss (78%). Le taux d'emploi direct de 3,9%, en augmentation depuis 2015, reste toutefois inférieur à l'objectif réglementaire de 6% imposé aux employeurs publics.

¹¹⁷ Fiche Persé, université de Caen Normandie, données 2019 ; politique contractuelle - direction générale des ressources humaines A1-1 / C1-1, Mesri.

¹¹⁸ RAE, p. 35.

¹¹⁹ Bilan social, édition 2020, p. 106.

¹²⁰ Sur la période de revue, le nombre des composantes est passé de 17 à 12.

¹²¹ Entretiens.

¹²² Au préalable, il convient que soit dressée une cartographie des compétences à pourvoir, que la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) soit finalisée et que l'évolution du GVT soit maîtrisée.

¹²³ Entretiens qui ont fait apparaître un besoin de formation à la conduite d'équipes.

¹²⁴ RAE, p. 28, 29.

¹²⁵ Une enquête annuelle sur la perception de l'évolution de la qualité de vie au travail (QVT) par les agents pourrait participer à la rénovation du dialogue social.

¹²⁶ Entretiens ; les entretiens professionnels sont conduits de façon disparate d'une composante ou d'un service à l'autre, ils ne sont pas exploités ; il est significatif pour le comité que le bilan social édition 2020 n'en dresse aucun bilan.

¹²⁷ EMC2 est une plateforme de bourse à l'emploi (Emplois, Mobilités, Carrières, Compétences).

¹²⁸ Entretiens.

Référence 8. « L'université intègre dans sa stratégie une politique immobilière constituant un levier de son développement et une traduction de sa responsabilité sociétale et environnementale. »

f/ Une politique patrimoniale maîtrisée, mais dont l'université peine à sécuriser le financement

L'Unicaen dispose d'un patrimoine considérable¹²⁹. Elle est munie d'un schéma directeur immobilier et d'aménagement (SDIA), qui date de 2015, et d'un remarquable schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), couvrant la période 2018-2022. Il manifeste une connaissance fine du patrimoine de l'université, de son état de vétusté¹³⁰ ; il formule pour chaque bâtiment un diagnostic technique et une proposition de conservation ou de cession¹³¹, en fonction des trois objectifs énoncés par la stratégie patrimoniale 2018-2023 de l'établissement¹³².

Les compétences de la direction du patrimoine et de la logistique (DPL) en matière de diagnostic et d'utilisation des outils les plus récents de modélisation des données du bâtiment (*Building Information Modeling* [BIM]), sa capacité à assurer une maîtrise d'ouvrage¹³³, entre autres, ont conduit le Mesri à signer la convention de dévolution le 3 mars 2020¹³⁴.

Le maintien de l'université sur les sites distants d'une part¹³⁵ et la dévolution d'autre part imposent une révision des schémas directeurs et des plans d'investissement. Un PPI pourra être construit une fois connus les arbitrages sur le contrat de plan État-région (CPER) 2021-2027. Ce PPI distinguera les projets d'investissement lourds. Les montants des projets déposés par l'université sont très élevés : 239 M€, dont 83 M€ pour les priorités 1¹³⁶, alors que le CPER 2015-2021 ne lui a attribué que 15 M€. Elle avait alors choisi de cofinancer les opérations sur son budget, à hauteur de 8 M€, dont 5 M€ financés par l'emprunt¹³⁷. Cette option a grevé durablement les finances de l'université et ne pourra pas être retenue dans le futur. Ce PPI distinguera d'autre part le montant de gros entretien renouvellement (GER) à inscrire annuellement dans son budget annexe immobilier (BAIM). La politique patrimoniale de l'université a souffert d'un sous-investissement chronique tout au long de la période de revue : le GER était financé en moyenne à hauteur de 1,5 M€/an, lorsque 2,5 M€/an, au minimum, étaient nécessaires¹³⁸. **Aussi, le comité estime que devraient être sanctuarisés 3 M€ au titre du GER dans le BAIM, afin d'amorcer un rattrapage du retard pris.**

Ainsi, le comité recommande l'actualisation du SDIA et du SPSI, l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissement couvrant au moins la période du CPER 2021-2027 et l'élaboration d'une programmation GER à cinq ans.

L'université a accompagné son budget initial d'un BAIM n'y inscrivant que les investissements. Elle ne peut compter, principalement, que sur son budget propre pour l'abonder, l'État¹³⁹ l'accompagnant à hauteur de 1,5M€. Mais l'université gagnerait à mieux affirmer l'autonomie du budget immobilier, en y inscrivant les dépenses de fonctionnement, les recettes de valorisation du patrimoine et les différentes économies engendrées par les travaux de rénovation et de mutualisation des espaces. Ces recettes et économies abonderont le fonds de roulement propre à l'immobilier, déchargeant progressivement le budget central.

¹²⁹ Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), p. 9. Le patrimoine est constitué de 118,2 ha de terrain et de 283 074 m² de surface utile bâtie. Les 91 bâtiments de l'Unicaen sont répartis sur 19 sites, implantés dans les trois départements de l'ancienne région Basse-Normandie, le Calvados (Caen, Iffs, Lisieux, Luc-sur-mer et Vire), la Manche (Cherbourg et Saint-Lô) et l'Orne (Alençon). Les sites principaux implantés à Caen représentent 80 % de la surface globale.

¹³⁰ En 2015, environ 12 % des surfaces faisaient l'objet d'un avis défavorable des services techniques, taux qui correspond à la moyenne nationale du patrimoine de l'ESR (SPSI, p. 20).

¹³¹ Proposition de libérer 23 352m², soit 8% des surfaces bâties (SPSI, p. 80).

¹³² SPSI, p. 63. Ces objectifs sont : « concentrer l'activité... sur des écocampus numériques » ; « penser les campus comme des lieux de vie avec toutes les dimensions de la vie étudiante » ; « renforcer l'attractivité de l'Unicaen ».

¹³³ Conduite de l'opération de réhabilitation du bâtiment B sur le campus1, classé monument historique, de la première phase de la réhabilitation de la station marine de Luc-sur-mer.

¹³⁴ Rapport d'activité 2019-2020 de l'Unicaen, p. 110. La convention n'inclut pas les emprises sur lesquelles sont installées l'Inspé, mises à disposition par les conseils départementaux.

¹³⁵ Décision prise par la nouvelle équipe présidentielle élue en 2020.

¹³⁶ Document Unicaen : Synthèse_CPER_2021_2027_UNICAEN.xlsx. Les priorités concernent le Campus nouveau siècle -BU Pierre-Sineux-Bât D-MRSH, la transformation chaufferie gaz en chaufferie biomasse, la réhabilitation de la station marine, Phase 2, Cyceron - Phases 2 et 3.

¹³⁷ Site internet de l'université, note d'information « Unicaen, un patrimoine durable », du 18 octobre 2019.

¹³⁸ Avis du Mesri sur la candidature à la dévolution, p. 4. Cet avis alerte sur l'exigence de soutenabilité financière qui accompagne la dévolution.

¹³⁹ Les premiers établissements ayant bénéficié de la dévolution bénéficièrent de subventions plus importantes. Ainsi, l'université d'Auvergne a-t-elle reçu une dotation initiale de 14 M€, complétée par une dotation annuelle récurrente durant 25 ans de 6,135 M€ (rapport de l'inspection générale des finances et de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche: la dévolution du patrimoine aux universités, septembre 2016, annexe III, p.3).

Grâce à la dévolution, l'université devient un partenaire majeur des collectivités dans la mise en œuvre de leurs politiques urbaines¹⁴⁰. Elle gagne en légitimité dans la co-construction de schémas locaux de l'enseignement supérieur (SLES), qui pourraient prévoir un abondement du BAIM par les collectivités partenaires. À titre d'exemple, Cherbourg attribue 500k€/an, à parts égales entre fonctionnement et investissement¹⁴¹, mais le niveau de contribution des collectivités locales demeure très inégal.

Le projet d'aménagement du plateau Nord de Caen – EPOPEA¹⁴² – est une réelle occasion de développement pour l'Unicaen. Les études sont en cours et l'horizon d'achèvement de l'aménagement serait 2035¹⁴³. **Le comité recommande l'élaboration d'un plan pluriannuel immobilier courant au moins jusqu'à cette échéance et précisant la notion de campus d'innovation dans ses dimensions de campus écoresponsable, de site de conception d'innovations et de tiers lieux favorisant les interactions avec les sphères socio-économiques et la société civile.**

Tous les projets de réhabilitation prennent en compte la problématique du développement durable et les économies d'énergie. L'université a recruté un « manager énergie économie de flux »¹⁴⁴. Elle a signé le 22 janvier 2018 une convention *Intracting* avec la Caisse des dépôts et consignations portant sur l'amélioration de la performance énergétique¹⁴⁵. Une subvention de 10,7 M€ dans le cadre du plan de relance lui a été attribuée pour améliorer sa performance énergétique¹⁴⁶. Chaque programme de réhabilitation inclut systématiquement une amélioration de l'accessibilité, dans le cadre de son agenda d'accessibilité programmée, adopté en 2015 pour une durée de neuf ans¹⁴⁷.

¹⁴⁰ Stratégie de développement partagée entre l'université de Caen Normandie et le département du Calvados, p.9. Ainsi, dès 2019, le département du Calvados a apporté une enveloppe de 3 M€ en investissement.

¹⁴¹ Entretiens.

¹⁴² <https://www.caennormandiedevveloppement.fr/>. Le *Science & Innovation Park* EPOPEA s'étend sur 300 ha et a vocation à être un haut lieu national de l'enseignement supérieur, de la recherche, de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Le projet est piloté par le département du Calvados, la communauté urbaine Caen-la-mer et la ville de Caen.

¹⁴³ Entretiens.

¹⁴⁴ RAE, p. 35.

¹⁴⁵ « La caisse des dépôts assure le tiers financement en apportant 50% du besoin de financement et joue un rôle de tiers de confiance. Ces avances sont ensuite remboursées par les économies réalisées » (<https://www.caissedesdepots.fr/>).

¹⁴⁶ Site de l'université : communiqué du 21 février 2021. L'action principale consiste en la transformation d'une chaufferie gaz en chaufferie biomasse pour le campus 1, qui réduira de 50% les émissions de gaz à effet de serre.

¹⁴⁷ Projet d'établissement 2017-2021, p. 16.

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche

Référence 9. « La politique de recherche de l'université s'appuie sur des outils de pilotage et traduit son positionnement et sa stratégie, y compris dans son internationalisation. »

a/ Un acteur important du site normand...

L'université de Caen Normandie est un acteur important de la recherche du territoire normand¹⁴⁸, avec 45 unités de recherche, dont 24 équipes d'accueil (EA) et 21 unités mixtes de recherche avec le CNRS, l'Inrae, l'Inserm et le CEA (dont six unités mixtes Unicaen-Ensicaen-CNRS). L'Unicaen est également impliquée dans trois structures fédératives de recherche¹⁴⁹, cinq fédérations de recherche¹⁵⁰, deux unités mixtes de service (une plateforme d'imagerie biomédicale, Cyceron, et le Centre national de recherche technologique [CNRT] matériaux), une unité de service et de recherche (Maison de la recherche en sciences humaines [MRSH]) et une station marine (CREC)¹⁵¹. L'activité scientifique de l'établissement repose sur trois pôles fédérateurs qui encouragent les collaborations scientifiques et la mutualisation des moyens : Sciences et technologies ; Sciences humaines et sociales ; Biologie intégrative, imagerie, santé, environnement (BI²SE). Des succès ont été obtenus aux différents appels à projets du programme d'investissements d'avenir (PIA) - notamment en chimie - mais l'Unicaen en bénéficie essentiellement comme partenaire¹⁵² : 18 projets du PIA sont en cours à l'Unicaen sur les 39 du site normand. 42 projets sont actuellement financés par l'Agence nationale de la recherche (ANR)¹⁵³ et les ressources sont en augmentation : 1,14 M€ en 2019, 1,48 M€ en 2020 et 2,00 M€ en 2021.

Selon les entretiens, les débats de la CR du conseil académique (Cac) se déroulent dans une ambiance sereine. Depuis le début du contrat, la CR a mis en place divers appels d'offres pour renforcer l'attractivité de l'établissement (AAP contrats doctoraux internationaux, AAP post-doctorants). Depuis deux ans, elle pilote l'AAP master visant à financer 25 stages de M2 sur des sujets émergents.

L'établissement identifie cinq thématiques prioritaires qui trouvent leur projection dans les pôles de formation et de recherche de la ComUE : (1) cancérologie, cardiosciences, neurosciences et vieillissement ; (2) milieux et ressources, mer et littoral et végétal agronomie ; (3) sciences du numérique ; (4) recherche équine ; (5) matière, matériaux et énergie, **et quatre thématiques transversales** favorisant la transdisciplinarité : (i) transition énergétique ; (ii) numérique et ses applications ; (iii) la mémoire, sous l'angle de la santé et sous l'angle patrimonial ; (iv) l'hadronthérapie. **L'Unicaen devrait réfléchir au devenir de cette dernière thématique qui n'est plus soutenue¹⁵⁴ par le CNRS et par l'Inserm.** Des signatures disciplinaires sont clairement identifiées (physique nucléaire, chimie des matériaux et catalyse, neurologie vasculaire, édition numérique) et des programmes transdisciplinaires originaux sont menés, par exemple autour des attentats du 13 novembre 2015 (thématique de la mémoire). Dans le secteur de la santé, **les collaborations en recherche avec le CHU sont de qualité¹⁵⁵**. L'un des deux VP recherche est membre du CRBSP. L'implication en recherche des professeurs des universités-praticiens hospitaliers (PU-PH), voire des PH, est croissante. On notera aussi la création en 2020 par l'université, le CHU et l'Inserm du Gis Institut BB@C (*Blood and Brain @ Caen Normandie*), structure ayant pour objectif de renforcer la recherche et l'innovation dans le domaine des neurosciences. Le secteur biomédical¹⁵⁶ paraît cependant morcelé, faute de structure fédérative à l'échelle régionale.

¹⁴⁸ Sur 34 unités sous co-tutelle CNRS en Normandie, 24 sont mixtes avec l'Unicaen (Note de positionnement du CNRS sur le site normand, transmise au Hcéres).

¹⁴⁹ Interactions cellules organismes environnement (ICORE) ; Institut normand de chimie moléculaire, médicinale & macromoléculaire (INC3M) ; Institut de recherche sur les matériaux avancés (IRMA).

¹⁵⁰ Réseau national d'accélérateurs pour études matériaux sous irradiation (EMIR) ; Énergie, propulsion et environnement (EPE) ; Fédération de recherche Normandie-Mathématiques (NORMATH) ; Fédération de recherche en sciences, technologies de l'information et de la communication (NORM@STIC) ; Végétal Agronomie (NORVEGE).

¹⁵¹ Plaquette 2021 de présentation de la recherche à l'Unicaen : <https://www.unicaen.fr/wp-content/uploads/2021/06/Plaquette-Recherche.pdf>.

¹⁵² L'Unicaen est partenaire des projets suivants, labélisés au titre du PIA : En agronomie-écologie : l'action biotechnologies-bioressources RAPSODYN ; en biologie-santé : le laboratoire d'excellence (LabEx) IRON et les trois RHU (recherche hospitalo-universitaire en santé) MARVELOUS, BOOSTER et TRT_cSVD ; en sciences humaines et sociales : le LabEx FCD et l'équipement d'excellence (EquipEx) Biblissima ; en sciences de la matière et de l'ingénierie : les LabEx EMC3, SYNORG et GANEX, l'EquipEx GENESIS et l'EUR XL-CHEM. Sources : Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 59-63 et <https://www.unicaen.fr/unicaen-partenaire-de-4-nouveaux-equipex/>.

¹⁵³ Site internet de l'université.

¹⁵⁴ Entretiens.

¹⁵⁵ RAE et entretiens.

¹⁵⁶ Entretiens.

b/ ... mais fragilisé par un potentiel RH en diminution...

L'évolution des RH est un point de fragilité¹⁵⁷ : de 2015 à 2019, les effectifs d'enseignants-chercheurs titulaires sont passés de 932 à 864¹⁵⁸. Cette diminution, qui s'explique par la volonté de maîtriser la masse salariale, affecte le potentiel recherche de l'établissement. Ces baisses touchent toutes les disciplines avec un impact plus important sur le secteur des SHS¹⁵⁹. La recherche de nouvelles ressources pour renverser cette tendance devrait être un objectif de l'établissement. Par ailleurs, les unités présentes en Normandie attirent faiblement les chercheurs à l'issue des concours¹⁶⁰, à l'exception du GANIL (Grand accélérateur national d'ions lourds, sous seules tutelles CNRS et CEA) ou des 4 unités mixtes avec l'Inserm. Bien qu'une convention de site 2017-2021 ait été signée en juillet 2018 entre le CNRS, la ComUE et l'ensemble de ses membres, le CNRS n'est pas membre de la ComUE Normandie Université alors qu'il l'est d'autres ComUE comme celles de Lyon-Saint-Étienne ou de Paris Lumières, suggérant un engagement faible de l'organisme sur le site normand. En 2017¹⁶¹, 71,8 % des chercheurs sont personnels universitaires, 11,1 % du CNRS, 2,8 % de l'Inserm, 3,5 % du CEA et 5 % des CHU.

L'établissement devrait également être attentif au risque de trop grand éclatement des forces conduisant à une masse sous-critique des ressources humaines dans les unités pour mener les projets, en particulier dans les secteurs SHS et biomédical où plusieurs unités de recherche travaillent sur des thématiques proches (10 unités de recherche en sciences et technologie, mais 18 en sciences humaines et sociales, 17 en biologie, santé, environnement, pour environ 900 chercheurs répartis selon : 22 % en sciences du vivant et de l'environnement, 25 % en sciences et technologie et 53 % en sciences humaines et sociales), même si les fédérations de recherche et la MRSH structurent les recherches et stimulent des projets communs dans leurs champs thématiques respectifs.

L'Unicaen mène une politique d'incitation au développement de la recherche, grâce à l'aide apportée par la direction de la recherche et de l'innovation (DRI), qui comporte vingt-sept agents. L'interaction entre la DRI et les chercheurs est bonne¹⁶² : ces derniers soulignent l'amélioration de l'accompagnement¹⁶³ de la DRI depuis plusieurs années, tout en déplorant un certain *turn-over* au sein de son personnel. La circulation d'informations entre la DRI et les chercheurs quant aux dépôts des projets de recherche est fluide¹⁶⁴, mais elle ne s'accompagne pas d'un accroissement sensible du nombre de projets déposés (voir *infra*). Pour le suivi des contrats de recherche, et en attente de l'application CAPLAB, la DRI s'est dotée du logiciel Oscar¹⁶⁵, développé au sein de l'Unicaen, qui peut désormais s'interfacer avec le logiciel Système d'information financier analytique et comptable (Sifac). L'Unicaen a donc doté sa direction de la recherche de logiciels de pilotage, même si **des progrès pourraient encore être faits en matière de bibliométrie¹⁶⁶, qui n'est pas affichée dans le RAE, ce qui rend difficile, pour le comité comme pour l'établissement, une évaluation qualitative plus précise de l'activité scientifique¹⁶⁷.**

Le budget de la recherche¹⁶⁸ (hors ressources propres) est de 1,9 M€. Il inclut la dotation aux unités de recherche, calculée en fonction du nombre d'enseignants-chercheurs publiants et de la discipline, le soutien aux colloques et à la diffusion de la culture scientifique (30 k€, ce qui est modeste). Les chercheurs bénéficient également du soutien des plateformes technologiques. Ce soutien est matérialisé, par exemple, par l'hébergement, en totalité ou en partie, de sept unités de recherche par Cyceron (plateforme d'imagerie *in*

¹⁵⁷ Bilan social édition 2020, p.19.

¹⁵⁸ Entre 2015 et 2019, 47,6 % des recrutements PR relèvent de l'endorecrutement, part légèrement plus élevée que celle constatée au niveau national (46%). Concernant les recrutements de maîtres de conférences (MCF), un quart (25,4 %) des postes relèvent de l'endorecrutement, part également plus élevée que celle constatée au niveau national (19,7 %). Source : fiche Persé, université de Caen Normandie, données 2019 ; politique contractuelle - direction générale des ressources humaines A1-1 / C1-1, Mesri. Ces chiffres sont en cohérence avec les cibles que s'était fixées l'établissement.

¹⁵⁹ Le bilan social p. 28 indique que de 2017 à 2019 en SHS le nombre d'EC est passé de 403 à 388 et en ST de 239 à 236. Il a augmenté en BPSE de 4 EC.

¹⁶⁰ Note de positionnement du CNRS sur le site normand, transmise au Hcéres : Au cours de la période 2012-2019, le CNRS a recruté pour le site normand 17 chercheurs et 43 ITA. Durant cette même période, on compte 97 départs (20 chercheurs et 77 ITA). Le déficit est donc de 37 emplois.

¹⁶¹ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 92.

¹⁶² Entretiens.

¹⁶³ En matière de valorisation, d'ingénierie de contrats et de projets, de gestion financière des contrats, de projection à l'échelle européenne.

¹⁶⁴ Sur les sites de l'ERC et l'Unicaen, on relève un lauréat d'une allocation *Starting Grant* de l'ERC dans le domaine des mathématiques. Par ailleurs, 12 enseignants-chercheurs sont ou ont été membres de l'IUF.

¹⁶⁵ RAE, références 5 et 6. Cet outil a été adopté par d'autres universités françaises.

¹⁶⁶ En février 2016, le conseil d'administration de Normandie Université a adopté une nouvelle charte des signatures de la production scientifique afin de construire une identité commune pour accroître la visibilité internationale. Cette signature, monoligne, avec Normandie Université en première mention, a été acceptée par tous les établissements et les principaux organismes de recherche présents sur le territoire (CNRS, Inserm, CEA, Inrae). <https://www.normandie-univ.fr/wp-content/uploads/sites/72/2020/05/SignatureUniquePublications.pdf>.

¹⁶⁷ L'Unicaen ne figure dans aucun classement thématique 2021 de l'*academic ranking of world universities* (ARWU, <https://www.shanghairanking.com/>). Selon le classement de Leiden 2021 (<https://www.leidenranking.com/ranking/2021/list>), l'Unicaen est la 26^e université française dans le classement basé sur le nombre de publications entre 2016 et 2019 (1012 en compte fractionnaire dont 87 dans le top 10% des différentes disciplines, soit 8,6% du total) et la 28^e université française pour le classement basé sur l'accès ouvert des publications entre 2016 et 2019 (2661 publications en compte entier dont 56,2 % en accès ouvert). Selon ce classement, les domaines les plus publiants sont : biomédical et santé, sciences physiques et ingénierie, mathématiques et sciences du numérique, sciences du vivant et de la terre. Les SHS ne participent que marginalement à cette production. La base de données *Web of Science Core Collection* recense 1414 publications entre 2016 et 2019 (499 en accès ouvert soit 35% du total et 7 publications hautement citées) réparties selon : 406 (2016), 370 (2017), 336 (2018), 302 (2019).

¹⁶⁸ Entretiens.

vivo labélisée par groupement d'intérêt scientifique IBISA, infrastructure en biologie, santé et agronomie), mais aussi par la MRSH, qui accueille les bureaux des unités de recherche en SHS. Les unités de recherche bénéficient de prestations de service avec des tarifs préférentiels. Le soutien financier de l'Unicaen y est parfois très réduit : par exemple, 10 k€ sur un budget de fonctionnement de 300 k€ pour le centre interdisciplinaire de réalité virtuelle (CIREVE).

c/ ... et qui doit renforcer son attractivité et sa visibilité au niveau international ainsi que ses succès aux AAP européens

Les candidatures et les succès aux appels à projets européens sont trop peu nombreux : sur 37 projets relevant du programme H2020 et déposés au cours de la période 2017-2021, six ont été financés pour 1,7 M€, malgré une politique incitative déjà amorcée : deux semestres de congés pour recherches ou conversions thématiques (CRCT) sont spécialement proposés aux candidats (4 sont recensés durant la période en observation) qui préparent un dossier de candidature à l'European Research Council (ERC) ; 30 heures équivalent travaux dirigés (TD) de décharge par an sont attribuées par le référentiel d'équivalences horaires pour un enseignant-chercheur coordonnateur d'un projet multipartenaire. Pour augmenter ce taux de réussite à l'échelle de la Normandie, la ComUE a prévu de se doter d'un service spécifique au sein de la future structure Normandie International, pour l'accompagnement à l'identification des appels à projets et à la rédaction des dossiers répondant à ces appels. Pour accroître les chances de succès, **le comité recommande à l'Unicaen de procéder à un rapprochement entre le Carré international et la DRI et de rendre interopérables les systèmes d'information.**

Plus généralement, la politique d'emploi devrait permettre de renforcer l'ingénierie de projet au sein de la DRI.

Référence 10. « Les politiques de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique et technique de l'université contribuent au développement socio-économique et ainsi qu'aux évolutions sociétales »

d/ Une stratégie de valorisation déléguée à la ComUE

La recherche partenariale se concrétise par un flux régulier de thèses préparées dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (Cifre, en moyenne sept par an) et un volume financier de gestion de contrats de recherche assez stable¹⁶⁹, au voisinage de 1 M€, et dont le nombre fluctue au cours des années entre 34 et 46. La labélisation tremplin Carnot puis la confirmation en tant qu'Institut Carnot de l'Institut Innovation Chimie Carnot (I2C), en portage institutionnel au niveau de la ComUE, amplifient le nombre et les montants des contrats industriels qui, eux, restent gérés administrativement et financièrement par l'Unicaen. Cette réussite ne suffit cependant pas à elle seule à développer le volume des contrats industriels. Le volume d'affaires gérées, dont le niveau de marge n'est pas identifié dans le RAE, n'est pas de nature à procurer à l'université un accroissement de sa capacité d'autofinancement. Les délais de contractualisation ne sont pas identifiés par les entreprises comme supérieurs à ceux de leurs propres services. **Le comité encourage l'université à envisager de confier la mission de la gestion des collaborations industrielles à Normandie Valorisation, dans une logique de simplification pour les partenaires industriels.**

Les plateformes offrent un éventail de prestations techniques, tarifées à coût complet aux partenaires externes. Plusieurs développent commercialement leur offre. Ainsi, la plateforme Cyceron¹⁷⁰ héberge des sociétés (Etap Lab, Op2Lysis, Lys Therapeutic) et propose ses services sous forme de prestations avec un montant¹⁷¹ qui s'élève à 3 271 k€ en 2019.

Pour la protection et la valorisation des résultats de la recherche, Normandie Valorisation (NV), structure gérée sous forme de service à comptabilité distincte au sein de la ComUE, est une indéniable réussite. Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les organismes nationaux présents sur le territoire normand ont conjugué leurs efforts pour pallier l'absence de Satt normande. Service de la ComUE, NV est reconnu depuis 2016. Les établissements membres de la ComUE ont totalement délégué à NV leur stratégie en matière de détection, de valorisation et de transfert des inventions de leurs laboratoires pour les transformer en produits ou en usages dans la sphère socio-économique. Ce transfert s'est accompagné, pour les membres fondateurs de NV, de la ratification en janvier 2017 d'une convention désignant Normandie Valorisation comme mandataire-gestionnaire et signataire pour les activités de propriété intellectuelle, de détection, de maturation, de transfert et d'investissements. Plusieurs autres accords ont été ratifiés depuis : avec le CNRS et le Cancéropôle nord-ouest en 2018, avec l'Inserm Transfert, le CHU de Caen et le centre de lutte contre le cancer François-Baclesse en 2019. Par ailleurs, NV dispose d'une antenne sur chacun des sites normands (Caen, Rouen

¹⁶⁹ RAE, p. 44, 554.

¹⁷⁰ <http://www.cyceron.fr/index.php/fr/>.

¹⁷¹ RAE, p. 484. Le montant inclut tous les types de contrats.

et Le Havre). Cette reconnaissance de NV comme expérimentation complémentaire aux Satt permet de bénéficier de fonds importants du PIA et de la région¹⁷². L'ensemble rend possible une gestion régionale de la propriété intellectuelle, des investissements en maturation et de la conclusion de licences. NV a obtenu sa contractualisation triennale, ce qui lui donne une visibilité sur son financement jusqu'en 2022. Fluides et constructives, les relations avec l'incubateur Allègre Normandie Incubation et l'institut Carnot I2C permettent de couvrir les collaborations industrielles, la protection de la propriété intellectuelle, l'investissement en maturation en vue de la concession de licences et de la création de *start-up*.

Ces réalisations ne doivent pas occulter l'importance des enjeux des nouveaux modes de financement de l'innovation académique à partir de 2022. En effet, le futur label « pôle universitaire d'innovation » (PUI) suggère de regrouper la gestion des contrats avec les activités de transfert et de valorisation.

L'établissement doit être attentif à la diversification du portefeuille d'investissements¹⁷³ quasi exclusivement orienté thématiquement vers la santé avec un axe fort en chimie-pharmacologie, car ces projets comportent le plus haut niveau de risque et les plus longs temps de retour sur investissement. Le comité relève également l'absence de stratégie nationale d'accélération (SNA) en chimie-pharmacie, alors que les SNA vont constituer une source de financement majeure de la maturation.

L'implantation de l'incubateur normand Allègre Normandie Incubation sur le campus universitaire de Caen facilite les interactions avec les unités de recherche. En 2018, le consortium « *We in Normandy* » composé de Normandie Valorisation et de Normandie Incubation a été lauréat de l'appel à projets « *French Tech Seed* », qui a pour but de renforcer les fonds des *start-up* de la *deeptech*.

La diffusion scientifique et technique¹⁷⁴ est un enjeu d'intégration sociale dont l'établissement est conscient. L'Unicaen est membre du Centre régional de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI Normandie) Relais d'sciences, créé en 1998. Cette structure développe de nombreuses activités au Dôme¹⁷⁵, situé à Caen et qui est un espace collaboratif d'innovation né de l'outil « Innovation pour la médiation dans les territoires » (Inmédiats) du PIA. Elle est ouverte depuis 2016 aux publics particuliers et professionnels, et propose des actions de culture scientifique et technique autour de projets réels de recherche et d'innovation. Par ailleurs, plusieurs unités de recherche ont noué des partenariats avec les musées du territoire, dont le Mémorial de Caen, qui aménage un accès à ses locaux pour l'organisation de colloques en contrepartie de leur ouverture au public. Les Presses universitaires de Caen (PUC), bénéficiant d'une dotation budgétaire de 50 k€ par l'Unicaen, contribuent à la diffusion des résultats de la recherche caennaise. Le projet de fusion des presses universitaires normandes (Caen et Rouen-Le Havre) n'a pas abouti¹⁷⁶ et est toujours en discussion. Il y aurait probablement des économies d'échelle significatives à réaliser sans dégradation de la qualité éditoriale.

Le CIREVE¹⁷⁷ est particulièrement actif dans le domaine de la restitution virtuelle, notamment de villes comme Rome ou Caen. Le montant des prestations y est élevé¹⁷⁸ et la plateforme est quasiment gérée comme une entreprise. De ce point de vue, le développement de ressources propres constitue un enjeu important, mais pas au point que la faiblesse de la subvention de l'université (environ 3 % des ressources financières) conduise à une situation de quasi-émancipation financière de certaines structures.

2 / La politique de formation tout au long de la vie

Référence 11. « L'université pilote une offre de formation tout au long de la vie et porte des modalités d'enseignement, au regard de son positionnement et de sa stratégie nationale et internationale. »

a/ Une politique de formation tout au long de la vie, fortement orientée vers la réussite en licence...

L'Unicaen développe une politique de formation tout au long de la vie fortement orientée vers la réussite en licence. Elle est portée et pilotée par l'équipe présidentielle avant d'être validée par les instances. Le cadrage de l'offre de formation 2017-2021 a été communiqué aux équipes pédagogiques à l'aide de deux circulaires portant sur la soutenabilité, sur l'attractivité en formation initiale (FI), en formation en apprentissage (FA) et en

¹⁷² Soutenu au titre du contrat de plan État région depuis 2015 à hauteur de 150 k€/an, Normandie Valorisation a obtenu un soutien financier du commissariat général aux investissements de 2 M€ au titre du FNV, et bénéficie dans le cadre du PIA d'une dotation de 6 M€ pour 3 ans.

¹⁷³ RAE, p. 560, 562 et entretiens.

¹⁷⁴ RAE, p. 41 et entretiens.

¹⁷⁵ <http://ledome.info/>.

¹⁷⁶ Entretiens.

¹⁷⁷ <https://cireve.unicaen.fr/>.

¹⁷⁸ RAE, p. 560 : 280 k€ en 2019 pour 2 contrats.

formation continue (FC), et sur l'insertion professionnelle. Le comité relève d'ailleurs qu'en réponse à une recommandation formulée lors de la précédente évaluation, la formation continue a fait l'objet d'une attention particulière, qui a porté ses fruits puisqu'entre 2017 et 2021 les recettes de la formation continue ont augmenté de 20,6 %, tandis que le nombre d'apprentis a augmenté de 90 %¹⁷⁹. De plus, une place importante est donnée à l'adossement à la recherche, aux usages du numérique, à l'innovation pédagogique, à l'international et à la cohérence par rapport à la politique de site à l'échelle de la Normandie.

L'université a fait le choix de présenter ses formations de 1^{er} cycle et de 2^e cycle 2017-2021 selon les huit champs de formation correspondant aux périmètres des écoles doctorales¹⁸⁰, ce qui a été un élément favorisant la lisibilité de l'offre de formation en matière de poursuites d'études offertes aux étudiants, de la licence au master.

La mise en place de l'évaluation des formations et celle des conseils de perfectionnement sont un point positif, mais ces dispositifs peinent à se généraliser et à se structurer afin de servir de base pour des propositions d'adaptation et d'amélioration des formations¹⁸¹. Les questionnaires évaluatifs portant sur les enseignements ne donnent pas lieu à des retours systématiques et les étudiants ont du mal à en percevoir l'utilité¹⁸², ce qui conduit à des disparités de traitement entre UFR. Les UFR de médecine et de droit ne font d'ailleurs pas d'évaluation. Les créations de formation sont impulsées par les composantes et le cadrage de la présidence n'est pas toujours accepté ou compris par la communauté. Par exemple, le respect de la soutenabilité de l'offre de formation 2017-2021 a engendré la réduction de 7 000 heures¹⁸³ du volume d'enseignement, alors que les effectifs étudiants ont crû de 15 % entre 2018-2019 et 2020-2021.

b/ ... mais qui doit plus largement associer la communauté universitaire à son pilotage

Pour ce qui relève de l'information en matière de pilotage et d'organisation de l'offre de formation, les instructions sont transmises aux directeurs de composante et à leurs directeurs administratifs par voie de circulaire. **Le comité recommande d'associer largement la communauté universitaire à la définition du cadrage et à la mise en place de l'offre de formation afin d'améliorer le sentiment d'appartenance et la qualité d'investissement des personnels, ce qui sera particulièrement utile pour les transformations liées à la mise en œuvre du projet stratégique (personnalisation des parcours, modernisation des outils d'apprentissage, approche globale de la relation pédagogique, par exemple)**¹⁸⁴.

La gestion de la scolarité est centralisée au sein de la direction des études et de la vie étudiante (DEVE). Elle réalise toutes les actions, de l'inscription à la diplomation. Le soutien direct à la formation n'est toutefois pas centralisé et se fait au sein de plusieurs services communs¹⁸⁵.

L'allocation des moyens est réalisée dans le cadre des dialogues de gestion organisés entre la direction de l'établissement et chaque composante, chaque service commun et chaque service central de l'université. Ces dialogues de gestion permettront la construction de contrats d'objectifs et de moyens, qui seront déployés à compter de 2022. Cette allocation prend en compte les ressources propres dégagées par l'apprentissage et la formation continue des composantes. Si l'obtention de ressources propres est à l'initiative des composantes, une redistribution entre les composantes est effectuée au niveau central.

Les services prévisionnels et réalisés sont suivis grâce à l'application OSE. Cette application, qui permet de suivre le taux d'encadrement par composante et par discipline à l'échelle de l'établissement, constitue un outil de pilotage de qualité.

¹⁷⁹ RAE, p. 46.

¹⁸⁰ Économie-gestion ; Droit ; Société et territoire ; Histoire, patrimoine, langage ; Mathématiques, ingénierie ; Physique, sciences de l'ingénieur ; Chimie ; Biologie intégrative, santé, environnement.

¹⁸¹ Rapports Hcéres d'évaluation des formations de 1^{er} et 2^e cycle Unicaen.

¹⁸² Entretiens et rapport Hcéres d'évaluation des formations de 1^{er} cycle : « Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de l'offre de formation, une évaluation des formations et des enseignements est organisée auprès des étudiants pour alimenter les travaux du conseil de perfectionnement. Une procédure centralisée de gestion de cette évaluation a été déployée au sein de l'établissement (en dehors de deux composantes). Le taux de participation des étudiants est d'environ 40 %. Concernant cette évaluation, on peut s'interroger sur le caractère obligatoire ou non de celle-ci, qui n'est pas clairement précisé. Par ailleurs, si le taux de 40 % peut paraître correct, il masque de fortes disparités entre formations avec une certaine hétérogénéité. Certains responsables de formation rejettent l'idée d'un questionnaire uniforme et préfèrent réaliser cette évaluation au cours d'échanges informels. Même si ces démarches individuelles et non formalisées peuvent apporter des éléments, elles ne répondent pas entièrement aux objectifs de l'évaluation des enseignements par les étudiants »

¹⁸³ RAE, p. 49.

¹⁸⁴ Axes stratégiques de l'Unicaen, validés en CA du 12 mars 2021. Point 4 « Placer les réussites étudiantes au cœur de nos actions », p. 3.

¹⁸⁵ Le service commun de la documentation (SCD) ; l'espace orientation insertion (EOI) ; le service universitaire de formation continue et d'apprentissage (SUFGA) ; le Carré international ; le centre d'enseignement multimédia universitaire (CEMU).

c/ Une lisibilité de l'architecture de l'offre de formation à améliorer

L'architecture de l'offre de formation est proposée selon 10 portails disciplinaires¹⁸⁶ distincts¹⁸⁷, par proximité disciplinaire, pour 29 mentions de licences. L'ambition visée par ces portails n'a pas été atteinte et ces derniers ne permettent pas encore aux étudiants de construire leurs parcours avec une spécialisation progressive. L'amélioration de la lisibilité des portails et la mise en place d'une organisation adaptée des passerelles seraient nécessaires pour qu'ils répondent aux promesses affichées et pour fluidifier le *continuum* LMD. Par ailleurs, l'organisation du lien entre le master et le doctorat devrait fortement bénéficier de l'expérience acquise dans le cadre de l'école universitaire de recherche (EUR) XL-Chem (spécialisée en chimie moléculaire) portée par la ComUE et les deux *Graduate Schools* financées par la région¹⁸⁸ : MINMACS (mathématiques et informatique) portée par l'Unicaen et MES (*Materials and Energy Sciences*), portée par l'université de Rouen Normandie.

L'offre de formation de 20 masters¹⁸⁹ co-accrédités entre différents établissements normands est un atout majeur en matière d'attractivité pour les cycles de master et de doctorat. Cependant, en Normandie, le taux de diplômés de l'enseignement supérieur est inférieur de 6,7 points à celui du niveau national, 22,6% contre 29,3% en France métropolitaine. Les effectifs d'étudiants en master et en doctorat sont plus faibles que dans les autres régions et représentent respectivement 18,8% et 1,6% de la population étudiante normande, contre 20,5% et 2,2% au niveau national. Si l'on considère la répartition des étudiants des trois universités normandes dans les cursus LMD, on observe des effectifs plus importants en licence (64%) et moins importants en master (33,4%) et doctorat (2,6 %) par rapport à la moyenne nationale, respectivement de 58,3 %, 37,9 % et 3,8 %¹⁹⁰. Par ailleurs, le comité n'a pas pu apprécier, à la lecture du RAE ou au cours des entretiens, la réalité et les pratiques de la co-accréditation pour ce qui relève de la mutualisation, de la communication, ou des valeurs ajoutées.

Le NCU Réussites plurielles¹⁹¹, porté par la ComUE et déployé dans les trois universités normandes, est un projet important et structurant pour personnaliser et flexibiliser les parcours des étudiants de licence et pour accélérer la mise en place de l'approche par compétences. C'est également un levier important pour accompagner significativement le développement de la formation tout au long de la vie en s'appuyant sur une très bonne connaissance du territoire, en lien avec les collectivités et le monde socio-économique. Le CEMU¹⁹² est un maillon essentiel pour la réussite du NCU en raison de la dynamique d'accompagnement des enseignants engagée grâce à des actions ciblées de sensibilisation et au développement d'outils internes d'innovation pédagogique et d'enseignement à distance.

Référence 12. « L'université développe un ensemble de dispositifs institutionnels garantissant une action coordonnée et opérationnelle au service de l'offre de formation et de son internationalisation. »

d/ Une évaluation des enseignements hétérogène

L'Unicaen a inscrit dans ses principales préoccupations la nécessité du renforcement du pilotage de l'offre de formation avec des ambitions claires pour la transformation des pratiques pédagogiques en vue de développer « une offre de formation adaptée, adaptable et durable »¹⁹³. Pour atteindre cet objectif, l'établissement s'appuie sur plusieurs dispositifs institutionnels de soutien à la formation (voir point suivant e/).

Le suivi et l'évaluation de l'offre de formation reposent sur les travaux d'une commission formations-évaluations (CFE) composée de membres enseignants, enseignants-chercheurs et étudiants de la CFVU. La CFE établit également le bilan des conseils de perfectionnement dont l'établissement a cadré la composition et le fonctionnement depuis 2018. Ces conseils ont à leur disposition pour leurs travaux des tableaux d'indicateurs fournis par la DAPEQ. Un important travail de réorganisation et de communication a permis d'améliorer significativement les taux de réponse à l'évaluation des enseignements¹⁹⁴ mais de fortes disparités persistent entre les formations¹⁹⁵. **Les efforts pour l'appropriation par les équipes de formation de ces évaluations et des**

¹⁸⁶ RAE, p. 47.

¹⁸⁷ Arts du spectacle, lettres, sciences du langage, humanités numériques ; Droit et administration économique, sociale et publique ; Économie, gestion, géographie ; Langues étrangères ; Mathématiques et informatique ; Physique, chimie, ingénierie ; Sciences de la vie et de la Terre ; Sciences et techniques des activités physiques et sportives ; Sciences humaines et sociales I (histoire, philosophie, sociologie) ; Sciences humaines et sociales II (psychologie, sciences de l'éducation). RAE, pp. 568-570.

¹⁸⁸ 2 projets déposés à l'AAP EUR qui ont été bien évalués, mais non financés dans le cadre du PIA, et qui sont désormais subventionnés en grande partie par la région. Les thématiques non couvertes par ces *Graduate Schools* pourront plus tard bénéficier de l'expérience acquise.

¹⁸⁹ RAE, p. 45.

¹⁹⁰ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020.

¹⁹¹ RAE, p. 47.

¹⁹² Le centre d'enseignement multimédia universitaire est un service commun de l'Université de Caen Normandie chargé de produire et mettre en œuvre des dispositifs d'enseignement à distance, qui peuvent être soit une alternative possible aux cours dispensés habituellement en présence, soit un enrichissement des pratiques d'enseignement en présentiel.

¹⁹³ RAE, p. 50.

¹⁹⁴ RAE, p. 51.

¹⁹⁵ Rapport Hcéres d'évaluation des formations de 1^{er} cycle Unicaen.

tableaux de bord fournis par la DAPEQ devraient être poursuivis, car des conseils de perfectionnement ne sont pas opérationnels ou viennent seulement d'être créés¹⁹⁶.

e/ Des outils numériques de qualité en appui à la pédagogie

Depuis la précédente évaluation, le développement de pratiques pédagogiques innovantes, qui avait l'objet d'une recommandation, a été rendu possible par un renforcement du CEMU, service au bénéfice de la formation à distance, du numérique en pédagogie et de la transformation pédagogique sous toutes ses formes. **L'établissement dispose ainsi d'une infrastructure de qualité pour la pédagogie numérique.** La stratégie pour la transformation pédagogique a été formalisée en 2019¹⁹⁷. Elle s'appuie sur le CEMU, qui, grâce à un important réseau d'ingénieurs pédagogiques au sein de l'établissement (chaque composante dispose d'un ingénieur pédagogique), offre un important soutien au déploiement du numérique dans les formations. L'autre ambition de l'établissement, la déclinaison en blocs de compétences, est cependant freinée par les difficultés rencontrées par les équipes pédagogiques à s'emparer de cette approche. **L'établissement devrait poursuivre ses efforts de formation et d'accompagnement à l'approche par compétences.**

Lauréat de l'action « Territoires d'innovation pédagogique » du PIA3, le territoire normand compte huit campus connectés dont six ont l'Unicaen pour partenaire. Ces campus connectés¹⁹⁸ illustrent l'expérience et le savoir-faire de l'établissement en matière de formation à distance.

f/ Une mobilité à l'international à renforcer

Une recommandation émise lors de la précédente évaluation portait sur la dynamisation des mobilités sortantes. Le comité salue l'action du Carré international mais constate qu'en dépit des efforts consentis, par exemple en matière d'information ou de communication, le nombre de mobilités sortantes, pour des stages ou des séjours d'étude, reste en-deçà de la cible que l'établissement s'est fixée.

L'internationalisation de l'offre de formation visant une attractivité accrue de l'Unicaen fait également partie des objectifs majeurs de l'établissement, dans la perspective d'un accroissement des cursus dispensés en langue étrangère. L'établissement attend de ce point de vue un renforcement de la mobilité entrante et sortante, tant des étudiants que des enseignants et des personnels administratifs. L'université a mis en place, au sein du Carré international, un guichet unique pour l'accueil, l'accompagnement des étudiants et des enseignants et enseignants-chercheurs, ainsi que la formation à 18 langues¹⁹⁹. Les indicateurs de l'établissement (nombre de séjours d'études et de stages) montrent que ce renforcement n'a pas encore eu lieu pour les mobilités sortantes : 535 (2015-2016), 448 (2016-2017), 486 (2017-2018), 522 (2018-2019), 368 (2019-2020), chiffres en deçà de la cible de 800, visée en 2021, que l'établissement s'est fixée. En 2020, seulement 224 étudiants internationaux ont été accueillis dans le cadre d'échanges, en raison du contexte sanitaire difficile (Covid-19). **L'établissement est cependant invité à soutenir davantage l'intégration de la mobilité internationale dans les formations et à mettre à profit son expertise en pédagogie numérique pour développer la mobilité virtuelle.**

3 / Le lien entre recherche et formation

Référence 13. « L'université développe des liens entre la formation et la recherche : une articulation des activités de formation et de recherche, une politique cohérente de recrutement des personnels et une politique coordonnée de documentation. »

a/ Une formation doctorale dévolue à la ComUE à harmoniser entre les établissements

Les doctorants de l'Unicaen sont inscrits par l'établissement au sein d'une des huit écoles doctorales thématiques de la ComUE²⁰⁰, qui porte et délivre le doctorat à l'échelle de la Normandie depuis 2017. Il y a chaque année environ 800 doctorants inscrits à l'Unicaen pour un effectif régional de 1 831 doctorants en 2019-2020 et environ 150 soutenances de thèse. Cette structuration emporte l'adhésion des enseignants-chercheurs et des chercheurs interrogés.

¹⁹⁶ Rapport Hcéres d'évaluation des formations de 1^{er} cycle Unicaen.

¹⁹⁷ RAE, p. 592.

¹⁹⁸ Saint-Lô, Cherbourg, Vire, Flers, MoodleBox en détention, Le Dôme.

¹⁹⁹ RAE, p. 55.

²⁰⁰ ED économie gestion Normandie (ED 242), ED droit Normandie (ED 98), ED hommes, sociétés, risques territoires (ED 556), ED histoire, mémoire, patrimoine, langage (ED 558), ED biologie, intégrative, santé, environnement (ED 497), ED chimie (ED 508), ED mathématiques, information, ingénierie des systèmes (ED 590), ED physique, sciences de l'ingénieur (ED 591).

La dévolution à la ComUE de la formation doctorale a pu être source de difficultés, comme l'exprimait en 2019 le suivi à mi-parcours des recommandations²⁰¹ de la précédente évaluation par le Hcéres, mais elle paraît aujourd'hui positive aux responsables caennais des ED, directeurs ou directeurs-adjoints, dans la mesure où elle a permis selon eux d'homogénéiser le fonctionnement des services et d'uniformiser les pratiques.

Toutefois, le référentiel d'équivalences horaires de l'Unicaen ne valorise pas assez la direction d'une école doctorale, comparativement à d'autres fonctions, puisque la décharge est de 24 à 36 h suivant la taille de l'ED, à partager avec les directeurs-adjoints, et cette responsabilité est mieux valorisée à l'université de Rouen²⁰², qui accorde 48h. Sur ce point, comme sur d'autres (modalités d'attribution des missions d'enseignement aux doctorants ou équivalence entre heure de TD et heure de travaux pratiques [TP] par exemple), **une harmonisation des pratiques serait nécessaire entre les différents établissements de la ComUE.**

L'université de Caen Normandie bénéficie fortement de l'engagement de la région Normandie dans la formation doctorale. Dans le cadre du dispositif régional RIN, la région attribue annuellement à l'ensemble des établissements de la ComUE une enveloppe de 100 contrats doctoraux financés à 100 % pour la moitié de ces contrats et à 50 % pour l'autre, sans la contrainte de thématiques prioritaires. **L'Unicaen est encouragée à plaider auprès de la région le maintien de cette politique de non fléchage thématique a priori des allocations doctorales.** À cette allocation régionale, s'ajoutent les 35 contrats doctoraux annuels financés par le budget de l'établissement et confiés, pour leur répartition au sein des écoles doctorales, à la ComUE. Bien que la part des thèses financées en sciences humaines et sociales reste faible²⁰³, certains laboratoires au sein de l'école doctorale économie gestion Normandie font toutefois le choix de ne plus accepter de thèses non financées.

L'Unicaen est soucieuse de la formation à la recherche en amont du doctorat, puisqu'elle offre des modules d'initiation à la recherche dès la troisième année de licence et, en particulier en sciences humaines, avec la nécessité pour les étudiants de master de participer à des séminaires et des colloques. Pour favoriser le recrutement de bons doctorants, un AAP de bourses de master financées par les ressources de l'établissement permet de proposer 25 stages de deuxième année de master par an sur des sujets émergents²⁰⁴. Les deux *Graduate Schools*²⁰⁵, s'ajoutant à l'EUR XL-Chem, qui viennent d'être mises en place au niveau de la ComUE, contribuent à fortement renforcer le lien entre la formation et la recherche. Une telle politique favorisera l'attractivité de l'Unicaen en matière de doctorat. Cette attractivité sera encore renforcée si la politique d'insertion est amplifiée, en particulier en accompagnant mieux les doctorants désireux de se projeter dans le secteur privé²⁰⁶.

La formation doctorale disciplinaire²⁰⁷ est gérée par un pôle de la formation doctorale constitué d'un service au sein de la DRI et d'une maison du doctorat²⁰⁸ située sur les campus 1 et 2 de Caen (que tous les doctorants ne fréquentent pas ou seulement en fin de thèse). **Il serait utile que les gestionnaires de ce pôle bénéficient d'une formation qui leur permette de répondre au mieux à leurs missions évolutives.** Une aide financière est accordée aux doctorants par certains laboratoires ou certaines écoles doctorales pour leur participation à des congrès ou à des colloques. Ce type d'aide devrait être repris dans tous les champs disciplinaires.

b/ Une politique d'emploi qui prend en compte la dimension de la recherche

Depuis la précédente évaluation, le processus de définition des profils d'EC à recruter a connu une amélioration grâce à une meilleure prise en compte du besoin en matière de recherche et l'instauration de dialogues à plusieurs niveaux, appuyés par des indicateurs d'activité ou de performance. **La dimension de la recherche est ainsi depuis quelques années mieux prise en compte dans l'élaboration de la politique d'emploi des enseignants-chercheurs.** Le dialogue de gestion concernant les ressources humaines permet de débattre des demandes de publications de postes à l'aide d'indicateurs de l'activité de formation, mais aussi d'indicateurs de l'activité de recherche des laboratoires (volume de la recherche contractuelle, taux d'encadrement doctoral). Enfin, ces éléments sont complétés par les indicateurs RH des équipes pédagogiques et des équipes de recherche (effectifs de maîtres de conférences, de professeurs et d'ingénieurs d'étude ou de recherche).

²⁰¹ RAE, p. 7. Problèmes d'harmonisation des missions d'enseignement en première année différentes entre Caen et Rouen, lourdeur des conventions de reversement.

²⁰² Entretiens.

²⁰³ Le rapport Hcéres d'évaluation de l'ED HMPL indique que 30% des thèses sont financées. L'ED bénéficie de trois contrats doctoraux par an de l'Unicaen.

²⁰⁴ RAE, p. 57.

²⁰⁵ La *Graduate School* MINMACS, portée par l'université de Caen Normandie, propose une formation d'excellence en mathématiques et informatique, tandis que la *Graduate School* MES (*Materials and Energy Sciences*), portée par l'université de Rouen Normandie, a pour ambition de promouvoir l'excellence dans la formation des étudiants dans les domaines des sciences des matériaux et énergies sur l'ensemble du territoire normand.

²⁰⁶ Entretiens : la possibilité d'élargir le contrat doctoral à une mission de conseil au sein des entreprises n'est pas exploitée et on constate un faible accompagnement du doctorant qui souhaite s'intégrer dans le secteur privé.

²⁰⁷ La ComUE a délégué, aux établissements, par une convention, la gestion opérationnelle de la formation doctorale tout en conservant son pilotage assuré par son VP Formation doctorale et par le collège des écoles doctorales.

²⁰⁸ RAE, p. 58.

Les vice-présidents chargés de la commission de la recherche du conseil académique participent à ces échanges. Les composantes²⁰⁹ (sauf en Staps où c'est en cours) ont constitué une commission de la recherche composée des directions de toutes les unités de recherche associées afin de discuter en amont des besoins et des projets. Le comité encourage l'Unicaen à poursuivre et à généraliser cette procédure à l'ensemble des composantes.

c/ Un service commun de la documentation qui doit renforcer son expertise sur les enjeux de la science ouverte et de la bibliométrie

Le service commun de documentation (SCD) appuie la politique de formation à la recherche et par la recherche. L'établissement a fait le choix de soutenir la politique documentaire, formalisée dans une charte, en permettant de relancer depuis 2019 l'acquisition de monographies (le budget est passé de 150 k€ en 2019 à 300 k€ en 2020) et en demandant le financement, au titre du prochain CPER, de la rénovation de la bibliothèque Pierre-Sineux. Cette bibliothèque, située sur le campus 1, est appelée à intégrer des bibliothèques associées, tout en respectant l'attachement très fort des chercheurs à ces services de proximité.

Le SCD a une politique incitative en matière de science ouverte liée à HAL, avec une formation et un accompagnement des personnels au dépôt sur le portail HAL Normandie Université. L'établissement n'a pas de service bibliométrique pour valoriser sa recherche et le taux de dépôt dans HAL n'a pas été porté à la connaissance du comité. **Le comité encourage l'université à créer ce service pour mettre en lumière sa production scientifique, suivre les indicateurs des classements mondiaux et permettre des analyses qualitatives et quantitatives.**

²⁰⁹ Entretiens.

La réussite des étudiants

1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Référence 14. « L'université favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

a/ Une université pleinement engagée en faveur de l'accès à l'enseignement supérieur et de la réussite en licence

L'université est ancrée dans un territoire économiquement et socialement fragile²¹⁰. Elle a fait de la réussite des étudiants, notamment de licence, une priorité en garantissant un *continuum* bac-3/bac+3 visant une meilleure réussite de ses étudiants. Pour cela, elle s'est dotée d'une direction des études et de la vie étudiante, qui travaille en synergie avec l'espace orientation et insertion (EOI), le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (Baip), l'observatoire Unicaen et le Carré international. Ces différents services coordonnent ou pilotent les différents projets en faveur de la réussite des étudiants, en liaison avec le rectorat, les lycées, l'ensemble des parties prenantes au niveau régional et académique, y compris la ComUE.

La région Normandie présente l'un des plus forts taux d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur issus de la même région, après la Corse et avant les Hauts-de-France. On observe un taux d'inscription à l'IUT plus important d'environ 2 points que la moyenne nationale²¹¹.

L'établissement réalise un travail exemplaire en faveur de l'orientation des lycéens, notamment à travers les Cordées de la réussite, récemment déployées à l'échelle de l'académie de Normandie. Afin d'attirer de futurs étudiants, l'université organise des actions d'orientation et de connaissance de l'université. Par exemple, le dispositif expérimental « Mon Avenir Unicaen », qui a pour objectif de susciter, chez les lycéens, l'envie de poursuivre leurs études à l'université, mobilise des étudiants ambassadeurs se rendant dans des lycées ou accueillant des lycéens à l'université. Les cibles prioritaires sont les lycées situés dans des zones éloignées de Caen et mal ou insuffisamment connectés à l'agglomération caennaise et aux formations universitaires. L'université a d'ailleurs été lauréate de l'appel à projets national relatif aux campus connectés, ce qui lui permet d'accompagner des publics fragiles, éloignés ou empêchés. L'université s'est également engagée dans la réalisation de nombreux supports visant à mettre à la disposition des lycéens des ressources numériques sous la forme de capsules vidéo de présentation de l'offre de formation. Cette dynamique de production de ressources numériques est soutenue par le CEMU, fortement impliqué dans la réalisation et la mise à disposition d'outils souples et personnalisés à destination des étudiants, notamment les plus fragiles.

L'université participe aux travaux d'élaboration du schéma directeur du *continuum* CLES (collège, lycée, enseignement supérieur) à l'échelle de la région académique et en coordination avec les deux autres universités normandes.

40 % des néo-bacheliers entrants à l'Unicaen en première année de licence (L1) obtiennent le diplôme de licence en trois ans²¹², taux légèrement en deçà de la moyenne nationale. L'université a mis en place plusieurs programmes d'accompagnement dans le cadre du dispositif « oui si » permettant d'anticiper les abandons et les échecs en soutenant les étudiants détectés fragiles grâce à Parcoursup. Le dispositif est trop récent pour que l'on puisse juger de ses résultats. C'est ainsi que 765 contrats²¹³ pédagogiques ont été signés en 2019-2020, 90 tuteurs recrutés et 51 directeurs des études désignés pour assurer leur suivi.

Le NCU Réussites Plurielles, plusieurs fois mentionné, est un outil, récemment mis en place, visant une amélioration de la réussite des étudiants par l'élaboration d'une offre de formation adaptée à la diversité des publics

²¹⁰ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 52 : le taux de boursiers est de 31 % contre 26 % au niveau national et le taux de diplômés de l'enseignement supérieur demeure inférieur de 6,7 points à celui du niveau national, 22,6%, pour 29,3% en France métropolitaine

²¹¹ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 34 (données 2017).

²¹² Document « Indicateurs et cibles de performance de l'université de Caen Normandie », p. 4, et RAE, p. 64. Pourcentage de réussite de la licence en 3 ans (date du diplôme) des étudiants qui, s'étant inscrits en L1 dans l'établissement, se sont réinscrits dans l'établissement les deux années suivantes : 40 (2010), 40,4 (2011), 39 (2012), 39,9 (2013), 40,3 (2014), 37,7 (2015), 38,8 (2016), 39 (2017). La moyenne nationale est de : 42,2 (2015), 43,2 (2017).

²¹³ RAE, p. 64.

accueillis²¹⁴. Dans le cadre de ce NCU, l'université est à l'initiative d'un groupe de travail sur le tutorat rassemblant les trois universités normandes dans le but de partager les diagnostics et les actions à mener.

b/ Des actions mises en place en faveur de l'insertion professionnelle

L'établissement a réalisé des actions structurantes en faveur de l'insertion professionnelle des étudiants. En particulier, il a déployé le Career Center UniCaen, plateforme de recherche de stages, d'emplois et de contrats d'apprentissage. De nombreux événements sont également organisés comme le Forum « Objectif Stages Emploi », qui met en relation 2 500 étudiants et plus de 60 entreprises.

Concernant le taux d'insertion professionnelle, l'université - outre l'enquête nationale à 30 mois après la diplomation - conduit une enquête à six mois pour l'ensemble des diplômés, et, plus finement, par parcours de formation. La procédure commune de collecte des données d'enquête permet de garantir de bons taux de réponse (40 %). En master, les diplômés sont en moyenne 86 % à avoir un emploi au bout de 30 mois en SHS et 90 % en STS²¹⁵. En revanche, les pratiques d'enquêtes ne sont pas identiques aux autres établissements de la ComUE (insertion à 18 et 30 mois pour l'université de Rouen par exemple), ce qui ne permet pas le partage de données et de pratiques. Le comité apprécie la qualité du suivi à six mois et les actions mises en place pour favoriser l'insertion professionnelle. Outre les activités classiques d'accompagnement à la recherche d'emploi, l'université a créé un « Espace Entreprise » sur son site internet²¹⁶. Cet outil offre une large palette de services (collaborations de recherche, offres de formation continue, de prestations de recherche, etc.) et, en particulier, il permet aux entreprises de recruter des alternants, des doctorants ou des stagiaires, tout en proposant des rencontres entre les étudiants et les acteurs socio-économiques au cours de forums et de sessions de recrutement.

2 / La vie étudiante

Référence 15. « L'université soutient le développement de la vie étudiante, l'engagement des étudiants dans la gouvernance et favorise le bien-être étudiant. »

La vie étudiante est dynamique au sein du campus central et elle s'inscrit dans le cadre d'un partenariat fort avec le Crous de Normandie. **Cette vie étudiante est également stimulée par les associations étudiantes (environ 80), mais sa structuration globale et son plein développement dans les territoires distants sont des pistes d'amélioration que le comité recommande de prendre en compte.**

La vie étudiante au sein de l'Unicaen se développe autour de deux projets fédérateurs²¹⁷, de grande ampleur : la création d'un nouveau centre de santé en collaboration avec le Crous, accompagnée de la rénovation de locaux spécifiques, et la construction d'un stade, associée à la rénovation de l'installation sportive existante sur le campus central de Caen, dont 1M€ est financé par la CVEC²¹⁸. Ces deux projets, déjà avancés, sont clairement une plus-value pour la vie du campus caennais.

a/ Un engagement fort de la gouvernance, mais un manque de coordination au niveau des services

L'équipe de direction comporte une vice-présidence de la CFVU, une vice-présidence déléguée pour le sport et la santé, une vice-présidence déléguée à la culture, deux vice-présidences étudiantes (CFVU et CA) traitant des orientations politiques et des déclinaisons thématiques de la vie étudiante, en lien avec la DEVE, le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS), le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps), et trois maisons de l'étudiant (Caen, Cherbourg, Alençon). La multiplicité des acteurs traitant de la vie étudiante rend cependant peu lisible l'organisation générale et le rôle de chaque acteur dans la réalisation des actions. De plus, le pôle de la vie étudiante au sein de la DEVE, qui a aujourd'hui pour unique mission liée à la vie étudiante la prise en charge des étudiants en situation de handicap, devrait voir son champ d'action élargi aux autres actions relevant de ce domaine. **Le comité recommande un affichage plus clair des objectifs et des rôles de chacun des acteurs de la vie étudiante.** Ce recensement pourrait ainsi conduire à des ajustements en vue d'améliorer la structuration globale.

²¹⁴ Ce projet a vocation à améliorer la réussite en premier cycle par une diversification de l'offre de formation adaptée à la diversité des publics accueillis. Il est prévu une individualisation des cursus et une flexibilité des parcours de premier cycle. L'offre de formation s'oriente vers un modèle permettant des pauses et des reprises d'études à tout moment avec la possibilité d'obtenir des crédits de formation (180 ECTS - European Credits Transfer System) et non plus uniquement un diplôme.

²¹⁵ Indicateurs et cibles de performance de l'université de Caen Normandie : Taux d'insertion des masters à 30 mois (taux Unicaen, taux national) selon la date de diplomation: DEG 2015 : 94 %, 92%; SHS 2015 : 89 %, 86%; STS 2015 : 91 %, 90%; DEG 2016 : 94 %, 94%; SHS 2016 : 83 %, 88%; STS 2016 : 88 %, 92%.

²¹⁶ <http://entreprise.unicaen.fr>.

²¹⁷ RAE, p. 71.

²¹⁸ Budget 2020 de la CVEC : 1,2 M€; budget 2020 du Fond de solidarité et développement des initiatives étudiantes (FSDIE) : 100 k€.

Le comité juge favorablement l'intégration croissante des vice-présidents étudiants (VPE) dans la gouvernance, intégration qui s'est intensifiée depuis le début de la crise sanitaire. Les VPE sont intégrés aux réunions de direction et fournissent des travaux exploités par l'équipe de direction (enquête des VPE).

Le partenariat noué entre l'université de Caen Normandie et le Crous a permis la co-gestion des trois maisons de l'étudiant, la mise en œuvre de projets communs (construction du centre de santé) et également la création d'une carte multiservice déployée à l'échelle de tous les établissements membres (Léocarte). Les projets des étudiants sont évalués conjointement par le Crous et l'Unicaen. Ce partenariat avec le Crous est formalisé par un schéma directeur de la vie étudiante (SDVE) élaboré à l'échelle du site normand et adopté en 2017.

b/ Une vie étudiante hétérogène suivant les sites

Les trois maisons de l'étudiant²¹⁹ sont présentées comme « des lieux conviviaux [...] [qui] aident les étudiants et les étudiantes à devenir acteurs et actrices de la vie culturelle universitaire » et qui « soutiennent également la réalisation de projets, développent les pratiques [artistiques] en amateur, contribuent à l'émergence de nouveaux talents et encouragent les engagements associatifs »²²⁰. Elles constituent aux yeux du comité une vraie plus-value pour la vie étudiante, et leurs actions sont bien identifiées par les étudiants²²¹. La vie étudiante sur les sites distants est largement définie et opérée par les associations étudiantes présentes. Le comité recommande l'implantation de maisons des étudiants (MDE), ou plus modestement d'espaces réservés à la vie culturelle et aux associations étudiantes, sur la totalité des sites.

La culture, à l'Unicaen, est portée politiquement par la vice-présidence déléguée à la culture. Il n'existe pas de service central directement consacré à cette thématique : les événements culturels sont organisés par les différents services ou par les trois maisons de l'étudiant et les personnels des MDE sont rattachés à des directions différentes²²². L'action culturelle est largement opérée par le Crous par l'intermédiaire de ces trois structures. Elle est riche autour des MDE de Caen, Alençon et Cherbourg avec un festival de théâtre, plusieurs orchestres, une chaîne de radio. Cependant, l'action culturelle de l'Unicaen se déploie de façon hétérogène sur les sites distants. **Viser un accès égal à la culture ou aux activités sportives pour tous les étudiants de l'Unicaen, un enrichissement des partenariats, sous forme de SLES, avec les collectivités des sites distants autour des infrastructures à visée culturelle ou sportive, constitue une recommandation du comité.**

Le sentiment d'appartenance à l'Unicaen est réel pour les étudiants du campus central, mais moins fort pour les étudiants de certains campus distants. Le RAE indique que le taux de participation aux élections étudiantes est faible²²³, sans toutefois donner de chiffres selon les composantes et les sites. Les étudiants auditionnés sont favorables au vote électronique s'ajoutant au vote en présentiel, en réponse à cette faible participation.

La santé et le bien-être des étudiants sont une préoccupation de l'Unicaen qui se traduit par la construction du nouveau centre de santé à Caen, destiné à la prévention et à la promotion de la santé étudiante. Il prévoit aussi un élargissement à des soins curatifs, et une présence du SUMPPS dans tous les sites distants. Le SUMPPS a été très actif durant la pandémie pour répondre à la précarité étudiante tant psychologique qu'économique. L'établissement a renforcé le service avec deux secrétaires médicales et l'appui bénévole de trois psychologues²²⁴. L'accès à la santé et aux services sociaux diffère cependant suivant les sites²²⁵. **La mise en place de réseaux de professionnels de la santé à proximité des différents campus permettrait de garantir aux étudiants un accès équitable aux soins de proximité.**

c/ Une valorisation de l'engagement étudiant à harmoniser entre les composantes

La reconnaissance et la valorisation de l'engagement étudiant, grâce à la mise en place de badges de reconnaissance (*open-badge*), à la validation de l'unité d'enseignement engagement étudiant sous forme de crédits ECTS ou à l'octroi de points de bonus sont hétérogènes selon les composantes de l'établissement, et peu identifiées par les étudiants concernés²²⁶. **Le comité recommande donc une harmonisation, entre les composantes, des dispositifs de reconnaissance et de valorisation de l'engagement étudiant, notamment par l'adoption d'une charte votée en CFVU, dont il conviendra de vérifier l'application.**

²¹⁹ <http://culture.unicaen.fr/maisons-de-l-etudiant/>.

²²⁰ <http://culture.unicaen.fr/maisons-de-l-etudiant/>.

²²¹ Entretiens.

²²² Entretiens.

²²³ RAE, p. 72.

²²⁴ Entretiens.

²²⁵ Le comité note une absence de médecins sur certains sites avec uniquement la présence d'infirmiers vacataires (Alençon) et contractuels (Cherbourg) et l'absence d'assistante sociale.

²²⁶ Entretiens.

Attentes de l'établissement

1 / Une université responsable, en lien avec son territoire, au plus proche des besoins des étudiants et engagée dans une dynamique avec ses partenaires territoriaux (collectivités et monde socio-économique)

L'Unicaen se déploie, au-delà de l'agglomération caennaise, au sein de six sites universitaires répartis dans trois départements normands (Calvados : Caen, Lisieux, Vire ; Orne : Alençon-Damigny ; Manche : Cherbourg-en-Cotentin, Saint-Lô) ainsi qu'à Luc-sur-mer (Calvados). Ces implantations hors de l'agglomération caennaise concernent essentiellement l'IUT Grand Ouest Normandie. L'établissement s'est interrogé quant au devenir de ces antennes et l'équipe de direction en place a affirmé son souhait de voir l'Unicaen s'y maintenir, voire de s'y renforcer. Elle est soutenue en cela par les communautés d'agglomération rencontrées par le comité, agglomérations qui sont favorables à la signature d'un schéma local de l'enseignement supérieur qui devrait comporter un volet immobilier, légitimé par la dévolution patrimoniale acquise par l'Unicaen, et un volet vie étudiante. Cependant, ce type de contractualisation n'a pas été renouvelé à Saint-Lô, Alençon et Vire, ce que le comité regrette.

Ces campus distants participent pleinement à la formation initiale (essentiellement à l'IUT) et à la vie étudiante, quoique de manière hétérogène selon les sites. Dans la mesure où une diversification ou une extension de l'offre de formation initiale, incluant, par exemple, une offre nouvelle de licences générales ou de masters paraît inappropriée en raison principalement de son coût (financier, organisationnel etc.), d'un bassin de recrutement étroit et d'un manque d'infrastructures (de laboratoires par exemple), le développement de la formation tout au long de la vie au sein de ces différentes antennes ne peut viser qu'au renforcement de l'offre de formation dispensée par l'IUT et de celle de formation continue. Cette stratégie présente également l'avantage de permettre à l'Unicaen de répondre aux acteurs socio-économiques au plus près de leur besoin. À cet égard, le comité note favorablement la convention de partenariat récemment signée avec le Cnam.

La formation continue (FC) est un des points forts de l'Unicaen et son chiffre d'affaires a augmenté d'environ 60 % depuis 2019. Le comité relève cependant des points de vigilance. D'une part, la marge bénéficiaire n'est pas connue de l'établissement, ce qui rend difficile une estimation juste des moyens à mobiliser pour le développement de la FC. D'autre part, on note une érosion du nombre de diplômés en FC, qui passe de 1 129 en 2015 à 839 en 2019. L'analyse, par l'établissement, de cette diminution n'a pas été portée à la connaissance du comité. Par ailleurs, l'organisation de la FC est décentralisée dans les composantes, qui ont leur propre portefeuille d'entreprises, ce qui garantit le nécessaire rapprochement de l'offre et de la demande, si l'on considère les antennes distantes. Cependant, la FC reste bien coordonnée au niveau central et le comité salue le renforcement du service universitaire de la formation continue et de l'apprentissage (SUFGA), qui s'appuie sur un réseau de référents pédagogiques et techniques au sein des composantes. La certification qualité formation continue universitaire est également un point positif. De plus, la communication à destination des entreprises a été renforcée avec la mise en place d'outils comme les « petits-déjeuners entreprises » ou le *career center*.

La formation proposée par l'IUT peut participer également à la dynamique de rapprochement local avec les milieux socio-économiques souhaité par l'établissement. Le comité lui propose de se saisir pleinement de l'occasion offerte par la mise en place des *bachelors* universitaires de technologie (BUT) visant la professionnalisation par l'acquisition de compétences reconnues et recherchées par les milieux socio-professionnels. Il l'invite à poursuivre la stratégie partagée avec les collectivités²²⁷.

Fort de son expérience de longue date en matière de formation à distance, l'Unicaen s'est saisie du dispositif des campus connectés (implantation à Vire, Flers, Saint-Lô, Cherbourg et Caen). Ce dispositif qui offre la possibilité de poursuivre une formation du supérieur, diplômante ou certifiante, à distance, participe à la réticulation des relations entre l'Unicaen et les territoires distants²²⁸, mais également à la facilitation de l'accès à l'ESR pour les publics empêchés (étudiants à mobilité réduite, étudiants incarcérés).

²²⁷ <http://iut-caen.unicaen.fr/bachelor-universitaire-de-technologie/nos-parcours-b-u-t-/>: L'IUT propose sur 4 sites (Caen, Flers, Lisieux et Vire) 11 parcours de BUT ouverts au public de la FC.

²²⁸ <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid39023/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid39023/les-lieux-labellises-campus-connecte.html>.

Un des axes du schéma directeur de la vie étudiante normand²²⁹ concerne le dynamisme de la vie de campus avec une attention particulière portée aux campus distants pour qu'ils restent des cadres de vie agréables et durables. Aujourd'hui, la vie étudiante est hétérogène suivant les sites : elle est peu développée à Saint-Lô, mais riche à Cherbourg, et seules les agglomérations de Caen, Alençon et Cherbourg bénéficient d'une maison de l'étudiant. Le comité recommande l'implantation d'espaces réservés à la vie culturelle et aux associations étudiantes, ainsi que l'accès à des équipements sportifs dans la totalité des sites, en accompagnement de sa stratégie de renforcement de ses implantations.

L'établissement dispose donc des principaux outils lui permettant de soutenir sa nouvelle stratégie de développement de ses antennes. Plus qu'un repositionnement de leurs activités, le comité invite globalement l'établissement à améliorer l'efficacité de ces outils. L'organisation de la gouvernance de ces antennes, au plus proche du territoire afin de soutenir la stratégie mise en place, et leur pilotage, respectueux d'un équilibre entre le central et le local, sont des questions ouvertes auxquelles le comité, insuffisamment informé par le RAE, ne peut répondre avec certitude, mais il lui apparaît que le positionnement des directions et des services de ces antennes dans l'architecture générale de l'établissement mérite d'être clarifié.

2 / Une transformation immobilière au service de l'université de demain : une volonté de construire des campus d'innovation attractifs et durables.

Deux questions découlent de cette attente :

- Comment adapter le patrimoine aux besoins et à la qualité de la formation et de la recherche, et comment le faire évoluer, tout en permettant une politique d'établissement visant la valorisation de ce patrimoine ?
- Quelle est la capacité de l'établissement de mettre en œuvre sa stratégie visant les objectifs attachés à un campus d'innovation ?

La formulation d'une attente sur la transformation immobilière se justifie dans la mesure où la rationalisation et la rénovation du patrimoine de l'Unicaen, adaptées à ses grandes priorités stratégiques et cohérentes avec les schémas directeurs d'urbanisme des collectivités territoriales, constituent un très fort enjeu pour l'université, dans un contexte où la dévolution la rend propriétaire de ce patrimoine immobilier.

La terminologie retenue de « campus d'innovation » est peut-être en partie inappropriée, de l'avis du comité. Un campus d'innovation réunit sur un même lieu les acteurs de la recherche et les acteurs socio-économiques, tels que les entreprises²³⁰. Il n'inclut pas parmi ses priorités la vie étudiante et le développement durable, que la stratégie immobilière de l'Unicaen met en avant. L'université formule ailleurs de façon plus pertinente son ambition en affirmant viser « des écocampus numériques intégrés à leur environnement »²³¹.

« Le choix est fait de programmer une densification progressive des campus 1 et 2 »²³², situés à Caen et dans l'agglomération, et de conserver les sites distants. Ces derniers, aux effectifs réduits (Alençon et Cherbourg accueillent respectivement 900 étudiants et 960 étudiants, les autres sites environ 200), ne peuvent avoir que des ambitions modestes au regard de l'attente formulée par l'Unicaen. Ils hébergeront des campus connectés à la rentrée de septembre 2021²³³. L'université pourra, dans le cadre de schémas locaux de l'enseignement supérieur construits avec les collectivités concernées, y développer la vie étudiante, dans la mesure où ces collectivités seront prêtes à financer les prestations.

Les campus 1²³⁴ et 2²³⁵ disposent d'un grand potentiel d'attractivité. Ils sont propices au développement des relations avec les entreprises, au service de l'innovation et de la formation continue, à l'enrichissement de la

²²⁹ <https://www.normandie-univ.fr/wp-content/uploads/sites/72/2020/05/schema-directeur-de-la-vie-etudiante-en-normandie-2017-2021-.pdf>.

²³⁰ Cf. le rapport de Jean-Lou Chameau, remis à la madame la ministre de l'ESRI en 2019. https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Actus/19/1/Campus_innovation_rapport_juin_2019_1150191.pdf.

²³¹ SPSI 2018-2022, p. 63.

²³² Projet d'établissement 2017-2021, p.16.

²³³ Site internet de l'Unicaen.

²³⁴ Le campus 1, campus principal et historique, héberge, au cœur de la ville, les formations des sciences de l'homme et du vivant, soit la moitié des étudiants, ainsi que la présidence et les services communs. Plusieurs bâtiments sont classés monuments historiques. Le bâtiment B, les installations sportives ont fait l'objet récemment d'importantes rénovations. D'autres rénovations d'ampleur sont prévues, notamment celle de la bibliothèque universitaire.

²³⁵ Le campus 2, dit campus côte de nacre, accueille les UFR Sciences et Staps, ainsi que l'IUT, soit 20 % des étudiants. Il est implanté sur le territoire de 300 ha du Science & Innovation Park EPOPEA, ambitieux projet « d'un haut lieu national de l'enseignement supérieur, de la recherche, de l'entrepreneuriat et de l'innovation », porté par la communauté urbaine de Caen-la-mer, le département du Calvados et la ville de Caen. Ce territoire héberge de nombreuses entreprises, des centres de recherche (le GANIL), le CHU y sera reconstruit. Cet environnement est favorable à l'intégration du concept de « campus d'innovation ».

vie étudiante, à l'ouverture sur la cité ou encore à des aménagements en faveur du développement durable (végétalisation des espaces, mobilités douces, économies d'énergie...).

L'université dispose d'atouts pour en faire des « campus d'innovation » ou des « écocampus numériques intégrés à leur environnement » :

- La direction du patrimoine dispose des compétences requises pour concevoir et diriger les opérations immobilières nécessaires ;
- La direction de la prévention maîtrise bien, en lien avec les services préfectoraux et municipaux, la problématique de la sécurisation d'espaces ouverts sur la ville ;
- L'université dispose de fortes compétences en matière d'innovation pédagogique et numérique ;
- Elle dispose de l'appui, renforcé par la dévolution, du département, de la communauté urbaine et de la ville.

Mais la plus grande vigilance est de mise :

- Quant à la soutenabilité financière des projets immobiliers, l'estimation des financements requis pour le campus 1 est de l'ordre de 70 M€, et pour le campus 2 de 150 M€, dans un contexte où l'horizon du parachèvement du projet EPOPEA est 2035. De nouveaux SDIA et SPSI s'imposent et sur lesquels le PPI à moyen et long terme pourra s'appuyer. Le SPSI recensera les possibilités de valorisation (location, éventuellement cessions), en les chiffrant, dans toute la mesure du possible. Les demandes de soutien adressées à l'État et aux collectivités territoriales, notamment dans les deux prochains CPER, devront être très solidement argumentées ;
- Quant à l'acceptabilité sociale des projets de restructuration immobilière, la réussite de leur mise en œuvre dépendra largement de la qualité de l'information des personnels et du pilotage de la concertation avec ceux-ci.

3 / Une stratégie internationale bidimensionnelle : à l'échelle de l'établissement et à l'échelle du site normand

L'Unicaen affiche une politique volontariste de développement à l'international. Elle dispose d'ores et déjà d'atouts pour construire une véritable stratégie à l'international, aussi bien dans le domaine de la formation que dans celui de la recherche, l'articulation entre la formation et la recherche s'avérant fondamentale. Par ailleurs, l'Unicaen s'inscrit dans la dynamique de la ComUE qui promeut sa propre politique internationale.

L'université a su construire des partenariats privilégiés avec des établissements situés dans certaines zones géographiques du monde, lui conférant une spécificité par rapport aux autres établissements de la ComUE, notamment pour ce qui concerne l'Europe du Nord, en raison de relations historiques avec les pays scandinaves et baltes, et de l'Angleterre. On note, par exemple, le dynamisme de l'Office franco-norvégien d'échanges et de coopération (OFNEC), qui permet à l'Unicaen d'accueillir, en 2020, 77 stagiaires (étudiants ou lycéens) de l'OFNEC. Pourtant, en 2020, le nombre d'étudiants en mobilité entrante est modeste n'étant que de 224, tandis que 368 étudiants de l'Unicaen ont bénéficié d'un programme de mobilité sortante. De plus, les destinations favorites des mobilités sortantes ne concernent pas ces partenariats historiques, mais plutôt l'Espagne, l'Amérique du Nord, l'Irlande et l'Allemagne²³⁶. Par ailleurs, l'Unicaen ne s'est pas positionnée sur les AAP universités européennes²³⁷. Cette université s'appuie sur le Carré international pour opérer sa stratégie en matière de formation et de mobilité étudiante. Au sein du Carré international, le pôle Langues propose une offre de 17 langues (662 stagiaires en programme FLE en 2020), de nombreuses certifications, opérées aussi bien pour la formation initiale que pour la formation continue. Cette attention portée à la pratique des langues étrangères est un atout qui distingue l'Unicaen. Le dynamisme et les compétences du Carré international devraient donc aussi être mis au service de la recherche et de l'accueil des doctorants, des post-doctorants et des professeurs invités. L'articulation entre la direction de la recherche et de l'innovation et le Carré international devrait être repensée.

À l'échelle de la ComUE, l'internationalisation et l'attractivité du site constituent un axe majeur du contrat de site que les établissements d'enseignement supérieur de Normandie ont signé pour la période quinquennale 2017 – 2021. Normandie Université a articulé sa stratégie internationale autour des quatre axes suivants :

1. Créer une identité commune à l'international : présence aux salons internationaux, témoignages vidéo d'étudiants internationaux, plaquette de communication en anglais.
2. Accompagner l'internationalisation de l'offre de formation.
3. Construire et maintenir des partenariats privilégiés : États-Unis, Canada et Royaume-Uni.

²³⁶ Chiffres Unicaen, édition 2020.

²³⁷ Les entretiens menés par le comité ont révélé la forte volonté de l'établissement de construire son université européenne avec son réseau de partenaires (pays nordiques et baltes), dès que l'occasion d'un nouvel AAP se présentera.

4. Renforcer le positionnement du site normand dans les appels à projets européens et internationaux.

Cette stratégie appelle les commentaires suivant de la part du comité. Une identité commune à l'international reposant sur la marque reconnue de la Normandie est à l'évidence une idée à soutenir et elle est consensuelle parmi les établissements membres. La construction et le maintien de partenariats privilégiés avec les États-Unis, le Canada et le Royaume-Uni déplacent le centre de gravité des partenariats noués par l'Unicaen. Le comité peine à comprendre comment ce mouvement va pouvoir s'opérer, sauf si les établissements normands et, en particulier l'Unicaen, sont en mesure de dégager des moyens a priori importants pour soutenir ces nouvelles relations sur le long terme. L'accompagnement, par la ComUE, de l'internationalisation de l'offre de formation, déjà à l'œuvre à l'Unicaen, pourra s'appuyer sur l'expérience acquise par le Carré international. Le quatrième axe stratégique fait écho à un point faible relevé à juste titre par l'Unicaen dans son RAE. En effet, ce RAE pointe un succès trop modeste aux AAP européens du programme H2020²³⁸, ainsi qu'une absence de candidature à l'AAP universités européennes. Le comité soutient donc cet axe stratégique, qui vise à augmenter la performance en matière de réponses et de réussites à ces AAP, par le développement de l'ingénierie de projets et la conjugaison du savoir-faire de l'Unicaen à celui de la ComUE, en s'appuyant sur Normandie International, service de la ComUE en cours d'installation, et sur une mise en réseau des missions Europe des établissements membres.

²³⁸ RAE, p. 38.

Conclusion

L'objectif du projet d'établissement 2017-2021 visant la profonde restructuration de l'université a été en grande partie réalisé, tant au niveau de la diminution du nombre des composantes de recherche et de formation que de la réorganisation des services centraux. La réduction du nombre de composantes s'est accompagnée d'une redéfinition de leurs missions visant à renforcer le lien entre la formation et la recherche, et de la création des directeurs administratifs de composantes, pleinement associés à leur pilotage. La restructuration des services centraux a permis de simplifier l'organisation de l'établissement et de le préparer à ses futurs enjeux. Cependant, cette restructuration, mais aussi le gel de postes en réponse à une situation financière fragile, ont provoqué une dégradation du climat social, conséquence d'une conduite de la concertation qui n'a pas permis une appropriation de la stratégie de l'établissement par ses personnels. Par ailleurs, la vocation des campus distants à constituer des acteurs à part entière du positionnement régional de l'université est désormais actée.

L'offre de formation de l'Unicaen est pluridisciplinaire et couvre un large éventail de formations générales et professionnelles, de la licence au doctorat. La mission pédagogique est assumée avec dynamisme et volontarisme. Une très grande autonomie est laissée aux équipes de formation, ce qui est sans doute à mettre en relation avec une affirmation perfectible de la stratégie qualité au niveau global. L'offre de formation prend bien en compte le contexte socio-économique de la région, est soucieuse de la bonne intégration des néo-bacheliers et développe efficacement la dimension numérique. On observe néanmoins un déficit en nombre d'étudiants de master et de doctorat. Pour son développement, l'établissement peut compter sur deux points forts : d'une part, son savoir-faire en ingénierie dans la formation, notamment à distance, et d'autre part la formation continue.

L'Unicaen est un acteur important de la recherche du territoire normand et elle a réussi à mettre en place une organisation efficace de soutien à la recherche et à l'innovation, au service des unités de recherche. Néanmoins, l'évolution des RH est un point de fragilité : les effectifs d'enseignants-chercheurs titulaires ont baissé de 8% en 5 ans tandis que ceux du CNRS ont baissé de 28 % en 8 ans. Des signatures disciplinaires sont clairement identifiées (physique nucléaire, chimie des matériaux et catalyse, neurovasculaire, édition numérique). Toutefois, l'université de Caen Normandie manque de données bibliométriques pour valoriser précisément la production de ses chercheurs.

La question de l'internationalisation et de l'attractivité est un axe majeur du projet d'établissement de l'Unicaen et du contrat de site de la ComUE. L'Unicaen a créé, au niveau administratif, des conditions favorables pour atteindre son objectif d'intensifier les relations européennes et internationales, même si les dispositifs nationaux, européens et internationaux en vue d'augmenter la visibilité et l'attractivité de l'établissement ne sont pas encore pleinement exploités : par exemple, le nombre de mobilités étudiantes est modeste et l'Unicaen ne tire pas bénéfice des possibilités des appels à projets européens. Le Carré international qui met en œuvre sa stratégie de formation à l'international et de mobilité étudiante, est une réussite pour ce qui est de l'accueil et de l'accompagnement des mobilités entrantes et sortantes. Pour augmenter sa performance en matière de réponses et de réussites à ces AAP, l'université doit poursuivre le développement de l'ingénierie de projets et de veille, et la conjugaison de son savoir-faire à celui de la ComUE dans le cadre de services communs partagés à l'échelle de la région en s'appuyant sur Normandie International.

L'établissement a développé un certain nombre d'outils pour son pilotage et ses missions. Cependant, l'établissement pâtit d'un déficit de schémas directeurs et d'interopérabilité de certains de ses outils numériques. L'établissement a su adapter son organisation à une implantation éclatée sur le territoire de l'ex-région Basse Normandie. L'aptitude acquise à l'animation des grandes fonctions de pilotage en réseau, soutenues par la mise en place d'applications pertinentes et reconnues par la communauté, lui a permis de s'intégrer aisément dans les équipes de la ComUE Normandie Université. La consolidation de ces acquis passe par une ferme impulsion de la démarche qualité s'appuyant sur un dialogue avec les composantes, les services et les usagers.

Depuis 2012, année où l'université a enregistré un déficit, son résultat comptable est régulièrement positif. Cette progression vertueuse s'explique principalement par l'augmentation de la SCSP, une politique volontariste de maîtrise de la masse salariale et la mise en place d'une procédure d'élaboration du budget, qui associe étroitement les centres de coûts. Cependant, le poids de la masse salariale et la faiblesse du niveau des ressources propres et de la CAF constituent des indices de fragilité. La mise en œuvre réussie du projet de l'établissement passera nécessairement par une attention soutenue portée à l'adéquation de ses moyens humains et financiers avec ses projets de développement et la pleine exploitation de ses gisements de ressources propres. La rationalisation et la rénovation du patrimoine de l'Unicaen, dont la dévolution la rend propriétaire, constituent un très fort enjeu pour l'université.

L'Unicaen a aujourd'hui une stratégie claire de fort ancrage territorial, qui est amenée à se renforcer à travers l'évolution statutaire de Normandie Université en ComUE expérimentale, espérée au 1^{er} janvier 2022. La formation continue distribuée sur les sites distants de l'Unicaen, la co-accréditation de l'offre de masters, la labélisation NCU du programme Réussites plurielles et la mise en place de campus connectés viennent renforcer le lien avec les territoires et le monde socio-économique dans une préoccupation de cohérence au niveau régional. L'université est ainsi pleinement engagée dans l'amélioration de l'accès à l'enseignement supérieur des milieux socio-professionnels défavorisés ou éloignés des grands centres universitaires normands et il est attendu un renforcement du soutien à la vie étudiante. La même dynamique est à l'œuvre pour la formation doctorale et la valorisation, positionnées au sein de la ComUE, dont le dispositif Normandie Valorisation est un succès, qui devra être pérennisé.

1 / Les points forts

- Une stratégie de l'Unicaen bien articulée avec celle de la région Normandie, qui accompagne fortement l'enseignement supérieur et la recherche, et se traduit par une coopération étroite entre les établissements de l'ESR normand au sein de la ComUE.
- Un ancrage territorial qui permet à l'établissement de participer pleinement à la dynamique des territoires, notamment en accompagnant les besoins de professionnalisation, de formation tout au long de la vie et d'alternance.
- L'implication de l'établissement dans l'enseignement à distance et la pédagogie numérique se concrétisant notamment par la réussite à la labélisation campus connectés ; le dynamisme du centre d'enseignement multimédia universitaire (CEMU) pour accompagner les enseignants dans le déploiement de nouvelles formes d'enseignement.
- La dévolution du patrimoine, qui constitue un fort enjeu pour l'université devant lui permettre de développer, dans une démarche de développement durable, des écocampus numériques intégrés à leur environnement socio-économique, en cohérence avec les schémas directeurs d'urbanisme des collectivités.
- Le dynamisme du Carré international, service consacré à l'international au niveau de la formation et de la mobilité étudiante, et qui forme les étudiants et les personnels aux langues étrangères.
- Un potentiel de recherche, pluridisciplinaire et particulièrement bien articulé avec la ComUE et le CHU ; une valorisation efficiente grâce à Normandie Valorisation au sein de la ComUE.

2 / Les points faibles

- Un climat social dégradé, faute d'instances de concertation efficaces sur les politiques RH et de restructuration conduites ces dernières années.
- Une politique qualité qui, bien qu'appuyée par des outils numériques de pilotage et des services compétents, n'associe pas suffisamment les composantes, les services et les étudiants, ce qui nuit à son appropriation par la communauté universitaire.
- Une situation financière maîtrisée, mais qui souffre d'un faible niveau de ressources propres et d'une capacité d'autofinancement insuffisante au regard des ambitions de l'université.
- Un système d'information décisionnel embryonnaire.
- Une qualité de la vie étudiante disparate selon les campus et un déficit de politique coordonnée au niveau de l'établissement.
- Une trop faible réussite aux appels à projets européens en matière de recherche.

3 / Les recommandations

- Mettre en place un comité de pilotage pour parachever l'élaboration d'un schéma directeur de la qualité de la vie au travail et s'en saisir pour retrouver un dialogue social apaisé.
- Harmoniser les pratiques managériales et faire monter en compétence la professionnalisation des personnels.
- Appuyer une programmation pluriannuelle des objectifs et des ressources sur un schéma directeur du numérique robuste et des schémas directeurs immobiliers actualisés.
- Parachever la construction d'un système d'information décisionnel efficient pour l'aide au pilotage et l'assurance qualité, qui prenne aussi en compte les besoins des composantes.
- Conventionner des schémas locaux d'enseignement supérieur avec les collectivités territoriales où sont implantés les sites distants.
- Dans le cadre du schéma directeur régional de la vie étudiante, mettre en place une coordination au sein de l'établissement entre les actions déployées dans plusieurs services et mieux impliquer les étudiants dans la vie de l'université.
- Renforcer la stratégie en matière de relations internationales en définissant des partenariats et des axes stratégiques ciblés et coordonnés avec la ComUE, qui affermissent le lien entre la formation et la recherche. Mettre en place un suivi de ces actions.
- Développer une meilleure approche bibliométrique de la production scientifique et amplifier la politique de science ouverte.
- Mutualiser davantage de missions dans le cadre de Normandie Valorisation et viser ainsi une labélisation « pôle universitaire d'innovation » (PUI), tout en recherchant des économies d'échelle.

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
AES	(Fillère) Administration économique et sociale
ALL	Arts, lettres, langues
ANR	Agence nationale de la recherche

B

BAIM	Budget annexe immobilier
Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BI ² SE	Biologie intégrative, imagerie, santé, environnement
Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BIM	<i>Building Information Modeling</i>

C

C2i	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAF	Capacité d'autofinancement
CBSB	Nouvelles technologies en chimie et biologie appliquées à la santé et au bien-être
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEMU	Centre d'enseignement multimédia universitaire
CF	Compte financier
CFE	Commission formations-évaluations
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CGI	Commissariat général à l'investissement
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIREVE	Centre interdisciplinaire de réalité virtuelle
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CLES	(<i>continuum</i>) Collège, lycée, enseignement supérieur
Cnam	Centre national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNRT	Centre national de recherche technologique
COMI	Comité de pilotage du contrôle interne budgétaire et comptable
ComUE	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherches en matière biomédicale et de santé publique
CREC	Centre de recherche en environnement côtier
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CRI	Comité des risques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique
CTM	<i>Continuum</i> terre – mer
CVEC	Contribution vie étudiante et campus

D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DAPEQ	Délégation d'aide au pilotage et à la qualité
DD	Développement durable
DD&RS	Développement durable et responsabilité sociétale
DEG	Droit, économie, gestion
DEVE	Direction des études et de la vie étudiante
DGE	Direction générale des entreprises
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DPL	Direction du patrimoine et de la logistique
DRI	Direction de la recherche et de l'innovation
DIU	Diplôme interuniversitaire
DU	Diplôme universitaire
DUEF	Diplôme universitaire d'études françaises
DUER	Document unique d'évaluation des risques
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EMIR	Réseau national d'accélérateurs pour études matériaux sous irradiation
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Ensicaen	École nationale supérieure d'ingénieurs de Caen
EOI	Espace orientation insertion
EP2M	Énergies, propulsion, matière, matériaux
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPE	Énergie, propulsion et environnement
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EquipEx	Équipement d'excellence
ERC	<i>European Research Council</i>
ESADHaR	École supérieure d'art et design Le Havre-Rouen
Ésam	École supérieure d'arts et médias de Caen-Cherbourg
ESG	<i>European Standard and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area</i>
ESIGELEC	École supérieure d'ingénieurs en génie électrique
ESITC	École supérieure d'ingénieurs des travaux de construction de Caen
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETP	Équivalent temps plein
EUR	École universitaire de recherche

F

FA	Formation en apprentissage
FC	Formation continue
Feder	Fonds européen de développement régional
FI	Formation initiale
FLE	Français langue étrangère
FNV	Fonds national de valorisation
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GANIL	Grand accélérateur national d'ions lourds
GER	Gros entretien renouvellement
Gip	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GVT	Glissement vieillesse technicité

H

H2020	Horizon 2020 : programme européen pour la recherche et le développement pour la période 2014-2020
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCS	Humanités, culture, sociétés
HRS4R	(label) <i>Human Resources Strategy for Researchers</i>

I

I2C	Institut Innovation Chimie Carnot
IADE	École des infirmiers anesthésistes
IAE	Institut d'administration des entreprises
IBISA	(Gis) Infrastructure en biologie, santé et agronomie
IBODE	École des infirmiers de bloc opératoire
ICORE	Interactions cellules organismes environnement
IFA	Institut de formation des ambulanciers et auxiliaires ambulanciers
IFAS	Institut de formation des aides-soignants
IFCS	Institut de formation des cadres de santé
IFMEM	Institut de formation de manipulateurs d'électroradiologie médicale
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ifsi	Institut de formation en soins infirmiers
INC3M	Institut normand de chimie moléculaire, médicinale & macromoléculaire
Inmédiats	(PIA) Innovation pour la médiation dans les territoires
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspé	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
IRMA	Institut de recherche sur les matériaux avancés
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
ITA	(personnels) Ingénieurs, techniques et administratifs
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LAS	Licence à accès santé
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle

M

MCF	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants

MES (graduate school) Materials and Energy Sciences
 Mesri Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
 MRSH Maison de la recherche en sciences humaines

N

NCU Nouveau cursus à l'université
 NORM@STIC Fédération de recherche en sciences, technologies de l'information et de la communication
 NORMATH Fédération de recherche Normandie-Mathématiques
 NU Normandie Université (ComUE)
 NV Normandie Valorisation

O

OFNEC Office franco-norvégien d'échanges et de coopération
 OSE (logiciel) Organisation des services d'enseignement

P

Paces Première année commune aux études de santé
 PASS Parcours spécifique accès santé
 Persé Prestations et Echanges sur les Ressources humaines du Supérieur à l'usage des Établissements
 PFL Pôle de formation en langues
 PIA Programme d'investissements d'avenir
 PIB Produit intérieur brut
 PPI Plan pluriannuel d'investissements
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
 PR Professeur des universités
 PUC Presses universitaires de Caen
 PUER École de puéricultrices
 PU-PH Professeur des universités-Praticien hospitalier

Q

QVT Qualité de vie au travail

R

RA Rapport d'activité
 R&D Recherche et développement
 RAE Rapport d'autoévaluation
 RCE Responsabilités et compétences élargies
 RH Ressources humaines
 RHU Recherche hospitalo-universitaire en santé
 RIN Réseaux d'intérêts normands

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 SCD Service commun de documentation
 SCSP Subvention pour charges de service public
 SDIA Schéma directeur immobilier et d'aménagement
 SDVE Schéma directeur de la vie étudiante
 SEGAT Sciences économiques, de gestion, de géographie et d'aménagement du territoire (UFR)
 SHS Sciences humaines et sociales
 SID Système d'information décisionnel

Sifac	(logiciel) Système d'information financier analytique et comptable
SLES	Schéma local de l'enseignement supérieur
SM	Sciences du numérique
SNA	Stratégie nationale d'accélération
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
ST	Sciences et technologies
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
STS	Sciences, technologies, santé
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUB	Surface utile brute
SUFCA	Service universitaire de la formation continue et de l'apprentissage
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

TD	Travaux dirigés
TP	Travaux pratiques

U

UFR	Unité de formation et de recherche
Unicaen	Université de Caen Normandie

V

VP	Vice-présidence
VPE	Vice-président étudiant

Observations du président de l'université de Caen Normandie



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



UNIVERSITÉ DE CAEN NORMANDIE

PRÉSIDENTE

Caen le 28 février 2022

Le Président
de l'université de Caen Normandie

à

Monsieur Pierre Glaudes
Directeur du département
d'évaluation des établissements
HCERES
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Dossier suivi par :

Présidence

presidence@unicaen.fr

REF : PG 2022/026 – LA/SL/07/22

OBJET : Rapport d'évaluation – réponse de l'Université
Caen Normandie

Monsieur le Directeur,

J'ai pris connaissance avec un grand intérêt du rapport d'évaluation remis par le HCERES à la suite de la visite effectuée à distance du 25 au 27 mai 2021. Je tiens en premier lieu à adresser mes remerciements chaleureux aux membres du comité présidé par Pierre Chiappetta pour la qualité des échanges avec l'ensemble des parties prenantes ainsi que pour le rapport qui nous est adressé. Outre l'équipe de direction et l'ensemble des membres de la communauté entendus au cours de plus de cinquante ateliers sur les trois jours de cette visite, cette évaluation a également très fortement mobilisé l'ensemble des services administratifs de l'établissement que je tiens également à remercier.

Comme indiqué en préambule de ce rapport, cette évaluation s'est déroulée dans un contexte particulier sur le plan national – la pandémie en cours empêchant la traditionnelle visite sur site – mais également sur le plan local – une nouvelle équipe de direction s'installant tout juste. Aussi, la nouvelle équipe a porté les axes stratégiques de développement quand l'équipe sortante avait pris en charge le rapport d'auto-évaluation.

L'Université de Caen Normandie partage en très grande partie l'analyse réalisée. Le regard extérieur conféré par les experts du comité vient en effet à bien des égards conforter notre appréciation de la situation aussi bien sur les points forts de l'établissement sur lesquels nous pouvons aujourd'hui nous appuyer que de ses fragilités auxquelles nous devons remédier pour porter un projet ambitieux et partagé.

Nous sommes en effet convaincus que notre établissement pluridisciplinaire avec santé, seule Université présente sur l'emprise de l'ex-Basse Normandie et de ses trois départements (Calvados, Manche et Orne), sur 19 sites et dans 6 agglomérations doit à la fois travailler aux deux dimensions de l'excellence et de la proximité, de conjuguer une stratégie internationale exigeante tout en contribuant pleinement aux projets de son territoire. C'est bien avec cette double focale que la nouvelle équipe de direction entend travailler au service du plus grand nombre. L'Université de Caen souhaite donc dans cette optique se

placer au cœur de son écosystème et la double reconnaissance obtenue cette année que constituent les labellisations Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) avec l'ensemble des partenaires normands mais aussi Science avec et pour la Société (SAPS) sont des encouragements forts à poursuivre dans cette voie.

Evidemment rien ne sera possible sans l'adhésion et l'association de la communauté aux projets les plus ambitieux. Le rapport HCERES pointe le climat social extrêmement dégradé dans laquelle s'installe notre équipe ainsi que le manque d'appropriation par la communauté universitaire des grands projets, conséquences d'un manque de consultation des acteurs. Nous souscrivons à ces remarques et avons depuis maintenant un an beaucoup travaillé à recréer des liens de confiance en consultant les instances avec une grande régularité, en faisant preuve de transparence dans les décisions ce qui permet une compréhension des processus et des enjeux.

Plusieurs éléments du rapport soulèvent la question de la gestion de la ressource humaine et plus largement la nécessité de définir une réelle politique de qualité de vie au travail. C'est un enjeu essentiel pour la nouvelle équipe. Ainsi, la politique d'emploi négative qui a lourdement pesé sur la dégradation du climat social mais également sur l'affaiblissement du potentiel humain de l'université a été infléchie en 2022. La poursuite de cet effort dépendra de notre capacité à développer nos ressources propres en atteignant a minima le niveau moyen de ressources des universités françaises. De plus un effort sera réalisé pour accompagner les évolutions professionnelles des personnels en construisant une offre de formation basée sur un recueil des besoins. Enfin, un renforcement de la qualité de vie au travail sera recherché.

Le rapport pointe également la nécessité d'un travail sur le pilotage et la qualité, encore perfectibles. Des outils existent mais n'ont pas été suffisamment structurés et appropriés par la communauté. Conscients de ces enjeux, l'équipe de la délégation de l'aide au pilotage et à la qualité a d'ores et déjà été renforcée et les modalités d'association des différents acteurs à la construction d'outils de pilotage pertinents est engagé.

Renforcer le dialogue avec la communauté et valoriser le potentiel humain de l'université sont en effet les préalables indispensables pour développer le projet de l'établissement. En s'appuyant sur les points forts, les points faibles et les recommandations identifiés dans le rapport HCERES, celui-ci s'articulera autour de cinq axes :

- faire de la recherche une priorité : l'Université apprécie à ce titre que le HCERES reconnaisse comme un point fort son potentiel de recherche pluridisciplinaire, la très bonne coordination des acteurs dans le domaine de la Santé notamment avec le CHU de Caen ainsi que l'efficacité de sa stratégie de valorisation. Cette qualité ne trouve pas nécessairement de débouchés en termes de réussite aux appels à projets à l'échelle européenne. Le développement de services d'appui au montage de projets européens fait partie des priorités affirmées lors du Dialogue Stratégique de Gestion avec l'Etat afin de fournir un accompagnement de proximité aux chercheurs depuis le montage de projets jusqu'à leur justification financière quand des opérations de veille ou de formation pourraient s'envisager à l'échelle de Normandie Université ;
- être un acteur majeur dans les dynamiques des territoires : le rapport HCERES fait de l'ancrage territorial de l'Université un point fort et nous adhérons à cette vision. La volonté affirmée par notre équipe de maintenir l'ensemble des implantations universitaires a d'ores et déjà des



retombées extrêmement favorables. Des Schémas Locaux d'Enseignement Supérieur seront signés avec les collectivités locales, dont les premiers dès cette année 2022. Ces partenariats visent à bâtir une vision commune et à co-construire un projet universitaire avec et pour ces territoires. Ainsi, des échanges fructueux sont en cours pour favoriser sur différents sites les possibilités de professionnalisation de certains parcours étudiants, pour développer la vie étudiante et l'accès aux services notamment de santé. Un accompagnement financier pourra être envisagé pour la rénovation du bâti universitaire. L'expérimentation sur l'universitarisation des formations paramédicales qui implique que les étudiants de ces formations deviennent des étudiants de l'université constituera un élément fort du projet territorial de l'université et plus spécifiquement d'un volet dédié aux formations en santé.

- placer les réussites étudiantes au cœur de notre projet : la crise que nous traversons a mis en lumière les difficultés rencontrées par les étudiants mais aussi le formidable potentiel que recèle la vie associative étudiante. Parce que les réussites sont de natures multiples, le prochain schéma directeur de la vie étudiante prendra en compte toutes ses dimensions notamment sur le plan de la santé en construisant un centre de santé universitaire en partenariat avec le CROUS. S'il serait trop long et hors sujet de lister ici l'ensemble des actions envisagées dans les champs de la culture, du sport, de la documentation, de l'orientation ou encore de la vie associative, je souhaite ici rebondir sur une faiblesse et une recommandation du comité. La qualité de vie étudiante disparate selon les campus, pointée par le rapport, est une réalité que nous devons prendre en compte. Une partie de la solution se trouve dans la conclusion des Schémas Locaux avec les collectivités afin de nouer des partenariats avec des acteurs de proximité mais aussi dans le fait de proposer aux étudiants de ces sites de porter des projets mobilisant des financements de la contribution vie étudiante et de campus (CVEC) afin d'améliorer leur condition de vie au quotidien. Nous faisons également nôtre la recommandation de mieux coordonner les actions de vie étudiante éparpillées au sein de plusieurs services en procédant au recrutement d'un Directeur Général des Services Adjoint dont il s'agira du périmètre de coordination et d'intervention ;
- construire des campus durables, innovants et connectés : le rapport d'évaluation pointe comme des points forts de l'établissement la qualité de son service d'innovation pédagogique (CEMU) et la dévolution du patrimoine immobilier récemment acquise. Le dynamisme du CEMU est en effet un point d'appui remarquable qui permet l'accompagnement des enseignants notamment dans le déploiement de nouvelles formes d'enseignement. La dévolution totale du patrimoine immobilier constitue un fort enjeu pour l'université et installe celle-ci en acteur incontournable de l'ensemble des partenaires et en premier lieu des collectivités territoriales. Cet indéniable potentiel devra toutefois trouver un cadre et un modèle économique jusqu'alors à peine ébauchés. Sans accompagnement significatif de l'Etat (contrairement aux établissements ayant accepté la dévolution lors de la première vague), l'entretien de ce patrimoine et le développement de nos campus pour les mettre aux meilleurs standards est subordonné aux financements de futurs mais hypothétiques Contrats de Plan Etat – Région (CPER). La finalisation des opérations menées dans le cadre du dernier CPER a par ailleurs conduit l'Université de Caen Normandie a engagé 17 M€ sur ses fonds propres pour boucler le financement de deux opérations, absorbant toutes les marges de manœuvre budgétaires de l'établissement et conduisant à des mesures d'austérité pouvant impacter fortement ses missions cœur de métier. De façon évidente, ce modèle n'est pas tenable sur la durée et de telles opérations ne pourront

pas être renouvelées. Si l'Université, comme pointé par le rapport HCERES, n'a pas demandé le label DDRS, elle s'emploie enfin aujourd'hui à impulser une nouvelle dynamique (notre réponse collective à l'échelle de la Normandie au projet « ExcellenceS sous toutes ses formes » est dédié à la gestion des risques – climatiques et industriels – et comprend un volet sur les campus démonstrateurs du développement durable) qui conduira à une demande de ce label dès cette année.

- se doter d'une ambition européenne et internationale : nous sommes en phase avec les recommandations du HCERES de renforcer le lien formation – recherche de la stratégie internationale aujourd'hui pensée et pilotée comme deux volets trop peu interconnectés. Absente des appels à projets pilotes ayant abouti à la constitution de 41 alliances d'universités européennes lors des appels de 2019 et 2020, l'Université de Caen Normandie portera dans ce cadre et dès cette année un consortium de 9 universités visant à travailler de façon transdisciplinaire dans le cadre d'une alliance renforçant le développement de l'Europe des Régions. L'établissement sera enfin candidate au label HRS4R également dès cette année, cette démarche étant indispensable pour développer une véritable stratégie de réponse aux appels à projet européens. Le développement de *Graduate Schools*, l'internationalisation de différents parcours, notamment de l'école d'ingénieurs ESIX, le soutien affirmé à la formation doctorale ou encore la création de Laboratoires Internationaux constitueront d'autres leviers pour atteindre cet objectif.

L'équipe de direction a ainsi pris bonne note des recommandations du comité de visite. Elle s'attachera donc au cours du prochain contrat quinquennal à suivre les recommandations avancées par celui-ci et compte s'appuyer sur l'engagement de sa communauté pour pouvoir poursuivre ses ambitieux projets.

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



Lamri ADOUL

Président

de l'université de Caen Normandie

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Caen Normandie a eu lieu du 25 au 27 mai 2021. Le comité était présidé par Monsieur **Pierre CHIAPPETTA**, professeur des universités (physique) et ancien vice-président recherche d'Aix-Marseille Université.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Jean-Yves DE LONGUEAU**, ancien chargé de mission à l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) ; ancien sous-directeur des affaires européennes, des formations post-licence et de la vie étudiante au ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ;
- Madame **Souad HARMAND**, professeure des universités (énergétique) et vice-présidente du conseil d'administration, université polytechnique Hauts-de-France ;
- Monsieur **Jean-Marc MEUNIER**, maître de conférences (psychologie cognitive) et vice-président numérique, université Paris 8 ; président de la Fédération interuniversitaire de l'enseignement à distance.
- Monsieur **Philippe NIVET**, professeur des universités (histoire contemporaine) et vice-président à la recherche secteur SHS et politique documentaire, université de Picardie Jules Verne ;
- Madame **Isabelle PERROTEAU**, professeure (biologie) et ancienne présidente de la cellule qualité, *Università degli studi di Torino* (Italie) ;
- Monsieur **Arnaud PES**, directeur général de C-Valo ; ancien président de la Satt Grand Centre ; ancien directeur adjoint Innovation et relations avec les entreprises du CNRS ;
- Monsieur **Christophe RIBUOT**, professeur des universités (pharmacologie) et vice-président en charge des ressources humaines, du dialogue social et de la politique handicap, ancien doyen de la faculté de pharmacie, université Grenoble Alpes/CHU Grenoble Alpes ;
- Madame **Marine STOFFEL**, étudiante (médecine et sciences politiques) et ancienne vice-présidente vie étudiante, université de Strasbourg.

Éric SAINT-AMAN, conseiller scientifique, et **Julien HEURDIER**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <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

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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