

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE ROUEN NORMANDIE

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022**  
VAGUE B

Rapport publié le 05/05/2022



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

Catherine Florentz, Présidente du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

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

1 Les rapports d'évaluation « sont signés par la présidente du comité ». (Article 13) ;

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

# Sommaire

Sommaire .....	2
Présentation de l'établissement .....	4
1/ Caractérisation du territoire .....	4
2/ Structuration de la coordination territoriale portée par la ComUE Normandie Université .....	4
3/ Caractérisation de l'établissement évalué .....	5
4/ Contexte de l'évaluation.....	6
Le pilotage stratégique et opérationnel de l'université .....	8
1/ Le positionnement institutionnel de l'université .....	8
a/ Une université d'assise régionale qui cherche à accroître son rayonnement et son attractivité par une signature spécifique. ....	8
2/ La stratégie institutionnelle de l'université .....	9
a/ La responsabilité sociétale et le développement durable comme signature de l'URN .....	9
b/ Un ancrage territorial et une visibilité accrue par une politique de mise en place de campus spécialisés .....	10
c/ Une offre de formation continue à développer .....	11
3/ L'organisation interne et la gouvernance de l'université .....	12
a/ Une gouvernance renouvelée visant à favoriser la transversalité .....	13
b/ Des composantes multiples, dont le périmètre d'action et les modalités de gouvernance restent à définir .....	13
c/ Un processus de concertation au sein des instances et de comités, adossé à un dialogue social organisé, mais mal compris par la communauté des personnels .....	14
d/ Une politique de communication insuffisamment développée, ne contribuant pas au développement du sentiment d'appartenance ni à la visibilité de l'établissement .....	14
4/ Le pilotage opérationnel global de l'université.....	16
a/ Une politique de maîtrise budgétaire et financière de qualité, soutenue par un effort de maîtrise de la soutenabilité des engagements .....	16
b/ Une organisation sur le terrain qui peine à produire les résultats attendus sur la maîtrise des dépenses et l'appropriation d'une culture budgétaire commune ; des efforts d'harmonisation et de mutualisation à poursuivre et à développer.....	17
c/ Des efforts de maîtrise des ressources à poursuivre, face à des risques majeurs pesant sur l'équilibre budgétaire.....	18
d/ Des outils de programmation et de pilotage à construire .....	18
e/ Une politique de ressources humaines de qualité, contrariée par une charge de travail croissante et des leviers de progression limités .....	19
f/ La qualité du dialogue social à renforcer .....	19
g/ Une DRH prête à s'investir dans une démarche de responsabilité sociétale (RS) .....	19
h/ Un patrimoine immobilier cartographié, faisant l'objet d'une analyse sans concession des besoins en entretien-renouvellement dans un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) réaliste .....	20
i/ Une soutenabilité financière du patrimoine insuffisante, malgré des efforts substantiels de l'établissement pour s'engager dans une politique d'entretien-renouvellement des bâtiments les plus vétustes.....	21
La recherche et la formation.....	23
1/ Le politique de recherche .....	23
Une politique de valorisation fortement adossée à Normandie Valorisation.....	24
2/ La politique de formation tout au long de la vie .....	25

a/ Une université de proximité qui peine à améliorer son attractivité après le premier cycle et à l'international .....	25
b/ Des équipes qui n'ont pas encore assimilé pleinement la politique et les programmes de formation en lien avec les réformes de l'ESRI .....	26
c/ Une mise en œuvre progressive des réformes de l'ESRI en matière de formation .....	26
d/ Une politique volontariste de formation continue et par alternance mais une mise en œuvre timide .....	27
e/ Une politique active de transformation pédagogique, qui poursuit sa structuration .....	28
f/ Une politique internationale en développement .....	29
3/ Le lien entre recherche et formation .....	30
<b>La réussite des étudiants .....</b>	<b>33</b>
1/ Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	33
2/ La vie étudiante .....	34
a/ La vie étudiante est bien développée et constitue un point fort de l'établissement ; elle suit une trajectoire positive et bénéficie du soutien appuyé de l'établissement .....	34
b/ Un engagement étudiant valorisé .....	34
<b>Conclusion .....</b>	<b>36</b>
1/ Les points forts .....	37
2/ Les points faibles .....	37
3/ Les recommandations .....	37
Liste des sigles .....	39
Observations du président .....	43
Organisation de l'évaluation .....	46

# Présentation de l'établissement

## 1/ Caractérisation du territoire

Peuplée de 3,33 millions d'habitants, la région Normandie comprend une académie unique (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020) et cinq départements (Calvados, Eure, Manche, Orne, Seine-Maritime). Elle connaît une dynamique démographique inférieure à la moyenne nationale sur la période 2013-2018 (0 % contre + 0,4 % par an), ce qui la place au 10<sup>e</sup> rang des régions de France métropolitaine. Elle se situe également au 10<sup>e</sup> rang des régions pour ce qui concerne le produit intérieur brut (près de 95 M€ en 2018) et le nombre d'emplois (1,3 million d'emplois). Elle se caractérise par une dynamique d'emploi inférieure à la moyenne française entre 2018 et 2019 (+ 0,8 % contre + 1,9 %)<sup>1</sup>.

La Normandie compte trois universités localisées sur les trois sites les plus urbanisés de la région<sup>2</sup>. Pour l'année 2017-2018, 104 500 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de la région<sup>3</sup>. En 2017, la région se plaçait au 11<sup>e</sup> rang national en matière de dépenses en recherche et développement (R&D)<sup>4</sup>. En 2017, la production scientifique représentait 2,3 % des publications nationales (11<sup>e</sup> rang national) et 3 % des demandes nationales de brevets (tous domaines confondus) déposées à l'Office européen des brevets (11<sup>e</sup> rang national)<sup>5</sup>. 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 (3,8 % de l'effectif national) et 3 179 personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss, soit 3,4 % de l'effectif national)<sup>6</sup>. 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, quatre bourses de l'*European Research Council* (ERC) ont été obtenues entre 2007 et 2020 et cinq médailles d'argent ont été décernées par le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) entre 2000 et 2020<sup>7</sup>.

En 2021, une coordination territoriale<sup>8</sup> structure le paysage de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (ESRI) de cette région : la communauté d'universités et établissements (ComUE) Normandie Université (NU), créée le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

## 2/ Structuration de la coordination territoriale portée par la ComUE Normandie Université

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 relatif à l'enseignement supérieur et à la recherche, l'EPCS Normandie Université a évolué vers un EPSCP constitué sous la forme d'une ComUE sur le périmètre interrégional normand. Les statuts de la ComUE NU ont été approuvés par décret le 29 décembre 2014 et sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015, selon le *Journal officiel*. En 2019, les établissements membres de cette ComUE ont souhaité en redéfinir les objectifs dans le cadre d'une ComUE expérimentale au sens de l'article 16 de l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018.

---

<sup>1</sup> Source : 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 06/05/2021.

<sup>2</sup> Université de Caen Normandie, université de Rouen Normandie, université Le Havre Normandie.

<sup>3</sup> Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche – Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 12.

<sup>4</sup> Strater, 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€).

<sup>5</sup> Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 64 et p. 78.

<sup>6</sup> 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 et 92 287 personnels Biatss.

<sup>7</sup> 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*, un *Consolidator Grant*).

<sup>8</sup> Au sens de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

En mai 2021, au moment de la visite, la ComUE NU est composée de six membres fondateurs<sup>9</sup> : Université de Caen Normandie, Université de Rouen Normandie, Université Le Havre Normandie, École nationale supérieure d'ingénieurs de Caen (Ensicaen), Institut national des sciences appliquées de Rouen (Insa Rouen Normandie), École nationale supérieure d'architecture de Normandie (Ensa Normandie). Normandie Université compte 12 établissements associés<sup>10</sup> : 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 (Esam) de Caen/Cherbourg, École supérieure d'art et design Le Havre-Rouen (ESADHaR), Centre hospitalo-universitaire (CHU) Caen Normandie, CHU Rouen Normandie, Centre régional de lutte contre le cancer François Baclesse, pôle d'analyses et de recherche de Normandie Labéo.

Les établissements membres et associés à la ComUE accueillaient pour l'année universitaire 2017-2018, 87 000 étudiants, dont 1 900 inscrits en 3<sup>e</sup> cycle. Les établissements de la ComUE comprennent 2 300 chercheurs, enseignants et EC (dont 1 050 ont une habilitation à diriger des recherches [HDR]) et 3 000 personnels Biatss<sup>11</sup>. Les activités de la ComUE sont organisées en 9 pôles placés sous l'autorité hiérarchique de la direction générale des services (DGS) de la ComUE<sup>12</sup> : formation doctorale-collège des écoles doctorales<sup>13</sup> ; recherche ; formation ; vie étudiante et culture ; entrepreneuriat étudiant ; international ; documentation-édition-science ouverte ; numérique ; pilotage stratégique ; auxquels s'ajoutent un 10<sup>e</sup> pôle Normandie Valorisation, placé sous l'autorité de la présidence. Au niveau de la ComUE, cinq pôles de formation et de recherche (PFR) stratégiques ont été définis : Énergie, propulsion matière, matériaux (EP2M) ; Nouvelles technologies en chimie et biologie appliquée à la santé et au bien-être (CBSB) ; Humanités, culture, sociétés (HCS) ; Sciences du numérique (SN) ; Continuum terre-mer (CTM). Ces pôles ont notamment un rôle d'animation scientifique à l'échelle régionale et une visée de développement de l'interdisciplinarité<sup>14</sup>.

### 3/ Caractérisation de l'établissement évalué

Créée en 1966, l'université de Rouen Normandie (URN) fait partie des établissements fondés en réponse à la forte demande d'ouverture des formations supérieures au plus grand nombre et à leur professionnalisation en France et dans le monde.

L'URN est une université pluridisciplinaire structurée en :

- six unités de formation et de recherche (UFR) : Lettres et sciences humaines ; Sciences de l'homme et de la société (SHS) ; Sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps) ; Sciences et techniques (S&T) ; Droit, sciences économiques et gestion (DSEG) ; Santé ;
- deux instituts universitaires de technologie (IUT) : Rouen et Évreux ;
- un institut de préparation à l'administration générale (Ipag) ;
- un institut d'administration des entreprises (IAE) ;
- une école supérieure d'ingénieurs en technologies innovantes (ESITech) ;
- un institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé).

Ces composantes accueillaient 30 000 étudiants en 2019 sur les sept campus de l'université (Mont-Saint-Aignan, Évreux, Elbeuf, Le Havre, Martainville, Madrillet et Pasteur) : 47 % étaient inscrits en licence, 17 % en master, 16 % dans les formations de santé, 8 % en diplôme universitaire technologique (DUT), 3 % en doctorat, 3 % en licence professionnelle. En 2020, elle comptait 33 % de boursiers (42 % sur les niveaux DUT, licence). 3 280 étudiants sont issus des systèmes éducatifs étrangers. Ils représentent 11 % des inscrits à l'URN : 67 % sont d'origine africaine, 10 % proviennent de l'Union européenne, 3 % d'autres pays d'Europe, 5 % du Moyen-Orient, 11 % d'Asie, 4 % d'Amérique. Cette part est plus importante au niveau doctorat (35 %) et plus faible en DUT (4 %)<sup>15</sup>. L'URN fait face à une mutation démographique très importante, avec un accroissement de ses effectifs de 17 % au cours des huit dernières années.

---

<sup>9</sup> Décret n° 2014-1673 du 29 décembre 2014 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements Normandie Université.

<sup>10</sup> Décret n°2018-757 du 28 août 2018 portant association d'établissements à Normandie Université.

<sup>11</sup> Chiffres tirés du rapport d'autoévaluation (RAE) de la ComUE NU, p. 4.

<sup>12</sup> Organigramme général de la ComUE NU, daté du 27 novembre 2020.

<sup>13</sup> Le collège doctoral de la ComUE regroupe les huit écoles doctorales (ED) normandes.

<sup>14</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 22.

<sup>15</sup> Source DataEsr.

L'université s'est structurée géographiquement au sein de la métropole rouennaise autour de trois campus thématiques : le campus « santé Rouen Normandie » au centre de l'agglomération ; le campus « sciences et ingénierie Rouen Normandie », au sud de la métropole, créé avec d'autres partenaires sous la forme d'une association loi 1901 ; le campus « sciences du tertiaire » dans le quartier Pasteur, également au centre de Rouen, qui regroupe plusieurs UFR comme celle de droit, économie et gestion (DEG), ainsi que l'IAE, l'Ipag, l'institut d'études judiciaires (IEJ) et certains départements de l'IUT de Rouen<sup>16</sup>.

L'offre de formation de l'URN s'inscrit sur la période de référence dans huit champs de formation (biologie intégrative, santé et environnement ; chimie ; droit ; économie-gestion ; histoire, mémoire, patrimoine, langage ; homme, sociétés, risques, territoire ; mathématiques, information, ingénierie des systèmes ; physique, sciences de l'ingénieur, matériaux, énergie), qui totalisent 120 mentions<sup>17</sup>.

Les structures de recherche de l'URN sont réparties en huit champs thématiques, identiques aux champs de formation. Ceux-ci ont été pensés à l'échelle de la Région Normandie à l'aune du projet I-site du deuxième programme d'investissements d'avenir (non obtenu) et s'appuient sur les périmètres des huit écoles doctorales relevant de la ComUE NU. Ils permettent de regrouper les unités de recherche, les structures fédératives et les plateformes. Les structures de recherche hébergées par l'université disposaient en 2019 de 1 739 personnels, dont 41 % de doctorants, 30 % de maîtres de conférences (MCF) et maîtres de conférences-praticiens hospitaliers (MCF-PH) (8 % d'entre eux ont une HDR), 15 % de professeurs des universités (PR) et professeurs des universités-praticiens hospitaliers (PU-PH), 10 % de personnels ingénieurs et de personnels techniques de recherche et de formation (ITRF) et 4 % de post-doctorants et attachés temporaires d'enseignement et de recherche (Ater).

Au total, 2 521 personnels (1 337 enseignants et 1 184 Biatss) occupent un poste à l'URN, parmi lesquels 71 % de titulaires.

L'URN a contribué à plusieurs actions labellisées au titre du programme d'investissements d'avenir (PIA) :

- deux Labex : Energy, Materials and clean Combustion center (EMC3) et Synthèse Organique (SYNORG) ;
- un Equipex : Groupe d'études et de nanoanalyses des effets d'irradiations (Genesis) ;
- un projet de « Recherche Hospitalo-universitaire en santé » (RHU) : « Search Treatment and improve Outcome for Patients with Aortic Stenosis » (STOP-AS) avec le CHU de Rouen ;
- un projet de nouveau cursus à l'université (NCU) ;
- une école universitaire de recherche (EUR) : XL-Chem, en matière de synthèse organique, chimie analytique, chimie des polymères, cosmétique ;
- un projet « Disrupt'Campus » : « Disrupt Normandy 2 » en collaboration avec l'université de Californie à Berkeley et le *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), dans les domaines de la Fintech (technologie financière), la Medtech (technologie médicale) et l'AgriTech (technologies de l'agriculture) ;
- un projet « Neptune » dans le cadre de l'appel à projets « Sport de très haute performance » ;
- un projet « 100 % Inclusion, un défi, un Territoire » dans le cadre de l'appel à projets PIA3 « Pôles pilotes de formation des enseignants et de recherche pour l'éducation ».

## 4/ Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'URN conduite par le Hcéres a eu lieu en 2016 et le rapport a été publié le 1<sup>er</sup> septembre de la même année. Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations de cette précédente évaluation, qui avait fait l'objet d'un document de suivi des recommandations adressé par l'établissement au Hcéres le 5 février 2018, et porté à la connaissance du comité. Ce document reprend les recommandations du rapport précédent :

- améliorer la gouvernance et les outils de pilotage de l'URN ;
- développer une stratégie de communication plus lisible ;
- développer une stratégie mieux ciblée en matière de recherche et de relation internationale ;
- développer une offre de formation à l'échelle normande - et lister, sous la forme de fiches, les actions entreprises.

<sup>16</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 8.

<sup>17</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 40.

Les recommandations du rapport précédent, ainsi que son suivi à mi-parcours, feront l'objet d'une analyse de la part du comité tout au long de ce rapport.

La visite s'est déroulée du 25 au 27 mai 2021 à distance, en raison de la crise sanitaire. Le comité a intégré à ses réflexions les attentes exprimées par l'établissement lors d'une réunion qui s'est tenue le 25 novembre 2020. Ces dernières sont traitées dans le cadre de ce rapport et portent sur les thématiques suivantes :

- l'université et son territoire à travers la politique des campus ;
- la politique de responsabilité sociétale et de développement durable (RSDD) au sein de l'ensemble de l'établissement ;
- la formation tout au long de la vie (FTLV) sous l'angle de la formation continue (FC) et de l'alternance.

# Le pilotage stratégique et opérationnel de l'université

## 1/ Le positionnement institutionnel de l'université

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

*a/ Une université d'assise régionale qui cherche à accroître son rayonnement et son attractivité par une signature spécifique.*

L'URN est marquée par un contexte régional au sein duquel plusieurs institutions ont connu une période complexe en raison de la redéfinition du périmètre des nouvelles régions, de la réorganisation des académies, de la transformation de la ComUE en ComUE expérimentale, des réformes à mener dans le contexte national, sans oublier la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19. L'URN est caractérisée par une volonté politique marquée, à l'origine d'un projet d'établissement ambitieux<sup>18</sup>.

Les structures institutionnelles régionales ont connu d'importantes réorganisations au cours du contrat, avec (i) la fusion des régions de Basse et Haute-Normandie au 1<sup>er</sup> janvier 2016, accompagnée du déplacement du centre de gravité du siège des institutions régionales vers Caen et du choix de la nouvelle région de favoriser un dialogue unique avec l'ESRI par intermédiaire de la ComUE NU, (ii) la fusion des deux Crous en 2019, (iii) la fusion des deux académies, effective au 1<sup>er</sup> janvier 2020, qui conduit à une région académique normande confondue avec une académie unique de Normandie. Ainsi, les réseaux d'interaction de l'URN avec ces institutions ont été fortement perturbés durant le contrat, conduisant à un éloignement institutionnel<sup>19</sup>. À titre d'exemple les contrats de plan État-Région (CPER) 2015-2020 ont été préparés dans un périmètre distinct de celui de sa mise en œuvre en Normandie.

Le choix compréhensible de la Région de privilégier la ComUE comme interlocuteur principal de l'ESRI, n'a pas pénalisé l'URN, qui continue de bénéficier d'un soutien très important (9,9 M€ sur un total de 35 M€ de ressources propres)<sup>20</sup>. Les compétences propres de la ComUE, à savoir le doctorat et la valorisation, ont bénéficié de la coopération entre les établissements. Plusieurs réponses à des appels à projets du PIA ont été élaborées en commun, et une structuration en cinq pôles de formation et de recherche<sup>21</sup> a été validée en 2016, dans le double objectif d'accroître l'attractivité et la visibilité des compétences des acteurs normands. Le NCU « réussites plurielles » porté par la ComUE, fruit d'une réflexion partagée des universités normandes, est un élément positif répondant à deux objectifs-clés relatifs à l'offre de formation supérieure normande : individualiser les cursus et renforcer leur caractère professionnalisant en rendant plus flexibles les parcours de premier cycle. Les élections qui se sont tenues fin 2020, à l'université de Caen, ont désigné une nouvelle équipe présidentielle, dont les orientations stratégiques relatives au rôle à venir de la ComUE diffèrent clairement du projet soutenu par la précédente équipe. À la suite de la démission du président de la ComUE, effective au 13 janvier 2020, et à son élection comme nouveau président de l'université de Caen, un administrateur provisoire a été nommé à la tête de la ComUE. Le projet d'I-site avec l'université de Caen a été fondamentalement remis en cause dans le cadre des élections de cette dernière.

**Le comité ne peut qu'encourager l'URN à reprendre les concertations pour l'élaboration du projet de ComUE expérimentale, en vue de clarifier les compétences propres de la ComUE et celles qui seront déléguées à ses membres. Ces concertations pourraient permettre ainsi de définir les modalités d'exercice de ces compétences au service du territoire et de ses acteurs.**

Compte tenu des informations disponibles dans le rapport d'autoévaluation (RAE) remis par l'URN et de celles récoltées lors des différents entretiens, le comité souligne la valeur ajoutée apportée par l'URN à l'ensemble du

<sup>18</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021.

<sup>19</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 7.

<sup>20</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p 7 ; Caractérisation de l'établissement Université de Rouen Normandie, cf. supra.

<sup>21</sup> Énergie, Propulsion, Matériaux (EP2M) ; Nouvelles technologies en chimie et biologie appliquée à la santé et au bien-être (CBSB) ; Humanités, Culture, Sociétés (HCS) ; Sciences du Numérique (SN) ; Continuum Terre-Mer (CTM).

site et son rôle moteur dans la structuration de l'ESRI normand à travers de nombreuses initiatives<sup>22</sup>. **L'adaptation au nouvel écosystème de l'ESRI régional nécessite des discussions avec les nouvelles équipes de gouvernance** des universités de Caen et du Havre, à un moment où le PIA4 ouvre de nouvelles perspectives. **Le comité souligne les efforts conjugués des deux universités pour aboutir au dépôt d'un dossier d'I-site, ainsi que la participation de l'URN à la candidature pour la labellisation d'une alliance européenne (associant neuf établissements et coordonnée par l'université d'Oviedo, non retenue). Même si ces projets n'ont pas abouti, ils témoignent d'une ambition de co-construction du site, que le comité salue.**

## 2/ La stratégie institutionnelle de l'université

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

L'URN est caractérisée par une volonté politique marquée de se positionner comme une université de recherche et de formation à rayonnement international, en synergie avec une stratégie territoriale normande responsable et cohérente. L'URN s'impose de relever des défis hétérogènes : accroître son rayonnement grâce à sa recherche de haut niveau ; garantir une offre de formation attractive et évolutive, adaptée à la multiplicité des publics et des besoins du monde socio-économique ; poursuivre la modernisation de l'établissement et l'adaptation de sa gouvernance pour mieux répondre aux nouveaux enjeux, notamment environnementaux ; et enfin, renforcer son partenariat avec les acteurs territoriaux et la synergie avec les autres établissements normands<sup>23</sup>.

À cette fin, la stratégie institutionnelle de l'université est axée sur les trois grandes thématiques suivantes :

- Une stratégie de RSDD intégrée constituant un vecteur de différenciation de l'établissement.
- Une stratégie de campus en faveur de l'attractivité et de la dynamisation des territoires.
- Une politique de formation tout au long de la vie.

Dans le cadre de cette politique institutionnelle, l'URN s'est également engagée dans la voie d'une rénovation, tant du point de vue de sa gouvernance qu'en matière de gestion des ressources (dont les ressources humaines). Le RAE n'a cependant pas laissé transparaître l'existence d'une feuille de route pour la mise en œuvre de cette ambition stratégique.

### *a/ La responsabilité sociétale et le développement durable comme signature de l'URN*

L'URN vise un positionnement national différencié, fondé sur son engagement particulièrement fort en matière de RSDD amorcé il y a plus de dix ans déjà. L'obtention du label DD&RS<sup>24</sup> a marqué une nouvelle étape qui s'inscrit dans une démarche volontariste et disruptive visant à repositionner l'ensemble des missions de l'université au regard des objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et constitue un premier élément consolidé de la signature que souhaite se donner l'établissement. L'objectif est de participer à l'effort collectif visant toutes les transitions, en inscrivant la RSDD dans la stratégie globale de l'établissement, la gouvernance, la recherche et l'innovation, ainsi que la formation, et cela en adoptant une approche systémique et transversale partagée et irriguant tous les domaines. Cette ambition inclut un enjeu fondamental : celui de créer des formations consacrées aux nouveaux métiers directement liés à la RSDD.

Au-delà de la définition du concept de RSDD, le RAE met en avant des actions concrètes, qui viennent illustrer une démarche d'inscription renforcée de l'établissement dans ce champ et l'intégration des enjeux de RSDD dans une vision systémique. L'obtention du label DD&RS mentionné précédemment, dont l'URN est l'une des premières universités françaises lauréate, va conduire, dans sa mise en œuvre, à opérer différentes transitions au sein de l'établissement. Il s'agit également de promouvoir par les missions de recherche et de formation les principes de soutenabilité au sens le plus large du terme, en santé-bien-être, en matière de gestion raisonnée des ressources naturelles et de la biodiversité, d'égalité des chances et de société inclusive. Ainsi,

<sup>22</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021 et entretiens.

<sup>23</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 11.

<sup>24</sup> Label DD&RS – Développement Durable et Responsabilité Sociétale – de l'enseignement supérieur.

l'établissement a souhaité que la nouvelle offre de formation, en lien avec les *graduate schools*<sup>25</sup>, puisse inclure des modules de formation obligatoires spécifiques à la RSDD. Un observatoire régional multirisques normand, dont la forme et les missions ont été préfigurées à l'initiative de l'URN, à la suite de l'accident industriel Lubrizol, est en préparation en relation avec les acteurs du territoire (préfecture, Région, grandes agglomérations)<sup>26</sup>. Un travail important a été mené avec les collectivités territoriales et a permis la création et l'animation des groupes interdisciplinaires d'étude du climat (GIEC) métropolitain (2017) et normand (2019) présidés par des EC de l'URN.

**Le comité considère qu'au-delà des premières actions mises en œuvre, la stratégie de l'URN en matière de RSDD est actuellement encore insuffisamment définie et insuffisamment partagée au sein de l'établissement, en particulier en ce qui concerne les missions de recherche et de formation** : il existe un écart important entre la vision portée par la gouvernance et la réalité de terrain. Ainsi, la stratégie RSDD est en émergence (mis à part le label pionnier) et reste à être pleinement mise en œuvre. **La construction d'une identité porteuse jusqu'à un niveau international est encouragée par le comité, de manière à pouvoir également développer la mobilité des étudiants et du personnel, et ainsi renforcer la visibilité de l'URN à l'international.** S'ajoute à ce constat le fait que si la dimension relative au développement durable a fait l'objet d'un certain nombre d'initiatives, il n'en est pas de même pour la responsabilité sociétale. Cette dernière est peu développée et doit être au cœur de la politique de développement interne de l'établissement<sup>27</sup>, comme l'ont souligné les acteurs internes, notamment les organisations syndicales.

Le comité fait le constat que les thématiques RSDD sont de plus en plus partagées par de nombreux établissements d'enseignement supérieur – si ce n'est tous – amenés à suivre la politique nationale, qui elle-même prend en compte les recommandations de l'ONU, en lien avec la prise de conscience, par les citoyens, des transitions incontournables auxquelles nos sociétés font face. **L'URN est un établissement précurseur en la matière et reconnu comme tel avec l'obtention du label DD&RS. Afin de préserver cette avance et pouvoir en faire un véritable vecteur de transformation, permettant de se doter durablement d'une signature distinctive et de favoriser une attractivité jusqu'au-delà des frontières, le comité recommande que soit établi, en co-construction avec les acteurs concernés, un plan stratégique de déclinaison de cette différenciation à tous les niveaux, en particulier au niveau de la recherche et de la formation.**

### *b/ Un ancrage territorial et une visibilité accrue par une politique de mise en place de campus spécialisés*

La stratégie de l'URN en matière de formation et de recherche s'inscrit dans une logique territoriale de développement économique et d'attractivité de la Région Normandie, qui s'appuie sur un réseau de campus complémentaires spécialisés. Elle vise également à réduire le déséquilibre en matière de concurrence de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) normand avec l'Île-de-France par une meilleure visibilité donnée à ces spécialisations, par la création de lieux de vie adaptés. Un exemple est le campus santé, espace alloué à l'enseignement, la recherche, l'innovation de la santé et du bien-être, lieu ouvert aux étudiants et aux professionnels de santé, visant l'émergence d'un lieu de vie, de culture et d'interactions autour des savoirs et savoir-faire transversaux<sup>28</sup>. Une autre action à cette fin est la mise en œuvre de partenariats étroits entre public et privé, conçus dans une logique de clusters interconnectés régionalement et à rayonnement international.

Ainsi, cette stratégie de campus se veut être un vecteur d'attractivité et de dynamisation des territoires. La structuration proche de l'environnement local s'accompagne d'un niveau de subsidiarité qui permet la prise de décisions au plus près des lieux de vie, avec une forte autonomie des campus dans le pilotage de leurs activités et de leurs ressources. Quatre campus spécialisés visent à rendre visibles les spécificités du site. Le Campus Sud de la métropole, consacré aux sciences et à l'ingénierie avec une partie de l'UFR des sciences, l'Insa et d'autres écoles, inclut un partage de projets immobiliers et d'équipements communs de recherche. Le campus santé a pour originalité de réunir les établissements de soin et différents acteurs du secteur biomédical. Le campus tertiaire vise à réunir toutes les formations dans ce domaine. Le campus d'Évreux regroupe l'IUT, une partie de l'UFR des sciences, des formations paramédicales de l'UFR de la santé et une antenne de l'Inspé, et

<sup>25</sup> EUR XL-Chem (chimie moléculaire pour la santé et le bien-être), *graduate school* MINMACS (sciences du numérique et des données), *graduate school* MES (sciences des matériaux et de l'énergie), RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 16.

<sup>26</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 15.

<sup>27</sup> Politique de ressources humaines [RH], accompagnement des parcours étudiants, qualité de vie au travail, égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, lutte contre les discriminations, politique salariale, démocratie interne.

<sup>28</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 16.

vient en appui à la forte présence d'industries pharmaceutiques, qui peinent à trouver des personnels formés. Les gouvernances propres des campus, qui prennent la forme d'associations avec d'autres acteurs publics et des acteurs privés, sont appréciées par ces partenaires en raison de leur simplicité et de leur agilité. Au sein de l'établissement cependant, cette structuration est partiellement ressentie comme complexe du fait d'un maillage des directions, services, composantes et campus, qui ne favorise pas la compréhension des circuits décisionnels, la fluidité de l'information, ni le sentiment d'appartenance à l'URN.

Le comité estime que la politique de campus spécialisés rend effectivement visible l'URN sur son territoire et renforce les liens avec les collectivités et les acteurs du site. La politique de campus est donc une réponse institutionnelle permettant de fédérer les acteurs internes et les partenaires externes dans un domaine donné, et de développer des actions communes, telles que la formation tout au long de la vie, l'entrepreneuriat, la vie étudiante, la recherche ou la valorisation. Elle suscite et encourage des collaborations accrues en matière de recherche. Des initiatives de mutualisation et d'optimisation des ressources allouées aux fonctions de soutien et de support sont favorisées et ont fait la preuve de leurs bons résultats. La vie étudiante est particulièrement concernée et a pu se développer sur une trajectoire positive et soutenue par l'établissement. Cette politique est également appréciée par les partenaires locaux, qui y trouvent une dynamique nouvelle et prometteuse favorisant une forte visibilité du territoire. Le comité estime que la politique de campus n'est pas antinomique avec l'existence d'une stratégie d'établissement, à laquelle ces campus sont intégrés, et que cette politique de campus permet une meilleure réactivité. **Cependant, le comité recommande qu'autour de la constitution d'un socle commun en matière de périmètre/compétences pour l'ensemble des campus avec la possibilité d'y adjoindre un périmètre plus large afin de prendre en compte la spécificité de chaque campus soit mise en place une bonne coordination entre la politique des dits campus et la politique centrale de l'établissement.**

### *c/ Une offre de formation continue à développer*

La forte industrialisation du territoire normand, les nouvelles avancées technologiques et les transitions en cours nécessitent de former de manière permanente les cadres des entreprises, qui peinent à trouver les compétences adaptées à leurs besoins au niveau local. Afin de mieux prendre en compte les attentes de son environnement industriel, l'URN affiche une forte volonté de développer une offre de formation continue adaptée à celui-ci, et a choisi de procéder au recrutement de trois EC afin de concevoir et de développer une offre de formation continue au plus près des besoins.

Force est de constater que l'URN remplit cependant ses missions d'université de proximité, en coordination avec les deux autres universités normandes, et se donne un rôle d'ascenseur social, tant en matière de formation initiale que de formation continue et de formation en alternance. Ainsi, la région Normandie présente un taux de boursiers de 31 %, soit 5 points de plus que la moyenne nationale ; l'URN compte quant à elle en 2020, 33 % de boursiers avec la proportion la plus élevée aux niveaux licence et DUT<sup>29</sup>.

En outre, les formations de niveau master et doctorat de l'URN ne sont pas assez attractives (4 % d'étudiants de second cycle en moins que la moyenne nationale<sup>30</sup>) pour compenser les flux sortants des étudiants en licence (68 % des étudiants sont en 1<sup>er</sup> cycle, 29 % en 2<sup>ème</sup> cycle<sup>31</sup> et 3 % en doctorat<sup>32</sup>).

Dans ce contexte, une offre de service adossée à une offre de formation, qui réponde aux besoins du territoire et permette à un service centralisé de FC de jouer pleinement son rôle de mise en œuvre de la formation, est attendue. **Le comité recommande à l'URN de mener une politique de formation continue proactive et globale, en réalisant une analyse prospective au niveau du territoire, afin d'identifier au mieux ses besoins, et en prévoyant un modèle économique qui permette de financer d'ambitieuses actions de développement.**

**Référence 3** (uniquement pour les universités avec secteur santé). « L'université développe et pilote ses relations avec le CHU et les autres établissements en charge de formations médicales et paramédicales à partir d'objectifs stratégiques partagés. »

<sup>29</sup> Caractérisation de l'établissement Université de Rouen Normandie, p. 24.

<sup>30</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 41

<sup>31</sup> Plus précisément : 47 % sont inscrits en licence, 17 % en master, 16 % dans les formations de santé, 8 % en DUT, 3 % en licence professionnelle et 3 % en doctorat.

<sup>32</sup> Caractérisation de l'établissement Université de Rouen Normandie, p. 23.

Les relations entre l'URN et le CHU de Rouen sont globalement excellentes, ce qui contribue à la bonne performance de l'établissement pour ce qui est des soins, de la recherche et de la formation biomédicales et de la valorisation dans ce secteur disciplinaire. **De l'avis du comité, il s'agit de l'un des points forts de l'URN.**

Les liens avec le CHU sont régis par une convention de 2015<sup>33</sup>, qui coordonne les politiques et les stratégies de ces deux établissements. Des réalisations structurantes, comme le campus santé Rouen Normandie (CSRN) ou le *Medical Training Center* (MTC), renforcent la coopération. On peut noter l'implantation dans le bâtiment hospitalier de laboratoires de recherche afin de promouvoir et de faciliter les liens entre la recherche académique et la recherche clinique, en vue de développer aussi bien cette dernière que la recherche translationnelle<sup>34</sup>.

Le CSRN s'étend sur six hectares au centre-est de la ville, et regroupe ainsi l'UFR de santé, le Centre de lutte contre le cancer de Rouen – le Centre Henri Becquerel –, le CHU de Rouen, des UMR en cotutelle avec l'Inserm, 13 écoles et instituts de formations paramédicales de l'Espace régional de formation des professions de santé (ERFPS), Seine Biopolis (pépinière-hôtel d'entreprises consacrée au secteur de la biologie-santé) et le MTC<sup>35</sup>. Ce campus, qui accueille des personnes de toute la France et de l'étranger, a une excellente visibilité dans la région et au-delà. Le MTC héberge des outils innovants de formation médicale, comme une table numérique anatomique ou encore un cabinet médical servant d'école. Ce projet a émergé d'un développement pionnier de remplacement de la valve aortique par voie transcutanée, programme de recherche qui a été à l'origine du RHU STOP-AS. Le MTC permet ainsi aux praticiens de se former à cette nouvelle approche, les chirurgiens peuvent s'exercer sur de gros animaux, tandis que les étudiants s'entraînent par simulation (sur mannequin) ; la gestion de crise fait aussi partie des entraînements. Le CHU et l'URN font partie de l'IRIB (Institut de recherche et d'innovation biomédicale), une fédération de recherche regroupant également les unités, un centre d'investigation clinique, un centre de ressources biologiques et l'Unité mixte de service HERACLES (*High-tech Research infrastructure for Life Sciences*). Outre l'animation scientifique et la gestion des plateformes, l'IRIB permet de coordonner les stratégies scientifiques et la réponse commune à des appels à projets sur de très larges thématiques. Le CHU et l'URN sont aussi partenaires au sein de la Fondation Charles Nicolle Normandie qui soutient l'activité de recherche et la formation (par exemple par l'accueil de professeurs visiteurs étrangers).

Le bon fonctionnement du secteur de la santé et la montée en puissance de Normandie Valorisation, contribuent à la valorisation des travaux scientifiques. Ces activités se font en bonne coordination avec le CHU et l'université de Caen. Le groupement d'intérêt scientifique (Gis) Collegium Santé (pour la formation), l'IRIB (pour les coopérations scientifiques), la ComUE (qui regroupe les établissements universitaires et les CHU) sont des acteurs importants de cette coopération, permettant notamment la réponse à des appels d'offre régionaux. Au niveau des soins, de la formation des internes, de la recherche clinique et de la gestion de carrières des hospitaliers, il existe un dialogue entre les CHU normands pour fluidifier les mouvements, éviter les doublons et instaurer des coopérations fructueuses<sup>36</sup>. Ce dialogue compense en partie la complexité organisationnelle induite par l'existence conjointe de deux universités, deux CHU, trois groupes hospitaliers et une ComUE, ce qui se traduit par des services hospitaliers parfois redondants, même s'ils peuvent être aussi complémentaires, qui conduisent à une « circulation » des médecins en formations sur plusieurs sites administrativement indépendants.

Dans ce cadre complexe, la stratégie institutionnelle de l'URN est adaptée et permet de trouver un bon équilibre. **Toutefois, un rapprochement accru entre l'université et le CHU de Caen augmenterait la visibilité et l'attractivité de ce secteur.** Ce type de rapprochement n'est pas à l'ordre du jour, mais si dans le futur le paysage universitaire normand devait se restructurer sur des bases nouvelles pour plus d'intégration, le comité encouragerait les acteurs du domaine à se saisir de cette nouvelle perspective.

### 3/ L'organisation interne et la gouvernance de l'université

**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. »**

<sup>33</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 20.

<sup>34</sup> Selon les entretiens.

<sup>35</sup> <https://www.becquerel.fr/le-centre/le-campus-sante-rouen-normandie/>

<sup>36</sup> Selon les entretiens.

## *a/ Une gouvernance rénovée visant à favoriser la transversalité*

Dans le cadre d'une réflexion amorcée depuis 2014, la gouvernance de l'URN a été réorganisée en profondeur pour l'adapter au projet stratégique visant à faire évoluer l'établissement vers plus de responsabilité et de solidarité et à favoriser une culture de l'évaluation. Comme le soulignait déjà le suivi à mi-parcours des recommandations de la précédente évaluation, la présidence de l'université occupe un rôle central et concentre un grand nombre de processus de décision. Elle s'appuie sur une administration qui a été rénovée autour de trois grandes directions des services adjointes, placées sous la responsabilité d'une direction générale des services aux compétences larges, et sur une équipe de vice-présidents nombreux, qui interviennent dans des domaines fonctionnels précis (les ressources humaines par exemple), mais aussi dans des projets transversaux (dont la RSDD). Cette organisation a notamment été construite pour favoriser la transversalité, de façon à donner du sens aux activités de support et de soutien et pour rompre les silos historiques. Le comité souligne un effort important de réflexion transverse, au travers de réunions de travail régulières entre les trois directions des services adjointes (DGSA), dont les conclusions sont communiquées aux directions opérationnelles. Les services de support ont également fait l'objet d'une réorganisation, actée dans la refonte des statuts de l'établissement, laquelle vise à accroître la maîtrise des ressources au bénéfice d'une soutenabilité de l'ensemble des objectifs.

Il apparaît à l'issue de la période évaluée que cette organisation a évolué en 2020 pour atteindre son principal objectif : briser les silos fonctionnels, favoriser la connaissance mutuelle des services, des directions et des vice-présidences, et faire émerger les domaines les plus stratégiques en trois grands champs. C'est sur la base de cette expérience que l'articulation du travail entre une vice-présidence chargée des RH et la direction des ressources humaines (DRH) a été pensée, pour travailler désormais conjointement sur la politique salariale et managériale, et que la direction des affaires financières et la vice-présidence finances construisent à présent ensemble la stratégie budgétaire.

Cette organisation a manifestement dynamisé les échanges et le traitement transversal des dossiers, mais elle a aussi contribué à complexifier la lisibilité des circuits de décision et la coordination de la prise en charge des dossiers. La récente introduction des responsables de champs dans l'organisation de l'URN et dans les mécanismes d'arbitrage, visant à permettre une politique de répartition des moyens plus stratégique, introduit un niveau de décision intermédiaire parfois perçu comme un filtre à la transparence attendue sur les mécanismes de décision.

**Le comité recommande d'asseoir la structuration thématique de l'établissement sur une politique de communication interne qui clarifie les objectifs, et de veiller à organiser des instances de concertation adaptées.**

**Le comité souligne la solidité de l'équipe de gouvernance et des équipes de soutien, engagées et mobilisées autour du projet de transformation que porte l'établissement. Ce projet est soutenu par le développement d'une culture de l'évaluation.**

## *b/ Des composantes multiples, dont le périmètre d'action et les modalités de gouvernance restent à définir*

L'organigramme de l'URN fait apparaître de nombreuses composantes (UFR, écoles internes) et autres structures (statut associatif des campus, etc.), dotées chacune d'une direction administrative propre. L'articulation des périmètres couverts par les composantes avec le dispositif de gouvernance de l'URN est complexe à évaluer. **La multiplicité des niveaux de décision ne paraît pas parfaitement maîtrisée, et la chaîne de responsabilités est mal comprise par les personnels.** L'organigramme affiché est perçu comme étant en décalage avec la réalité du fonctionnement de l'établissement, ce qui fait naître des résistances<sup>37</sup>. Malgré une communication importante de l'équipe présidentielle sur son mode de gouvernance et ses orientations, il ressort des entretiens une difficulté des personnels à comprendre l'impact des orientations stratégiques de l'établissement sur les décisions de proximité, qu'ils identifient davantage. À titre d'exemple, l'organigramme administratif est caractérisé par une certaine complexité, avec des liens qui ne sont pas clairement explicités entre les chargés de mission, d'une part, les opérationnels et les directions générales des services adjointes en charge des mêmes

<sup>37</sup> Selon les entretiens.

sujets, d'autre part (c'est le cas notamment en ce qui concerne la « soutenabilité sociétale » et la RSDD). L'organisation de l'URN en campus distincts, qui disposent tous d'une gouvernance et d'un modèle de fonctionnement propres, ajoute à cette complexité. Si certains paraissent plus dévolus à une mission de recherche (le campus santé notamment), d'autres sont perçus comme des antennes locales destinées à renforcer l'implantation de l'université dans des territoires régionaux éloignés, sans que leur action paraisse clairement pilotée par des objectifs centraux.

Cette structuration complexe avec un maillage des directions, services, composantes et campus, qui ne favorise pas la fluidité, est considérée comme un point faible par le comité, qui **recommande de tirer pleinement profit de la réorganisation en trois champs<sup>38</sup> et en trois DGSA pour simplifier et fluidifier le fonctionnement de l'établissement en s'appuyant notamment sur la montée en compétences nécessaire (et déjà amorcée) des directions et services.**

*c/ Un processus de concertation au sein des instances et de comités, adossé à un dialogue social organisé, mais mal compris par la communauté des personnels*

Les instances internes de pilotage de l'URN sont décrites dans le RAE et leur rôle paraît clairement défini. Le RAE fait état, à plusieurs reprises, de processus de consultation des instances et de comités créés au sein du conseil d'administration (CA), qui visent à installer une large confiance de la communauté dans le fonctionnement de l'établissement : une commission des ressources (Coress) et un comité des directeurs de structures (composantes, campus et laboratoires), notamment.

Pour autant, le dialogue social exercé au sein des instances ne fait pas l'objet d'une communication régulière auprès des personnels et des étudiants. Il en ressort un sentiment paradoxal : les élus et les membres des instances et des comités saluent les efforts de dialogue et de concertation de la gouvernance de l'université ; à l'inverse, les agents des directions, des composantes et des services ne sont pas destinataires de ces choix et des raisons qui les ont fondés, alors que les décisions impactent directement leur fonctionnement. Cette situation les conduit à contester leur légitimité. Il en va notamment ainsi de la Coress et de la réunion des directeurs de structures, dont les travaux sont souvent considérés comme peu efficaces sur les processus d'arbitrage et de prise de décision. De même, les contrats d'objectifs et de performance entre chaque composante et le niveau central de l'université sont compris dans leur objectif, mais souvent considérés comme générateurs d'un travail trop important par rapport au bénéfice qu'en retirent les composantes et les services.

Il ressort ainsi du RAE et des éléments recueillis au cours de la visite de l'établissement par le comité que **si l'ambition de développer la concertation avec tous les niveaux de l'université est réelle et se traduit dans des actions concrètes, les circuits de décision restent mal connus et mal partagés.** Il est probable que la crise sanitaire au cours de l'année 2020 a accru ce sentiment exprimé par une partie des agents de l'établissement. **Il en résulte qu'il paraît important de continuer à travailler sur les leviers de la concertation, de la transversalité, de la communication et de la formalisation des procédures.**

*d/ Une politique de communication insuffisamment développée, ne contribuant pas au développement du sentiment d'appartenance ni à la visibilité de l'établissement*

Le volet consacré à la communication, tant interne qu'externe, fait l'objet d'une réflexion importante, notamment à la suite des recommandations émises lors de la précédente évaluation. Le service de la communication a ainsi vu son budget augmenter et sa taille doubler (+ 8 équivalents temps plein [ETP]). En lien avec le développement de la communication numérique de l'URN, le recrutement d'un *community manager* permet d'animer les réseaux sociaux.

Au vu des éléments récoltés lors des entretiens, il apparaît que l'éclatement géographique et thématique lié à la politique des campus complique le décloisonnement, la transversalité et le sentiment d'appartenance à

---

<sup>38</sup> Les trois champs disciplinaires envisagés sont les suivants : chimie, biologie santé (CBS), matériaux, énergie, numérique, environnement (MENE) et humanités, culture, sociétés (HCS).

l'URN. La lettre hebdomadaire pour les personnels et les étudiants accompagne favorablement la démarche et a pris de l'ampleur, tout particulièrement durant la période de confinement. D'autres outils sont à saluer, tels que la création d'événements à destination du personnel ou de nouveaux lieux d'échange (rencontres avec la DGS et/ou le président, rencontres des directeurs de composantes) ou encore la mise en place d'un réseau de référents chargés de la communication dans les composantes.

**Le comité recommande fortement la construction d'une feuille de route par l'établissement permettant de mettre en œuvre la stratégie de communication interne, mais également de communication externe, et ce, en cohérence avec le projet stratégique de l'établissement.** Cette feuille de route « centrale » doit permettre l'appropriation du projet stratégique par l'ensemble des acteurs de la communauté en interne, mais également doit servir à véhiculer l'identité de l'établissement, tant au niveau local que national et international, et ce afin de contribuer à la visibilité et à l'attractivité de l'URN. **Dans cette démarche, la direction de la communication se doit de pouvoir imprimer une impulsion au bénéfice de tout l'établissement.**

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

Selon un constat établi par l'établissement lui-même, un processus qualité a été formalisé mais celui-ci reste à déployer<sup>39</sup>. La direction de l'établissement considère cependant qu'une politique qualité concrétisée en processus qualité est la pierre angulaire d'un « pilotage responsable »<sup>40</sup>. Elle s'attelle donc à définir et déployer une telle politique. Au cours des dernières années, les efforts se sont concentrés sur la formalisation de procédures administratives et financières, et sur la cartographie des risques budgétaires et comptables. L'université dispose, grâce à ces efforts, de tableaux de bord financiers précis, qui lui permettent d'anticiper sa trajectoire budgétaire. Toujours dans la sphère administrative, un comité en charge de la qualité a été créé avec l'objectif de cartographier l'ensemble des « macro-activités » de l'université<sup>41</sup>. La politique qualité de l'URN se focalise donc en particulier sur sa contribution à une meilleure gestion des organes et des ressources. Les interventions de la cellule qualité par rapport aux entités de l'université se concentrent principalement sur la formalisation des protocoles et des missions<sup>42</sup>, par le biais des notes de cadrage ou des procédures, dans un objectif d'optimisation budgétaire. Le RAE cite ainsi la note de cadrage de modification des maquettes de formation<sup>43</sup>. Dans la même dynamique, une série d'indicateurs de pilotage, internes (évolution des cohortes, coûts des activités, taux d'encadrement, etc.) et externes (parangonnage des formations), a été développée. Ces indicateurs permettent d'objectiver le dialogue entre la direction et les composantes en matière d'allocation de ressources et de développement d'activités.

En ce qui concerne la formation et la vie étudiante, un certain nombre d'initiatives d'amélioration qualitative sont décentralisées dans les composantes. Ainsi, différents labels ont été obtenus par les entités de l'université, comme le label Qualicert de l'IAE<sup>44</sup>, la certification de la formation continue à l'université<sup>45</sup>, la certification ISO de plateformes<sup>46</sup>, ou encore le label Bienvenue en France, obtenu par l'établissement<sup>47</sup>. En 2020, les évaluations des enseignements ont donné lieu à un travail transversal de fond réalisé par le comité qualité, en collaboration avec l'observatoire de la vie étudiante, de la formation et de l'insertion professionnelle (OVEFIP)<sup>48</sup>, ce qui amorce une culture qualité institutionnelle en matière de formation. Les modalités de collaboration et de concertation entre les responsables qualité au niveau institutionnel et les composantes ne sont cependant pas suffisamment définies.

<sup>39</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 19.

<sup>40</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 55.

<sup>41</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 20.

<sup>42</sup> Selon les entretiens.

<sup>43</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 57.

<sup>44</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 20.

<sup>45</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 49.

<sup>46</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 20.

<sup>47</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 52.

<sup>48</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 58.

En matière de recherche, un certain nombre d'initiatives ont eu lieu de manière à favoriser des pratiques scientifiques de qualité<sup>49</sup>. L'établissement a ainsi entamé une procédure de labellisation HRS4R<sup>50</sup> (ressources humaines pour la recherche), et, plus largement, l'URN participe, avec la ComUE, au déploiement du processus Euraxess<sup>51</sup>. Le RAE<sup>52</sup> mentionne également, en matière de pratiques de recherche de qualité, la mise en place d'un système d'information sur la recherche par la direction de la recherche et de la valorisation (DRV) et l'engagement dans une politique d'intégrité scientifique. Cependant, la cellule qualité ne paraît pas impliquée dans ces démarches propres à la recherche.

On constate un certain manque d'intégration de la politique qualité, tant dans le lien entre les activités primaires (missions de l'université) et les activités secondaires (missions de support), qu'entre la vision institutionnelle de l'établissement et celle des composantes. À cette lacune s'ajoute une faible intégration des systèmes d'information, qui ne permettent pas de soutenir le pilotage institutionnel par des données consolidées et à jour pour l'ensemble des missions de l'université<sup>53</sup>. C'est sans doute pour surmonter ces difficultés que l'établissement envisage la création d'une direction d'aide au pilotage et à la modernisation incluant les fonctions de pilotage et de support à la qualité, sous la responsabilité du DGSA en charge des ressources internes et du pilotage<sup>54</sup>. **Le comité recommande qu'un tel projet serve favorablement la transition d'une approche qualité visant la conformité et le contrôle vers une culture qualité, soutenant véritablement le pilotage en développant une approche analytique des indicateurs et en sensibilisant les communautés à la culture de l'évaluation.**

Le RAE présente dans sa globalité une analyse complète de l'établissement, que le comité qualifie de sincère et pragmatique. Il manque cependant globalement d'indicateurs chiffrés, qui auraient permis d'objectiver les trajectoires parcourues. La méthode mise en œuvre pour mener l'auto-évaluation a permis d'inclure un grand nombre d'acteurs<sup>55</sup>, ce que salue le comité. Pour autant certains acteurs (enseignants-chercheurs notamment) regrettent un travail d'auto-évaluation chronophage pour les services et un défaut majeur de partage des résultats<sup>56</sup>.

## 4/ Le pilotage opérationnel global de l'université

**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. »**

Le RAE fait état d'une volonté forte de la gouvernance de l'URN de mettre son pilotage administratif et financier au service de son projet. À cet effet, ont été déployés sur la période de référence des efforts considérables pour appuyer la programmation budgétaire et les campagnes d'emplois sur des données fiables, d'une part, et sur un processus de dialogue de gestion formalisé et associant l'ensemble des acteurs concernés à chaque étape, d'autre part.

*a/ Une politique de maîtrise budgétaire et financière de qualité, soutenue par un effort de maîtrise de la soutenabilité des engagements*

Suivant les recommandations à mi-parcours relatives à la soutenabilité financière de l'établissement, dans un contexte de résultat comptable en baisse constante (2 645 k€ en 2017 contre 1 706 k€ en 2019, sans compter l'évolution du fonds de roulement), la gouvernance de l'URN a modifié en profondeur son processus budgétaire, de telle sorte que les prévisions de dépenses inscrites au budget de l'établissement soient conditionnées par les prévisions de recettes. Les arbitrages stratégiques (validation des projets des composantes) sont désormais élaborés en considérant leur soutenabilité économique. Le dialogue de gestion interne a été rénové dans le même sens : les prévisions de recettes sont désormais le point d'entrée à partir duquel les engagements requis pour le financement des actions stratégiques sont pris. Un contrôleur de gestion,

<sup>49</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 35.

<sup>50</sup> The human resources strategy for researchers (HRS4R) dans laquelle l'université Rouen Normandie s'est engagée à s'inscrire, par une lettre de novembre 2021.

<sup>51</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 36.

<sup>52</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 36.

<sup>53</sup> Selon les entretiens.

<sup>54</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 20.

<sup>55</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 5, 6.

<sup>56</sup> Selon les entretiens.

recruté pour faciliter l'aide à la décision, a cartographié les postes de dépenses et de recettes de chaque composante et a procédé à un travail approfondi de définition des coûts de la formation, de la recherche et du patrimoine. À l'appui de ce travail, un effort a été réalisé pour d'une part améliorer les indicateurs de répartition des crédits d'État entre les composantes et les campus de l'université et d'autre part, inscrire la trajectoire budgétaire et les campagnes d'emplois dans une logique prévisionnelle à deux ans, avec l'objectif de passer à trois ans.

Grâce à ce travail, l'université est désormais en capacité de mesurer, sur le plan financier comme sur celui des ressources humaines, le poids des engagements qu'elle a pris et des dépenses incompressibles auxquelles elle doit faire face, ce qui est une avancée notable par rapport à la période antérieure.

Elle s'est fixé pour objectif, en particulier ces deux dernières années, de définir un modèle de prévision pour ses ressources afin de mieux maîtriser sa trajectoire financière pluriannuelle<sup>57</sup>. En effet, avec une masse salariale en constante augmentation, qui pèse sur les dépenses de fonctionnement, l'URN a intégré la nécessité de renforcer la qualité de ses prévisions<sup>58</sup>. À cet effet, l'URN a mis en place un outil de contrôle interne, budgétaire et comptable, qui bien qu'encore à ses débuts, permet à l'établissement de mieux comprendre ses coûts. Elle a également pris la mesure de la nécessité de développer ses ressources propres, tant en matière de recherche que de formation tout au long de la vie notamment, en s'appuyant par exemple sur les financements de la région Normandie et des collectivités sur lesquelles sont installés les campus. Toutefois, à la fin de l'année 2020, le niveau des ressources propres produites par son activité est resté stable et représente 8 % de l'ensemble des ressources de l'établissement.

L'établissement s'est aussi engagé dans une politique de mutualisation de ressources pour rationaliser le fonctionnement de certains services. Une première expérience de mutualisation entre composantes a porté sur le service informatique commun interne au campus de Mont-Saint-Aignan et au campus d'Évreux respectivement. Bien que diversement appréciés par les agents de l'université, les résultats, en termes de qualité d'offre de service, semblent être positifs, sans qu'il soit possible à ce stade d'évaluer les gains de la démarche en termes d'optimisation des ressources.

L'organisation de l'établissement pour maîtriser sa situation financière est adossée à une procédure de construction et de suivi de l'exécution budgétaire robuste, pilotée par une direction financière compétente, qui travaille en interaction étroite avec les directions de support (notamment la DRH, la direction des systèmes d'information [DSI] et la direction du patrimoine) et avec l'agence comptable.

En réponse à la recommandation formulée par le Hcéres lors de sa précédente évaluation, l'université a mis en place des dialogues de gestion annuels entre le niveau central et les composantes, les laboratoires et les campus, visant à partager avec leurs responsables la nécessité de mettre en adéquation leurs besoins avec la réalité des ressources disponibles. Cette démarche a d'abord été conduite par les vice-présidences et les directions fonctionnelles concernées, à l'échelle de chaque entité. Depuis un an, elle est organisée par champ thématique, dans un effort de plus grande articulation entre la stratégie de l'établissement et l'allocation des ressources humaines et financières. Si cette méthode de dialogue est présentée comme un outil de prévision solide à l'appui des arbitrages de la gouvernance, elle reste mal comprise par certains responsables, qui n'adhèrent pas à ce processus de décision centralisé.

Le comité souligne la qualité et la rigueur du travail réalisé par la gouvernance et les équipes sur le suivi financier qui, en bénéficiant de surcroît d'une conjoncture favorable en matière de dépenses de fonctionnement (déprogrammation de certaines actions pendant la crise sanitaire), a amélioré la soutenabilité des engagements de l'établissement. **Ce travail mérite d'être poursuivi dans un processus de programmation budgétaire et de suivi de l'exécution maîtrisé, à toutes les échelles de l'établissement : campus, composantes, services centraux.** L'établissement ne s'étant pas encore doté d'une stratégie d'achat permettant d'identifier les segments d'achats à mutualiser entre les services et les composantes, il n'est pas encore en capacité de définir ses objectifs en termes de gain budgétaire sur ses achats.

*b/ Une organisation sur le terrain qui peine à produire les résultats attendus sur la maîtrise des dépenses et l'appropriation d'une culture budgétaire*

---

<sup>57</sup> Suivi des préconisations Hcéres à mi-parcours fiche action Modèle de projection financier.

<sup>58</sup> Note d'orientation budgétaire au CA pour 2021.

*commune ; des efforts d'harmonisation et de mutualisation à poursuivre et à développer.*

Il apparaît malgré ces efforts que les travaux de la commission constituée pour conduire les dialogues de gestion sont encore largement concentrés sur la compréhension des documents produits par les entités, chacune ayant encore ses référentiels, ses pratiques, sans qu'aucun outil de programmation ait encore été déployé pour favoriser une culture et des pratiques communes. Il en ressort que si ces dialogues de gestion permettent aux services en charge des RH et du budget de mieux comprendre les activités et les engagements propres à chaque composante, ils ne sont pas encore la source d'un processus budgétaire globalisé, capable de soutenir le développement de la stratégie de l'établissement. Par ailleurs, ce processus paraît à ce stade mal compris par les entités, qui soulignent le caractère chronophage de cet exercice annuel perçu comme démesuré au regard de résultats décevants, selon elles.

Ce défaut de culture et de pratiques communes a pour conséquence une double difficulté : la première concerne la maîtrise des dépenses, chaque composante et entité disposant d'une forte autonomie dans l'exécution de son budget ; la seconde concerne l'ensemble des processus permettant de dégager des ressources propres et de les exploiter dans un cadre globalisé, chaque composante conservant le bénéfice des ressources acquises par ses entités, en matière de recherche tout particulièrement. À ces difficultés s'ajoute une réelle autonomie des campus dans la gestion de leurs dépenses et de leurs ressources, qui vient croiser celle des composantes.

### *c/ Des efforts de maîtrise des ressources à poursuivre, face à des risques majeurs pesant sur l'équilibre budgétaire*

Si le bilan comptable de l'URN est aujourd'hui tout à fait satisfaisant, avec un exercice budgétaire équilibré, un fonds de roulement mobilisable satisfaisant (18 M€), une trésorerie saine, la trajectoire de l'université sur le plan financier reste préoccupante :

- Une masse salariale qui augmente chaque année et représente environ 82 % des produits encaissables de l'université (fin 2019, la masse salariale s'élevait à 175 M€ pour une subvention de l'État d'un montant de 181,6 M€ et un budget total de 252 M€), un glissement vieillissement technicité (GVT) impacté par une courbe des départs à la retraite en décroissance, alors même que les effectifs étudiants augmentent chaque année sans perspective de maintien d'un taux d'encadrement suffisant. Cette situation laisse peu de marge de manœuvre pour doter les services des compétences requises par la poursuite des orientations stratégiques de l'université.
- Un patrimoine immobilier important nécessitant des investissements lourds et urgents en termes de mise en conformité, de sécurité ou d'adaptation à l'évolution des activités de formation et de recherche, sans que les recettes attendues du CPER ou du plan de relance permettent de projeter les investissements requis.
- Un niveau des systèmes d'information (SI) très insuffisant dans tous les domaines pour permettre à l'établissement d'asseoir son pilotage sur des données fiables : un outil de contrôle de gestion et d'analyse financière très récent, pas d'outil de cartographie et de gestion de patrimoine, pas d'outil de type « CRM »<sup>59</sup> permettant de cartographier les activités des composantes, des SI insuffisants en soutien à la pédagogie et au télétravail etc.

### *d/ Des outils de programmation et de pilotage à construire*

En dehors des outils usuellement proposés par l'agence de mutualisation des universités et établissements (Amue) pour la gestion des finances, de la comptabilité et des carrières, et bien que consciente des enjeux associés à un SI performant, l'université n'a pas pu déployer à ce jour les moyens nécessaires.

Outre les conséquences de ce manque en matière d'aide à la décision, cette situation encourage chaque entité de l'URN à adopter ses propres outils, usages, modalités de mesure des ressources, et limite la connaissance que la gouvernance peut avoir de ses ressources et de l'efficacité de leur affectation.

---

<sup>59</sup> Customer relationship management (CRM).

**L'adoption d'un schéma directeur informatique à l'échelle de l'établissement serait un moyen efficace de définir la priorité des actions à conduire et de programmer les investissements correspondants, dans une logique d'ensemble.**

**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. »**

### *e/ Une politique de ressources humaines de qualité, contrariée par une charge de travail croissante et des leviers de progression limités*

En matière de ressources humaines, ces quatre dernières années ont vu se développer une culture accrue de la qualité de vie au travail, en lien avec l'essor de la thématique de la RSSD. Les risques psychosociaux (RPS) ont été cartographiés, des procédures ont été élaborées pour traiter les alertes sur les conditions de travail et sur le management. Un plan de formation du personnel a également été élaboré, et se développe dans la double logique de répondre aux souhaits, exprimés par les agents, de développer leurs compétences et de mettre en adéquation leur professionnalisation avec les besoins de l'établissement.

La DRH, en outre, reste très mobilisée sur les questions relatives au recrutement, au suivi des carrières, et à l'allocation des ressources aux composantes. Le poids de la masse salariale est un enjeu majeur à ce niveau, en ce qu'il affecte profondément les perspectives de recrutement, ce qui a contraint l'établissement à s'engager dans un exercice de redéploiement (tous les deux ans) de postes entre composantes, en s'appuyant sur les travaux de la Coress et sur les réunions bimestrielles des directeurs de structures (composantes, campus et laboratoires). Cette démarche annuelle est courageuse, mais elle ne constitue pas encore une solution suffisante pour répondre aux besoins de soutien à la politique de l'université.

La politique des campus, dans ce contexte, paraît à la fois consommatrice de ressources, et source d'optimisation par des actions de mutualisation. Dès lors que l'évaluation de sa valeur ajoutée pour l'URN est positive, il est important que l'analyse des coûts soit affinée pour ce qui concerne les activités des campus et que des sources d'économies d'échelle soient recherchées.

**Le comité recommande de continuer à développer une véritable politique RH au service du projet stratégique de l'URN, centrée sur le développement des compétences des agents et l'optimisation des ressources.**

### *f/ La qualité du dialogue social à renforcer*

En termes de dialogue social, un effort important a été produit par la gouvernance, à tous les niveaux, pour associer les représentants des personnels aux commissions qui instruisent les décisions votées ensuite dans les instances. La Coress œuvre ainsi à préparer les arbitrages sur les questions de RH entre composantes et campus, chaque année. Malgré ces efforts, deux difficultés semblent subsister. D'une part, les travaux conduits au sein des commissions et des instances sont peu ou mal partagés avec l'ensemble des communautés internes à l'établissement. Cette lacune produit une incompréhension forte par les agents, enseignants-chercheurs comme Biatss, des arbitrages réalisés chaque année en matière de budgets et de ressources humaines. D'autre part, les commissions comme les instances sont lourdes à organiser, compte tenu du nombre de personnes qui y siègent, et sont perçues comme de simples groupes de travail et non d'aide à la décision. Le choix qui a été fait d'arrêter les rencontres bilatérales mensuelles entre le président et les organisations syndicales en 2020, au début de la crise sanitaire, a accru le sentiment que les représentants des personnels ne sont pas associés aux décisions prises, ce qui ne favorise pas l'appropriation de ces décisions et leur mise en œuvre au sein des services, des composantes, des campus et des laboratoires.

**Une réflexion sur les modalités d'exercice du dialogue social, qui permette aux représentants des personnels d'exercer pleinement leur rôle collectif, mais aussi d'échanger de façon régulière avec la gouvernance de l'université, est à conduire.**

### *g/ Une DRH prête à s'investir dans une démarche de responsabilité sociétale (RS)*

Le taux d'encadrement de l'URN (nombre de personnels rapporté au nombre d'étudiants) est plutôt défavorable. L'URN compte environ 4 enseignants-chercheurs (contractuels ou titulaires) pour 100 étudiantes et étudiants, contre 4,8 pour le type d'établissement auquel appartient l'URN<sup>60</sup>, et environ 3,9 Biatss (contractuels ou titulaires) pour 100 étudiantes et étudiants, contre 4,4 pour le groupe d'appartenance<sup>61</sup>.

Le RAE met en avant deux niveaux d'ambition en matière de RH : renforcer la maîtrise de la masse salariale et de la politique d'emplois, d'une part ; engager l'université dans une démarche de responsabilité sociétale vis-à-vis des agents, d'autre part.

Sur le premier volet, des efforts importants ont été réalisés : une revalorisation des primes pour les personnels Biatss a été menée dans le cadre du régime indemnitaire, en tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), qui s'appuie sur un travail de cartographie des métiers<sup>62</sup>. Des efforts pour la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) ont également été réalisés dans le cadre notamment du déploiement de SIHAM (système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée).

S'agissant de la répartition des moyens entre les entités de l'établissement, la commission des ressources (composée d'élus des différents conseils centraux et du comité technique) permet de statuer sur les priorités retenues<sup>63</sup>. En amont, depuis la restructuration de la gouvernance à l'issue des élections, les demandes en matière de ressources humaines sont examinées par champs disciplinaires (dont le périmètre correspond à celui des écoles doctorales). Cependant, les résultats de cette organisation en termes de redéploiement des postes ne sont pas encore significatifs.

L'URN met en avant la RSDD comme un élément de différenciation pouvant stimuler l'attractivité et la visibilité. Au niveau de la politique des ressources humaines, cette dynamique se traduit d'une part par des actions concrètes (notamment en matière d'action sociale), mais également par une volonté d'améliorer la qualité de vie au travail. Au-delà de la volonté d'obtenir le label HRS4R, un plan d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été mis en place. Un conseiller Mobilité Carrière vient d'être recruté. Une nouvelle impulsion pour soutenir le plan handicap, tant à destination des étudiants que des agents, a été entreprise avec la mise en place et la consolidation de partenariats (Handisup Haute Normandie, fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique [FIPHFP]). Une démarche de qualité de vie au travail (QVT) a été amorcée et devrait se concrétiser par de nouvelles actions sous l'impulsion de la vice-présidente en charge des ressources humaines avec une mise en œuvre par la direction des ressources humaines.

**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. »**

*h/ Un patrimoine immobilier cartographié, faisant l'objet d'une analyse sans concession des besoins en entretien-renouvellement dans un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) réaliste*

La maîtrise du patrimoine immobilier pour l'URN apparaît clairement, dans le RAE comme au fil des entretiens, comme un enjeu majeur pour les finances et le développement de l'université.

<sup>60</sup> Fiche DGRH, Université Rouen Normandie, Mesri – 2019.

<sup>61</sup> Fiche DGRH, Université Rouen Normandie, Mesri – 2019.

<sup>62</sup> Selon les entretiens.

<sup>63</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, p. 18.

En effet, l'établissement s'est doté d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière complet, notamment dans son volet consacré au diagnostic. Le patrimoine immobilier de l'URN, constitué de 76 immeubles pour 327 000 m<sup>2</sup> de surface hors œuvre nette (Shon), présente une double difficulté : il est réparti sur 8 sites géographiques distants, et est dans un état très hétérogène. Le schéma directeur fait état à ce sujet d'une forte proportion d'infrastructures vieillissantes, voire vétustes ou très vétustes (20 % du patrimoine), notamment sur le site de Mont-Saint-Aignan, ce qui présente un risque à la fois en matière de sécurité et de financement.

Cette répartition des infrastructures sur le territoire est présentée comme un atout pour l'université, en ce qu'elle favorise une grande proximité entre l'établissement et ses usagers, et un soutien fort des collectivités concernées.

### *i/ Une soutenabilité financière du patrimoine insuffisante, malgré des efforts substantiels de l'établissement pour s'engager dans une politique d'entretien-renouvellement des bâtiments les plus vétustes*

Malgré l'absence d'outils informatiques de cartographie et de gestion immobilières, l'URN présente un bilan très critique des investissements à réaliser pour l'entretien et la maintenance de son patrimoine, puisqu'elle conclut à son incapacité à faire face aux besoins prioritaires chiffrés à 42,5 M€, malgré une politique particulièrement volontariste de fléchage de ressources propres sur le patrimoine (plus de 10 M€ en deux ans). La valeur globale du patrimoine est chiffrée dans le schéma directeur à près d'un milliard d'euros, et le montant des investissements à réaliser s'élève annuellement à 20 M€. Les ressources mobilisées sont très en deçà de ce besoin. Ainsi, les travaux d'accessibilité pour les travailleurs handicapés, difficiles dans les bâtiments les plus anciens, et les travaux de désamiantage, par exemple, ne peuvent être conduits à leur terme.

Dans ce contexte, la mise en œuvre des dispositions relatives à la maîtrise des énergies et à la transition écologique sera également compliquée à financer. Or, la place centrale de la RSDD dans la stratégie de l'URN requiert un travail de prospective sur les enjeux d'énergie et de rénovation, avec un volet relatif aux économies d'énergie en partenariat avec l'ADEME, déjà engagées. Malgré tout, l'obligation de mise en conformité avec les enjeux écologiques introduite par le décret dit « tertiaire »<sup>64</sup> n'est à ce stade pas soutenable à l'URN, et le soutien important des collectivités, notamment de la région Normandie, ne sera pas suffisant pour atteindre les objectifs qu'il fixe.

L'URN fait donc face à une situation difficile, d'autant que le montant des engagements pris par l'État et les collectivités sur le CPER est faible (montant divisé par 4 entre le précédent CPER [2007-2014] et l'actuel [2015-2020]), et qu'aucun de ses projets n'a été retenu dans le cadre de « l'opération campus » à l'échelle nationale.

Un effort de rationalisation et d'optimisation des surfaces occupées est donc à conduire, en lien avec la politique des campus, dans un souci de mutualisation entre les composantes. Les ratios d'occupation utilisés dans le schéma directeur mettent en effet en lumière un taux de sous-occupation de certaines surfaces, lié à la spécialisation des sites.

**Le déploiement d'un outil de gestion du patrimoine devrait à terme permettre à l'URN de se doter d'une politique immobilière adossée à son projet stratégique, tout en affinant ses besoins en termes de financement. Ce déploiement permettra à l'URN d'inclure dans son modèle économique les coûts de maintenance et d'entretien. Dans la démarche d'identification des risques, il sera essentiel d'évaluer le risque associé à la pertinence de réaliser de nouvelles constructions au service des projets de la gouvernance dans un contexte de charges immobilières déjà considérables.**

---

<sup>64</sup> Décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire.



# La recherche et la formation

## 1/ Le 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. »**

L'URN, université multidisciplinaire de taille moyenne avec trois domaines de spécialisation (recherche médicale, mathématiques et chimie<sup>65</sup>) se situe entre la 400<sup>e</sup> et 600<sup>e</sup> place dans les différentes disciplines du *Times Higher Education (THE)*<sup>66</sup>. D'après le dernier classement de Leiden, cité dans le RAE, elle figure à la 933<sup>e</sup> place (24<sup>e</sup> en France) devant Caen, l'autre grande université normande. Le nombre de publications de l'URN est en progression (passage de 1.34 % de la France en 2013-15 à 1.5 % en 2016-18<sup>67</sup>) avec un indice d'impact stable. Par grands champs disciplinaires, les publications de l'URN ont en moyenne un impact supérieur à la moyenne mondiale en recherche médicale (1,42), en sciences pour l'ingénieur (1,20), en physique (1,15), en biologie fondamentale (1,08) et en chimie (1,05)<sup>68</sup>.

La visibilité de l'URN en matière de recherche et son attractivité pour les chercheurs nationaux et étrangers sont en compétition avec des universités voisines comme celles de Nantes, Rennes 1 et les établissements franciliens. Dans ce contexte, l'URN n'a pas pu concrétiser son projet d'I-site et son rapprochement avec l'université de Caen. La ComUE Normandie Université a certainement eu un rôle moteur pour organiser et promouvoir certains aspects de la recherche (réponse aux appels d'offres, politique doctorale et valorisation, plateformes technologiques, animation scientifique, etc.), mais est parfois vue comme une source de complexité inutile, voire une entrave<sup>69</sup>.

En raison de l'échec du projet d'I-site, la nécessité de coopérer avec les différents établissements voisins et la recherche de plus d'efficacité et de visibilité ont eu pour conséquence de multiplier les niveaux d'organisation<sup>70</sup>. Outre les instances universitaires réglementaires, les 12 composantes (dont 6 UFR), les 38 unités de recherche, le CHU et la ComUE, il existe à l'URN :

- cinq pôles stratégiques regroupant des unités de recherche et des structures fédératives, notamment pour répondre aux appels d'offres de la Région. Créés récemment au motif de développer l'interdisciplinarité, ces pôles n'ont pas encore favorisé entre eux les interactions pour se positionner sur des thèmes de recherche formulés en termes d'enjeux sociétaux ;
- neuf fédérations de recherche (labellisées par le CNRS) qui animent les collaborations de recherche thématiques à l'échelle régionale et permettent également de répondre à certains appels d'offres ;
- cinq infrastructures de recherche nationales ;
- huit champs de recherche et de formation, initialement adossés aux écoles doctorales, puis réduits dans un second temps à 3 champs (chimie, biologie santé (CBS), matériaux, énergie, numérique, environnement (MENE) et humanités, culture, sociétés (HCS) ;
- cinq campus avec des missions et des niveaux organisationnels différents.

Si chacun de ces modes d'organisation a effectivement une justification logique, l'ensemble paraît assez complexe et inspire quelques craintes quant aux capacités de réaction et d'atteinte des objectifs de plus grande visibilité et attractivité affichés par l'URN. En particulier, l'organisation actuelle ne parvient pas à faire émerger des secteurs de recherche suffisamment attractifs et compétitifs pour de jeunes chercheurs ou de nouvelles équipes des organismes de recherche, comme en témoigne le tassement du nombre de recrutements de chercheurs appartenant aux organismes. A noter la création au 1<sup>er</sup> janvier 2022 d'une UMR Inserm supplémentaire (U1133 DYNAMICURE) et d'une UMS/UAR Inserm/CNRS (US 51 UAR 2026 HERACLES).

<sup>65</sup> RAE Université de Rouen Normandie, 2021, p. 9.

<sup>66</sup> RAE Université de Rouen Normandie, 2021, p. 10.

<sup>67</sup> Rapport sur les publications scientifiques de l'université de Rouen Normandie 2013 à 2018, OST - Hcéres, novembre 2019.

<sup>68</sup> RAE Université de Rouen Normandie, 2021, p.31.

<sup>69</sup> RAE Université de Rouen Normandie, 2021, p. (RAE 1.D.1.1 et 1.E.5, analyse SWOT de la recherche)

<sup>70</sup> RAE Université de Rouen Normandie, 2021, p. 22.

Dans cette organisation, le dialogue de politique scientifique avec les organismes de recherche (CNRS et Inserm, notamment) est relativement peu développé, bien que les relations soient considérées comme « excellentes »<sup>71</sup>. Le RAE n'indique pas comment ce dialogue est mené. Une faible participation des organismes aux décisions stratégiques en matière de recherche présente une difficulté pour le recrutement de jeunes chercheurs dans les UMR de l'URN, ce qui est regretté dans le RAE<sup>72</sup>. Cet inconvénient n'est pas compensé par une politique de recrutement d'enseignants-chercheurs dont les profils s'inscrivent dans les axes stratégiques de l'URN car les unités de recherche (UR) ont des moyens humains et financiers moindres que les UMR.

L'URN met en avant la RSDD comme un élément de différenciation pouvant stimuler l'attractivité et la visibilité. Si le processus de RSDD engagé il y a maintenant dix ans semble pouvoir améliorer un grand nombre de modes d'organisation au niveau de l'université, ses effets sur la recherche sont encore peu visibles. Le RAE ne mentionne pas de thématiques disciplinaires nouvelles qui aient pu émerger depuis le développement de la RSDD. De plus, un éventuel effet transformant sur la recherche ne sera probablement visible que sur le long terme, s'il ne s'accompagne pas de moyens humains et financiers adéquats pour augmenter l'attractivité de ces nouveaux champs.

L'URN dispose cependant de plusieurs atouts sur lesquels bâtir :

- i) le soutien financier majeur, indéfectible, de la Région (financement de multiples projets régionaux, de chaires, de contrats doctoraux, aide à la valorisation, soutien à la ComUE) ;
- ii) le maintien du soutien des organismes de recherche en termes de personnel technique et de financement<sup>73</sup>, à condition d'être complété par des recrutements de chercheurs et de nouvelles équipes dans des secteurs disciplinaires particulièrement visibles, dans le cadre d'une stratégie concertée qui reste à développer ;
- iii) un secteur biomédical bien organisé présentant une excellente synergie avec le CHU ;
- iv) une bonne interaction avec le tissu socio-économique et industriel ;
- v) une agence de valorisation (Normandie Valorisation) bien structurée et efficace ; une direction d'appui à la recherche solide et renforcée ;
- vi) des plateformes technologiques de qualité (par exemple en techniques de biologie médicale).

Le comité remarque qu'il manquerait un projet structurant la recherche à l'échelle de la Normandie, avec une vision d'avenir. Les vicissitudes récentes des processus de rapprochement ne permettent probablement pas une reprise des discussions en ce sens à court terme. Le comité recommande cependant de **continuer de travailler à ce projet qui semble aller dans le sens de l'histoire, possiblement avec des bases différentes et une implication plus large des acteurs de terrain**. En attendant, **une simplification de l'organisation** est souhaitable, ainsi que le développement d'une **discussion stratégique approfondie impliquant les différents acteurs dans les activités développées au sein des axes de recherche**. Cette discussion pourrait utilement s'appuyer sur des indicateurs et l'aide de comités d'experts extérieurs en coordination avec les organismes de recherche. Afin d'améliorer l'attractivité, en particulier celle de ces axes, l'URN pourrait **négoier avec la Région des chaires complémentaires et/ou des crédits d'installation importants**, qui contribueraient à attirer dans ses laboratoires de nouvelles équipes et de nouveaux chercheurs des organismes de recherche.

**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 »**

### *Une politique de valorisation fortement adossée à Normandie Valorisation.*

Une nouvelle politique de valorisation de l'URN a été mise en place il y a peu de temps. Elle repose sur quelques résultats déjà obtenus et sur une organisation originale, bien construite, interne à l'établissement en partie, et adossée à Normandie Valorisation par ailleurs. Cette politique est prometteuse et s'inscrit bien dans le contexte régional. L'URN a souhaité rationaliser son portefeuille de brevets en fonction de leur exploitation potentielle : sur 104 brevets actifs, 72 ont été maintenus ; un brevet a été cédé et 4 licences (excédentaires financièrement) sont actives à ce jour, dont une particulièrement fructueuse<sup>74</sup>.

<sup>71</sup> Selon les entretiens.

<sup>72</sup> RAE Université de Rouen Normandie, 2021, p. 10.

<sup>73</sup> Selon les entretiens.

<sup>74</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 35.

Un effort substantiel a été effectué pour développer la DRV en termes d'effectifs (+9 ETP), d'ingénierie de projets (accompagnement des projets depuis le régional jusqu'à l'international), de coordination avec Normandie Valorisation, de gestion des contrats de valorisation, et de veille juridique.

Structure partagée au niveau de la ComUE, largement co-financée par la Région, Normandie Valorisation coordonne, en synergie avec ses partenaires universitaires et avec les organismes de recherche impliqués, la valorisation économique de la recherche (licences, créations de start-up) et la maturation (450 k€ investis à l'URN dans le cadre du contrat). Dans les opérations impliquant plusieurs tutelles, la règle du mandataire unique est appliquée, après discussion collégiale avec les différentes parties. Parmi les succès marquants obtenus récemment figure la société Genexpath, soutenue par le Centre Henri Becquerel, qui produit et commercialise des kits de diagnostic et de phénotypage de lymphomes et sarcomes. Normandie Valorisation semble être très bien organisée avec une vision adaptée et ambitieuse, mais la solidité de son modèle économique reste incertaine.

À côté de la valorisation purement économique, il faut signaler un exemple de valorisation sociétale des savoirs au niveau du MTC<sup>75</sup>. La valorisation des activités de recherche dans le secteur SHS reste aussi une question ouverte, mais des pistes de réflexion quant aux domaines de valorisation sont en cours pour une évolution vers la fin 2021. Des actions ont déjà été menées en partenariat avec la Fondation Flaubert par exemple, par le biais d'expositions et de l'édition d'une bande dessinée (4 numéros à présent). L'université dispose des Presses Universitaires de Rouen et du Havre qui gagneraient en visibilité si des Presses Universitaires Normandes étaient créées.

Il sera intéressant d'évaluer prochainement l'impact en termes de valorisation de l'organisation du campus des sciences & ingénierie, où se côtoient des laboratoires académiques et privés. En effet, le pari que cette proximité favorise le développement économique et l'emploi semble réaliste, mais sa réussite devra être documentée par des données quantitatives sur le moyen et le long terme.

## 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 université de proximité qui peine à améliorer son attractivité après le premier cycle et à l'international*

L'URN compte 33 000 étudiants. Elle a vu ses effectifs augmenter chaque année pour des raisons démographiques (7 000 étudiants de plus en dix ans), principalement en premier cycle, qui concentre 2/3 des inscrits, tandis que les 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycles sont sous-représentés de 4 % par rapport à la moyenne nationale (représentant respectivement 24 % et 3,2 %) <sup>76</sup>. Souffrant de la proximité des universités franciliennes et n'ayant pas encore déployé une politique internationale efficace (avec 10 % seulement d'étudiants internationaux, l'URN se place en dessous de la moyenne nationale), elle n'est pas assez attractive pour compenser les flux sortants, malgré un environnement économique qui peine à trouver les compétences au niveau local <sup>77</sup>.

L'URN remplit pourtant ses missions d'université de proximité, en coordination avec les deux autres universités normandes, et se donne un rôle d'ascenseur social, tant en matière de formation initiale que de formation continue et par alternance (cf. référence 14). Avec 120 mentions réparties sur 6 UFR et 6 instituts ou écoles, dont une UFR de santé, un Inspé et une école d'ingénieurs en partenariat avec l'Insa, **elle déploie une offre de formation (ODF) complète et cohérente sur les six sites qui la composent, dans un esprit de maillage territorial, sans pour autant négliger des formations de niches, adossées à des laboratoires de qualité, notamment dans les domaines de la santé et de la chimie.** Un effort de rationalisation, ainsi qu'un souci de maîtrise de la

<sup>75</sup> Depuis fin 2017, Normandie Valorisation a conclu huit licences, créé deux start-ups, signé deux options sur licence ; la totalité du montant négocié en terme d'*up-front* s'élève à 150 k€, sans compter les *royalties* ; cf. RAE, p. 30.

<sup>76</sup> RAE Université de Rouen Normandie, 2021, p. 41.

<sup>77</sup> Selon les entretiens.

soutenabilité de l'ODF, est visible à travers le vote en commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) de seuils d'ouverture de mentions, parcours, options, groupes de travaux dirigés (TD) et de travaux pratiques (TP)<sup>78</sup>. Dans un contexte d'augmentation constante des effectifs, cette politique est indispensable pour contrôler les coûts de l'ODF.

Les chiffres présentés par la direction montrent un faible taux de poursuite en master, malgré un continuum L-M-D garanti à l'URN pour toutes les mentions. Un travail avec les universités de Caen et du Havre est mené, dans le cadre de la nouvelle ODF, pour proposer des co-accréditations qui rendent l'offre plus lisible et plus attractive. Dans cette optique, deux masters et une licence hors nomenclature ont été demandés, en lien avec l'environnement et le *big data*. L'obtention d'une EUR (XL-Chem) au niveau national et le financement par les collectivités territoriales de deux autres *graduate schools* (MINMACS, MES), non retenues dans le cadre du PIA, devraient permettre de sensibiliser les étudiants à la recherche dès le niveau L (entretiens sur site). Cependant, une analyse approfondie de l'ODF de l'URN au niveau M, en partenariat avec les autres universités normandes, et présentant une comparaison avec l'offre parisienne notamment, reste nécessaire. De cette analyse doit pouvoir découler une politique réaliste et ambitieuse en matière d'offre de formation, mais aussi de services à l'étudiant, pour se démarquer de l'Île-de-France.

### *b/ Des équipes qui n'ont pas encore assimilé pleinement la politique et les programmes de formation en lien avec les réformes de l'ESRI*

L'URN se place résolument dans la mouvance des dernières réformes de l'ESRI et reçoit, à travers les appels à projets (AAP), des financements considérables pour mener à bien sa politique en matière de formation. Une attention particulière est portée aux étudiants de premier cycle, notamment grâce aux succès dans le cadre des appels à projets :

- NCU : le projet « Réussites plurielles », présenté conjointement par les trois universités normandes, va permettre d'ajuster l'offre de formation de premier cycle à l'arrêté licence de 2018,
- « Territoires d'innovation pédagogique » : le projet « 100 % Inclusion, un Défi, un Territoire » a été retenu en 2019,
- Hybridation des formations : le projet « Résiliences plurielles » a été obtenu en juillet 2020 dans la continuité du NCU et porte spécifiquement sur l'hybridation de licences, DUT et masters ; URN est aussi une des universités partenaires du projet « Hype-13 » porté par l'université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA), obtenu en juillet 2020.

Cependant, les entretiens sur site révèlent la difficulté des équipes pédagogiques au sein des composantes à s'approprier ces nombreux programmes, faute de temps, de motivation et de formation pour pouvoir les comprendre et les mettre en œuvre. **Cette appropriation inégale de la transformation pédagogique à l'échelle des composantes apparaît comme un point faible.**

Il en va de même pour la politique de RSDD portée par la direction de l'établissement et censée irriguer la formation. Les entretiens sur site révèlent une adhésion très inégale à cette politique au sein des composantes. L'inclusion d'un module de sensibilisation pour tous les étudiants reçoit un accueil très contrasté : globalement, les domaines des sciences, technologies et santé (STS) et des sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps) capitalisent sur leur recherche en laboratoire et sur des enseignements déjà existants. Dans certains cas, ce module vient même se substituer à des enseignements déjà existants et bien mieux acceptés car adaptés aux disciplines enseignées. Les domaines des sciences humaines et sociales (SHS) et du DEG y voient un enseignement non disciplinaire imposé (en sus des autres), qui peine à trouver sa place, faute sans doute d'avoir été suffisamment expliqué, comme certains entretiens l'ont montré. Il conviendrait donc de mieux communiquer sur la politique RSDD et sur ses implications pour pouvoir emporter l'adhésion de toute la communauté universitaire au bénéfice de l'établissement.

### *c/ Une mise en œuvre progressive des réformes de l'ESRI en matière de formation*

---

<sup>78</sup> RAE Université de Rouen Normandie, 2021, p. 41.

Les nombreuses réformes qui ont transformé la formation initiale dans l'enseignement supérieur ces dernières années sont bien anticipées par l'établissement et bien assimilées par les collègues concernés. A titre d'exemples il convient de citer la mise en place des oui-si<sup>79</sup> (bien que l'installation des directeurs des études ne soit pas encore effective, faute de moyens humains à l'appui de cette nouvelle mission<sup>80</sup>), ou encore la réflexion sur les flux en L1 et L2 des étudiants de parcours d'accès spécifique à la santé (Pass) et de licence option accès santé (L.AS). De même, un travail mené conjointement entre la direction et les composantes (IUT et hors IUT) a permis de mener à bien la transformation des DUT en bachelors universitaires de technologie (BUT), et la nécessaire intégration de certaines licences professionnelles. Les témoignages issus des entretiens ont à ce titre mis en avant le travail consensuel et solide réalisé entre les composantes.

En revanche, la traduction de la future ODF en blocs de connaissances et de compétences (BCC) met en lumière de fortes disparités entre les composantes : pour certaines, le travail est bien avancé et bien accompagné, notamment par le service universitaire numérique (SUN) et par la cellule NCU portée par la direction de l'enseignement et du suivi des parcours étudiants (DEPE) ; pour d'autres, en revanche, la réflexion peine à prendre corps et domine un fort sentiment, au sein des équipes pédagogiques, de ne pas être accompagnées dans cette démarche nouvelle. **Le comité recommande la mise en place d'un accompagnement plus systématique des équipes pédagogiques afin d'instaurer des BCC dans toute l'ODF de l'URN.**

En ce qui concerne le suivi des parcours d'études, l'outil ConPeRe, qui permet notamment de créer les contrats pédagogiques pour la réussite étudiante, sera testé en Staps en 2021-2022 par la cellule NCU, avant d'être étendu aux autres mentions. En revanche, l'installation des « directeurs des études » (attendu de la loi ORE<sup>81</sup>) n'est pas encore effective, malgré l'existence d'une fiche de poste formalisée.

#### *d/ Une politique volontariste de formation continue et par alternance mais une mise en œuvre timide*

La formation continue et l'alternance (FCA) sont présentées dans le RAE<sup>82</sup> et au cours des entretiens comme un enjeu majeur pour l'URN. Elles constituent l'une des attentes de l'établissement à l'égard de cette évaluation. Une politique volontariste soutient le développement de la FCA, et des efforts à la fois du service consacré et des composantes ont permis ces dernières années une progression notable de l'alternance (l'URN compte 900 alternants actuellement contre 650 en 2016-2017, soit une augmentation de 36 %<sup>83</sup>). **Cependant, la mesure des impacts de la loi de 2018 « Avenir professionnel »<sup>84</sup>, qui régit désormais toute la FC, devra être prise en compte.** De nouvelles exigences sont apparues : une forte expertise dans les métiers de la FC ; le déplacement des compétences de la FC dans le supérieur, de la formation vers l'ingénierie de formation ; une mutualisation des compétences et des missions permettant de faire face à un marché concurrentiel et de mieux gérer les moyens. Le développement de l'alternance a quant à lui provoqué la création de nouveaux métiers, et la loi de 2018 oblige les établissements à revoir leur offre.

La politique de développement de la FCA se joue aussi désormais davantage au niveau du site afin de s'adapter au territoire et de ne pas faire entrer les différents établissements concernés en concurrence. La cohérence de l'offre au niveau régional est garantie, en théorie, par la politique régionale, le site, le tissage de partenariats entre établissements mais aussi avec d'autres organismes de formation. Or, dans les faits, aucune cartographie de l'offre n'a été mise en place pour l'instant, l'URN se positionnant sur les formations en complémentarité et non concurrence avec les autres universités normandes.

Les choix stratégiques de l'URN en matière de FC sont déterminés, comme pour tous les organismes de formation, par les caractéristiques du territoire et par les grands enjeux sociétaux que sont les transitions écologique, numérique, et sociale. Dans ce contexte, il est fondamental :

- de proposer une offre de formation qui réponde aux besoins du territoire (ingénierie pédagogique, financière, juridique, accompagnement des stagiaires),

<sup>79</sup> Désigne les parcours adaptés personnalisés dans le cadre des réponses OUI SI à l'intérieur de Parcoursup.

<sup>80</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 72 ; annexe « Autoévaluation 1<sup>er</sup> cycle » p. 21 du RAE ; selon les entretiens.

<sup>81</sup> Loi du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants, dite loi ORE.

<sup>82</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 49-52.

<sup>83</sup> Annexe Formation 2-17, RAE, Université de Rouen Normandie, 2021.

<sup>84</sup> Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

- de permettre au service de FC de jouer pleinement leur rôle de mise en œuvre de la formation, grâce à des chargés de mission travaillant notamment sur l'ingénierie de formation et sur les réponses aux entreprises et aux financeurs.

Le chiffre d'affaires de la FC et de l'apprentissage est de l'ordre de 5,7 M€ en 2019 (dont 4,5 M€ FC et 1,2 M€ apprentissage), ce qui correspond à une augmentation de 7 % par rapport à 2016. La soutenabilité de cette offre ne peut être garantie que par la mise en œuvre d'un pilotage et d'une gestion maîtrisée, notamment dans le cadre d'un projet de connaissance du coût des activités (P2CA). **Le comité recommande donc vivement à l'URN de mener une politique de FCA proactive et globale, en effectuant un parangonnage complet et efficace. Ceci permettra d'adapter l'ODF aux besoins du territoire, en établissant une cartographie de l'offre concertée avec tous les établissements normands. Cela conduira également à développer davantage de partenariats avec les organismes de formation locaux et régionaux, en proposant une véritable offre de services et en créant un modèle économique qui permette de financer des actions ambitieuses de prospective et de développement. Le modèle économique n'a en effet pas été suffisamment pensé. L'URN a choisi de redéployer 3 emplois de professeurs des universités vers cette mission, mais questionne clairement son choix au regard des résultats obtenus. Elle souligne la nécessité que cette activité soit autofinancée, ce qui n'est pas le cas à la date de la visite du comité, et les résultats des premiers efforts accomplis ne sont pas à la hauteur des espérances.**

**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. »**

### *e/ Une politique active de transformation pédagogique, qui poursuit sa structuration*

L'URN mène une politique active de transformation pédagogique grâce à différents dispositifs : reconnaissance de l'investissement dans les transformations pédagogiques au niveau du référentiel d'équivalence horaire, et Bonus qualité enseignement (BQE) doté d'une enveloppe sur le budget de l'établissement, remplacé, depuis 2019, par un appel à projets « Accompagnement pour la Réussite des Étudiants » (ARE), avec des priorités telles que le développement de la FTLV ou l'adéquation au dispositif NCU « Réussites Plurielles<sup>85</sup> ».

D'abord axée sur les outils numériques, cette transformation s'oriente également vers le renouvellement des pratiques grâce au recrutement d'ingénieurs pédagogiques et à une formation de conseiller pédagogique pour tous les personnels du service des usages numériques (SUN). Cette formation, ainsi que l'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2022 du service supérieur de pédagogie (Service d'accompagnement à la pédagogie, à l'hybridation, à l'innovation pour la réussite étudiantes [Saphire]) en lieu et place du SUN, va sans doute permettre d'accroître et d'adapter le programme de formations à destination de la communauté enseignante, puis de mettre en place l'évaluation des enseignements par les étudiants, qui reste pour l'instant expérimentale au sein de quelques formations pilotes<sup>86</sup>.

Si les restrictions sanitaires dues à la pandémie de COVID-19 ont accéléré l'utilisation des outils numériques au service de la pédagogie, un effort devra être fait pour pérenniser les formations mises en place dans l'urgence afin de favoriser l'appropriation par les collègues de cultures et de pratiques nouvelles pertinentes, appropriation pour l'instant très inégale en fonction des composantes. Si les domaines STS et Staps semblent très demandeurs et constituent des forces de proposition en matière de projets innovants, les domaines SHS et DEG témoignent parfois d'un manque de formation et de temps pour se saisir de ces nouvelles pratiques et de ces nouveaux outils<sup>87</sup>.

Par ailleurs, les entretiens révèlent un manque total d'indicateurs pour mesurer les effets de la transformation pédagogique sur le développement professionnel et personnel des agents, ainsi que sur la motivation et la réussite des étudiants. Saphire aura ainsi pour mission le suivi et la mesure d'impact de la transformation pédagogique et permettra de développer une vision globale de celle-ci, notamment en ce qui concerne les nouveaux espaces d'apprentissage, laissés pour la plupart à la main des composantes. **Le comité recommande qu'une meilleure synergie entre les composantes et l'ensemble des services alloués à la formation (Saphire, DSI, service commun de documentation [SCD], centre universitaire de formation continue et par alternance [CFCA]**

<sup>85</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 40.

<sup>86</sup> Selon les entretiens.

<sup>87</sup> Selon les entretiens.

etc.) soit recherchée afin de favoriser une vision d'établissement partagée, d'harmoniser les pratiques et de mettre en commun les compétences.

### *f/ Une politique internationale en développement*

L'URN souhaite devenir une « université de recherche et de formation à rayonnement international »<sup>88</sup>. La mobilité entrante est passée de 10,2 % en 2015 à 12 % en 2019 ; la mobilité sortante reste modeste avec 278 mobilités dans le cadre des études et 173 dans le cadre des stages subventionnés, pour l'année 2019<sup>89</sup>. L'offre de formation inclut deux masters conjoints accrédités (Pratiques européennes du droit ; Modélisation et analyses mathématiques), ainsi que trois doubles Masters (histoire et patrimoine ; sciences des matériaux ; STAPS offres ludiques et pratiques de demain). L'URN propose également plusieurs diplômes délocalisés, dont trois licences professionnelles au Vietnam<sup>90</sup>. L'inscription de l'internationalisation dans sa politique est cependant relativement récente et marquée notamment par la participation à la candidature à une Alliance européenne coordonnée par l'université d'Oviedo en Espagne (non retenue, notée 81 points pour un critère de recevabilité à 82 points). Une véritable ambition internationale s'est développée, et a abouti à la création récente d'un poste de vice-président aux relations internationales et par la transformation, il y a une année, du service des relations internationales en direction des relations internationales et de la coopération (DRIC). La dynamique d'internationalisation de l'URN est soutenue également par la direction de la recherche et de la valorisation. La réflexion sur la stratégie internationale émane donc des deux directions qui travaillent de concert afin de co-construire une stratégie cohérente, permettant de combiner la formation et la recherche lorsque cela est opportun et de diffuser dans la communauté universitaire un message cohérent, quel que soit l'objectif d'internationalisation que les membres poursuivent. L'URN souhaite pouvoir accroître le soutien à l'élaboration de projets internationaux compétitifs, comme les projets européens, en matière de formation comme de recherche. Il existe également deux organes de concertation et de discussion concernant l'international : la commission des relations internationales et de la coopération (CRIC), qui est une sous-commission du conseil académique, et le conseil universitaire des relations internationales (CURI), composé des vice-doyens aux relations internationales des différentes composantes, qui examine les dossiers d'internationalisation. **Le comité recommande de réunir la CRIC et le CURI en une seule instance de concertation et de discussion, direction vers laquelle l'URN souhaite s'orienter**<sup>91</sup>.

En matière d'internationalisation des formations, l'URN ambitionne d'insérer une dimension internationale dans toutes les formations<sup>92</sup>. L'université développe principalement des programmes d'échanges de type Erasmus, y compris Erasmus Mundus avec l'Italie et la Russie, ainsi que des projets de bi-diplomation avec l'Amérique du Nord (États-Unis, Canada). Par ailleurs, la francophonie est définie comme priorité stratégique, opérationnelle et géographique. Les stages à l'étranger et les mobilités internationales dans le cadre de programmes de formation sont encouragés, d'une part par la présence de référents ou chargés de mission pour l'international au sein de certaines composantes, d'autre part par le fonds de solidarité internationale qui apporte un complément aux bourses Erasmus afin d'alléger le coût des séjours internationaux pour les étudiants qui en ont besoin<sup>93</sup>. Ce fonds permet de répondre à 100 % des demandes introduites par les étudiants. Malgré ces efforts, le taux d'internationalisation des étudiants de l'URN reste faible (10 %). Selon les personnes rencontrées, il reste en effet un frein psychologique important à l'internationalisation pour bon nombre d'étudiants, qui n'envisagent même pas une mobilité internationale. Pour toucher ces étudiants, l'URN a mis en place une journée de sensibilisation grâce à des stands d'information sur les campus. Ces stands ont permis d'informer plus de 400 étudiants, dont les responsables estiment qu'ils n'auraient pu être sensibilisés autrement. Ces actions visent à augmenter le nombre d'étudiants effectuant une mobilité internationale, l'URN ayant l'ambition que chaque étudiant puisse être exposé à l'international au moins une fois durant ses études.

À la suite de la crise sanitaire, l'établissement souhaite également conforter l'internationalisation de la formation par le déploiement d'une « internationalisation à domicile ». Deux modalités de cette forme d'internationalisation ont été mentionnées au cours des entretiens. D'une part, l'internationalisation de la formation peut passer par l'accueil de professeurs internationaux. L'accueil de ces professeurs invités est

<sup>88</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 9.

<sup>89</sup> RAE, Annexe 2-20 : mobilité internationale.

<sup>90</sup> <https://www.univ-rouen.fr/international/partenariats-et-cooperations/>

<sup>91</sup> Selon les entretiens.

<sup>92</sup> RAE, Université de Rouen Normandie, 2021, p. 52.

<sup>93</sup> Selon les entretiens.

favorisé par un fonds – le fonds CURI (du nom du conseil) – actuellement doté de 50 k€, que l'université souhaite abonder. D'autre part, l'URN ambitionne d'augmenter la mobilité sortante et de diversifier les contingents entrants. L'URN a dans ce cadre deux objectifs : accueillir une plus grande variété de nationalités, et augmenter le niveau de compétences des étudiants internationaux entrants. Ce deuxième objectif découle du constat d'un taux de réussite des étudiants étrangers, dans certaines formations, inférieur au taux de réussite des étudiants de nationalité française, jusqu'à 10 % de moins<sup>94</sup>. Plusieurs initiatives visent à développer l'attractivité de l'URN pour les étudiants internationaux et à favoriser leur insertion. L'URN a ainsi obtenu le label « Bienvenue en France » de niveau 2. Elle a aussi intégré, au sein de sa direction des relations internationales, un pôle « Espace Monde », incluant une équipe de deux personnes qui se consacre à l'accueil des étudiants hors Europe. L'URN participe aussi à davantage de salons de promotion des étudiants à l'international. Afin d'atteindre l'objectif de montée en compétences des étudiants internationaux accueillis à l'URN, les commissions pédagogiques ont été sensibilisées à la diversité des parcours des candidats internationaux et à la nécessité d'accompagner certains d'entre eux dans l'acquisition des prérequis. Enfin, une « Maison des langues » a été créée en janvier 2021, sur la base de l'ancien centre de langues. La Maison des langues propose aux étudiants allophones des cours de « Français langue étrangère » et un accompagnement à l'intégration. Elle soutient également la formation en langues des étudiants souhaitant partir à l'étranger, ainsi que des professeurs souhaitant perfectionner leur anglais. Il reste cependant à trouver la bonne articulation entre ce nouveau dispositif et les initiatives développées dans les différentes composantes.

Pour soutenir ses ambitions internationales, l'URN souhaite s'appuyer sur la mise en place de *graduate schools*, à la suite de l'obtention d'une EUR et du financement de deux autres par les collectivités territoriales. De même, le projet Ingenium, déposé dans le cadre de l'AAP sur les universités européennes, non retenu par l'agence Erasmus+ est poursuivi grâce aux financements recherchés ou obtenus par l'URN et par l'université partenaire de Karlsruhe.

Les partenaires académiques internationaux rencontrés apprécient la fiabilité et la réactivité de l'URN, l'exhaustivité des informations disponibles sur son site, ainsi que la qualité des échanges, notamment en ce qui concerne le montage des dossiers et la rédaction des conventions. Ils souhaiteraient cependant que l'URN développe des cursus en anglais ou bilingues, et augmente, de façon générale, la capacité de ses personnels à s'exprimer et à enseigner en anglais, ce qui pourrait constituer des pistes intéressantes d'amélioration<sup>95</sup>.

L'URN pourrait tirer parti, au-delà de sa proximité géographique, du fait que le Royaume-Uni ne fait plus partie de l'Union européenne pour établir un partenariat privilégié en matière de recherche et de formation avec des universités britanniques.

### 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. »**

Plusieurs organisations sont impliquées à des niveaux divers dans le maillage entre la formation et la recherche :

- la ComUE, (qui porte la formation doctorale) ;
- les pôles, (principalement impliqués dans le dialogue avec la région et la réponse aux appels d'offres régionaux) ;
- les fédérations de recherche qui animent les secteurs disciplinaires ;
- les composantes qui font remonter les besoins de postes en formation ;
- les champs de formation et recherche (CFR, qui combinent aussi bien les missions recherche que formation). Au nombre de 8 précédemment, calqués sur les ED, les CFR se sont récemment restructurés en 3 pour pouvoir augmenter les collaborations transversales et « pour en finir avec les silos »<sup>96</sup> : chimie, biologie santé (CBS), matériaux, énergie, numérique, environnement (MENE) et humanités, culture, sociétés (HCS).

<sup>94</sup> Selon les entretiens.

<sup>95</sup> Selon les entretiens.

<sup>96</sup> Selon les entretiens.

Cette organisation est complexe et objectivement difficile à lire de l'extérieur. Le rôle prédominant semble être tenu par les trois CFR dont la direction est assurée par des vice-présidents (VP) dont c'est la mission.

Les VP de champs interviennent sur la formation et la recherche : au niveau master, ils sont les garants du lien entre formation et recherche ; dans la supervision des *graduate schools* ; dans la promotion du travail inter- et trans-disciplinaire, en proposant par exemple des recrutements avec des profils transversaux. Ils constituent également un relais entre la politique scientifique de la présidence et les composantes, dont ils font remonter les propositions. Ils sont supposés structurer les objectifs de politique scientifique en veillant à la cohérence avec les laboratoires regroupés en fédérations et avec les pôles à l'échelle de la ComUE. Les trois grands champs semblent être équilibrés avec un nombre de masters supérieur pour le champ HCS. Les VP travaillent en équipe ; ils ont notamment un rôle d'arbitrage sur les enseignements et les maquettes et sur le fléchage des postes en matière de recherche. Un point d'attention est le risque de confusion des périmètres entre les VP en charge de ces champs et les doyens de composante. Comme cette nouvelle organisation est très récente (quelques mois), il est difficile pour le comité d'en apprécier les avantages et les possibles inconvénients.

La politique doctorale est coordonnée au niveau de la ComUE et les directeurs d'ED en sont globalement satisfaits. Les moyens pour bien fonctionner existent et l'intégration des différents partenaires est correcte. L'équilibre des contrats doctoraux est établi pour la durée du contrat, le nombre de contrats par ED étant défini en amont par un algorithme. En fonction des ED, ces contrats couvrent 20-30 % des besoins de financement. Le devenir des doctorants est suivi au niveau du Mesri et de la ComUE. Une maison du doctorat regroupe l'ensemble des services administratifs encadrant la thèse<sup>97</sup>, ainsi que les missions d'enseignement. Des ateliers sont organisés pour accompagner les doctorants après la thèse<sup>98</sup>. Cette vision globalement positive n'est pas partagée par tous les doctorants rencontrés, dont certains se plaignent de difficultés au niveau du suivi et du paiement des missions d'enseignement, de l'inégalité des formations organisées par le Collège des écoles doctorales (CED), et de l'accompagnement de la fin de la thèse vers la vie active. Pour le moment, cet accompagnement semble surtout assuré par les encadrants dans les laboratoires.

Le continuum L-M-D est assuré pour tous les champs de formation à Rouen ou à Caen avec un adossement à la recherche (reprenant les thématiques des ED). Il est cependant possible que certaines spécialités de recherche ne soient pas présentes à Rouen. Cette absence pourrait expliquer en partie la migration des étudiants vers d'autres établissements. Le cadrage de la nouvelle ODF incite à l'introduction de modules d'initiation à la recherche dans les maquettes de master et les étudiants peuvent être reçus en stage dans les laboratoires de l'URN.

Enfin, en ce qui concerne la politique documentaire, les six bibliothèques universitaires, réparties sur les différents campus et souvent hébergées dans les bâtiments des UFR, forment les usagers à la maîtrise des compétences informationnelles dès la L1, mais de façon inégale selon les disciplines : inscrite dans les cursus de santé, cette formation est à développer en DEG<sup>99</sup>. Des rendez-vous bibliographiques sont organisés afin d'aider les étudiants de niveau M à la rédaction de leur mémoire. Au niveau D, le SCD travaille avec la DRV sur les enjeux de la science ouverte, et la maison du doctorat en fait de même et propose une ODF à destination des doctorants. En tout, le SCD dispense environ 300 heures de formation annuelle pour les étudiants et 200 heures pour les chercheurs, et dispose aussi de modules d'auto-formation. La ComUE projette également de mettre en place ce type de modules avec obtention de badges.

Le conseil documentaire, où siègent des représentants des différentes UFR, propose et valide les acquisitions en lien avec les équipes pédagogiques et le département des collections, qui est garant de la cohérence des fonds, en accord avec le plan de développement des collections. La documentation électronique représente le premier poste d'acquisition (60 % des dépenses). Les dépenses sont mutualisées avec le CHU, la ComUE et l'Insa, mais pas de façon systématique, si bien que Couperin<sup>100</sup> et la ComUE entrent parfois en concurrence.

Deux points d'amélioration et un enjeu ont émergé par ailleurs des entretiens sur site :

- Les dispositifs pour l'accueil des étudiants en situation de handicap dans les bibliothèques universitaires de l'URN sont encore balbutiants car les équipements sont parfois obsolètes et certains espaces ne sont pas accessibles ;

---

<sup>97</sup> Selon les entretiens.

<sup>98</sup> Selon les entretiens.

<sup>99</sup> Selon les entretiens.

<sup>100</sup> Couperin.org (consortium unifié des établissements universitaires et de recherche pour l'accès aux publications numériques).

- Le SCD a également un rôle à jouer dans la transformation pédagogique, en synergie avec le futur SUP et la DSI notamment ;
- **Le campus principal devrait pouvoir se doter d'une nouvelle bibliothèque universitaire (BU) afin de remédier au fort taux d'occupation de la BU actuelle (100 % en santé) et à la vétusté de certains équipements (le projet est inscrit dans le CPER 2021-2027).**

# 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. »**

**L'orientation et la réussite étudiante constituent un point fort de l'URN et s'appuient sur une équipe de gouvernance dévouée, consciente des enjeux**

Plusieurs dispositifs porteurs appuient l'engagement de l'université sur ce plan de manière opérationnelle :

- Une direction des enseignements et du suivi des parcours étudiants (DEPE) dynamique, pilotée par quatre vice-présidents et englobant de larges missions d'accompagnement à la réussite des étudiants et à la vie de campus.
- Un travail de communication et d'orientation mené sur un continuum -5+5, même si ce travail n'a pas encore porté ses fruits au niveau master.
- Une activité dense proposée par le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) : de nombreux projets liés à l'insertion professionnelle sont proposés, mais la multiplicité des campus pose problème en matière d'accessibilité.
- Le portail-guichet unique d'accueil des étudiants, outil reconnu comme efficace tant pour l'accueil des étudiants primo-entrants français ou étrangers en mobilité que pour l'accompagnement des étudiants en réorientation.
- L'existence de plusieurs dispositifs d'orientation et de réorientation pour accompagner les étudiants dans leur parcours et leurs choix de formation.

En 2019, 41 % des inscrits en première année de licence sont déclarés admis à l'issue de l'année. Le taux de réussite (admis/inscrits) a progressé de 4 points par rapport à celui qui a été observé en 2017-2018 (37 %). Le taux de réussite des bacheliers professionnels augmente de 5 points, mais reste faible (11 % des inscrits valident la L1 (40/359). Ce taux est de 16 % pour les bacheliers technologiques et de 50 % pour les bacheliers généraux. Au total, 75 % des inscrits obtiennent la licence en 2019. Le taux de réussite a progressé de 5 points par rapport à celui qui a été observé en 2017-2018 (70 %). 73 % des inscrits obtiennent le master, le taux de réussite ayant progressé de 6 points par rapport à celui qui a été observé en 2017-2018 (67 %) <sup>101</sup>.

Si l'URN mène depuis 2010 une politique active de transformation pédagogique en vue d'améliorer la réussite étudiante, les effets de cette politique sur la réussite des étudiants ne peuvent à ce jour être mesurés, faute d'indicateurs. Par ailleurs, l'évaluation des enseignements par les étudiants, mise en place de façon très variable selon les composantes, ne permet pas non plus de retour qualitatif sur ces dispositifs peu connus des étudiants <sup>102</sup>. **Ainsi, le comité recommande que l'évaluation des enseignements soit plus systématique et contribue à la production d'indicateurs de réussite afin d'observer son amélioration.**

L'URN s'efforce également d'accueillir les étudiants à besoins pédagogiques particuliers et de favoriser leur réussite grâce à des parcours adaptés : la DEPE accompagne environ 400 étudiants en situation de handicap (ESH) par an en partenariat avec la médecine préventive et l'association Handisup, tandis que le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps) prend en charge 150 à 200 étudiants sportifs de haut niveau (ESHN) par an. Cependant, des améliorations sont encore nécessaires, notamment en ce qui concerne l'accessibilité et l'équipement du SCD à destination des ESH.

**En dépit de ces quelques points d'amélioration, la réussite étudiante constitue un point fort de l'établissement. Celle-ci est appuyée dans toutes ses dimensions par l'équipe pédagogique et les services.**

**En matière d'insertion professionnelle**, des modules d'insertion professionnelle ont été généralisés pour les

<sup>101</sup> Annexe RVE 3-8 au RAE, Université de Rouen Normandie, 2021.

<sup>102</sup> Selon les entretiens.

licences, les licences professionnelles et les masters, ce qui a conduit à une meilleure sensibilisation des étudiants à leur avenir (+ 300 % d'utilisateurs de la plateforme PEC - créer son portefeuille d'expériences et de compétences). La mise en place d'un *career center* vient apporter des dispositifs d'accompagnement à l'insertion ouvert aux étudiants. Une coordination et une communication entre les acteurs paraît essentielle à l'établissement pour développer les projets amorcés, compte tenu du défi représenté par la multiplicité des campus et les besoins spécifiques identifiés dans le contexte territorial.

Bien que des outils aient été développés par les services centraux et que des indicateurs fiables de suivi de l'insertion professionnelle existent, ceux-ci ne sont pas suffisamment exploités au sein des mentions, ce qui constitue une faiblesse pour l'établissement.

Par ailleurs, l'établissement pourrait s'appuyer davantage sur son réseau d'*alumni*. **Un travail de communication est recommandé en lien avec une politique plus dynamique en la matière et dont l'initiative ne serait pas issue des composantes. Ce travail permettrait de renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement et d'inciter les étudiants à s'investir pour promouvoir leur université. Il permettrait aussi et surtout aux *alumni* de participer à l'orientation et à l'insertion professionnelle des étudiants, en particulier au niveau du master.**

## 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. »**

*a/ La vie étudiante est bien développée et constitue un point fort de l'établissement ; elle suit une trajectoire positive et bénéficie du soutien appuyé de l'établissement.*

Les étudiants bénéficient d'une vie étudiante dense, soutenue par les services et la gouvernance de l'université. De l'avis unanime, l'arrivée d'une vice-présidente étudiante a permis de créer du lien entre l'établissement, les étudiants et le milieu associatif. La vice-présidence étudiante soutient activement le bureau de vie étudiante et maintient un contact constant avec le maillage associatif qui bénéficie d'un véritable soutien administratif. Chaque année, l'URN participe à l'organisation des assises de la vie étudiante. En 2017, l'établissement a mené un travail sur les emplois du temps, construits dorénavant autour de la disponibilité des étudiants et non de la disponibilité des locaux : des plages horaires séparées de 15 min permettent des temps de pause effectifs, ainsi qu'une meilleure circulation des étudiants et enseignants sur les campus.

Bien que le milieu associatif soit déjà riche, il continue à se développer. Le financement des initiatives étudiantes est facilité par le soutien conjoint du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) et du Crous. Ce soutien permet un accompagnement cohérent de la vie étudiante et est salué par la communauté étudiante.

Si le statut de vice-doyens étudiant en est encore à ses prémices, il tend à se développer pour appuyer le travail du vice-président vie étudiante, et assurer une cohérence et une offre associative et de vie étudiante sur l'ensemble des campus. Le déséquilibre de l'offre de vie étudiante entre certains campus est un défi identifié par l'ensemble des acteurs. La mise en place prochaine de commissions de la vie étudiante par campus, animées par la vice-présidente étudiante semble être un levier identifié par le bureau de la vie étudiante (BVE). En effet, l'éclatement géographique complexifie la gestion et, pour de nombreux étudiants, notamment à Évreux ou Elbeuf, l'accès à certains services (orientation, aide à l'insertion, médecine préventive, Crous) reste limité, la vie associative et culturelle étant presque entièrement concentrée sur le site de Mont-Saint-Aignan. Malgré certaines actions ponctuelles, l'accès aux services reste insuffisant, et les liens entre les associations sur les différents sites sont à renforcer. Il en va de même en ce qui concerne la communication en direction – et *au service* – des étudiants, qui est considérée par les personnels et certains directeurs fonctionnels comme très insuffisante.

*b/ Un engagement étudiant valorisé*

Ouvert à une large diversité de profils et d'engagements (associatif, solidaire, universitaire), le dispositif

d'accompagnement de l'engagement étudiant a toujours bénéficié d'une politique volontariste de l'URN, car il est considéré comme un facteur d'acquisition de compétences et de savoirs, qui contribuent à l'épanouissement personnel, à la formation citoyenne et à une meilleure insertion des étudiants. Il offre diverses modalités d'aménagement des études, propices à la réussite et au développement de cet engagement sur les campus de l'université et au-delà, ainsi que la possibilité de validation de compétences, d'aptitudes et connaissances acquises dans l'exercice de ces activités, au titre de leur formation.

En revanche, le dispositif de la césure semble peu exploité, il ne semble pas encore connu par les étudiants.

## Conclusion

Principale université de la nouvelle Région Normandie, aux côtés de Caen, l'URN est un établissement dynamique, qui s'est positionné comme moteur dans une co-construction territoriale de l'ESRI en pleine mutation, visant la création à terme d'une Université Normande. Le projet I-site correspondant n'a cependant pas été retenu, et, à la suite des récentes élections au sein de l'université de Caen, celle-ci a pris une orientation différente, en faveur d'une ComUE renforcée. Les établissements normands sont ainsi confrontés à la question de l'organisation de l'ESRI normand, indispensable pour faire face aux enjeux territoriaux communs et rester attractifs face à la proximité des nouveaux « géants » que sont les établissements franciliens réorganisés. Le collège doctoral normand, sous la responsabilité de la ComUE et incluant la délivrance du doctorat, est reconnu comme un élément positif du site. Il en va de même de l'organisation en pôles thématiques rendant lisibles les liens avec la Région.

L'URN présente une volonté politique marquée de se positionner comme une université de recherche et de formation à rayonnement international, en synergie avec une stratégie territoriale normande responsable et cohérente. Elle dispose d'un projet stratégique ambitieux par lequel elle s'impose de relever des défis variés : accroître son rayonnement grâce à sa recherche de haut niveau, garantir une offre de formation attractive et évolutive adaptée à la multiplicité des publics et des besoins du monde socio-économique (en particulier au niveau territorial), poursuivre la modernisation de l'établissement et l'adaptation de sa gouvernance pour mieux répondre aux nouveaux enjeux, notamment environnementaux, et enfin, reprendre le renforcement de son partenariat avec les acteurs territoriaux de l'ESRI.

De nombreuses actions et réorganisations ont été fermement amorcées en vue de transformer l'établissement et de faire face à ses défis. Notons en particulier une réorganisation de l'établissement en grands champs de recherche et de formation (d'abord au nombre de huit, aujourd'hui ramenés à trois), une réorganisation significative de la gouvernance incluant notamment la nomination d'un VP de la vie étudiante et des VP par champs de formation et de recherche, et le renforcement et l'adaptation de la DGS en soutien à cette stratégie. À mi-parcours de la précédente évaluation déjà, plusieurs recommandations avaient trouvé une déclinaison, telles que la mise en place d'un schéma directeur du numérique, l'amorçage d'une stratégie de communication plus lisible, et une meilleure définition des éléments relatifs à une internationalisation plus marquée, avec le choix de la francophonie et celui du développement de la mobilité. Un effort majeur a porté sur les outils de pilotage, avec de premiers succès, notamment dans le développement d'une véritable politique pluriannuelle de gestion des emplois d'enseignants, EC et Biatss, la réorganisation et la mutualisation des fonctions de support, tout en préservant la soutenabilité des campagnes d'emploi. L'URN poursuit cette trajectoire en misant sur une signature différenciante, fondée sur le développement durable et la responsabilité sociétale à tous les niveaux (y compris pour la formation et ses axes de recherche). L'URN est pionnière dans l'obtention du label DD&RS. Elle mise également sur une politique de campus spécialisés pour une meilleure mutualisation des moyens, une meilleure visibilité et un meilleur ancrage dans le territoire. Le campus de la santé en est une illustration positive. Enfin, l'URN se propose de s'engager plus fortement dans la formation continue et par apprentissage, afin de mieux faire face aux besoins socio-économiques régionaux. Cette démarche nécessite une cartographie offensive des besoins, ainsi qu'un modèle économique adéquat.

Au-delà des efforts déjà consentis, il s'agit aujourd'hui de transformer l'essai sur l'ensemble des objectifs fixés. Dans ce sens, il paraît crucial et critique de définir le ou les secteurs de réelle différenciation de l'établissement, qui seront ses éléments de signature et de réelle attractivité, en particulier au sein de la stratégie RSDD en matière de recherche. C'est dans ce sens que le comité émet les points forts, les points faibles ainsi que les recommandations qui suivent.

## 1/ Les points forts

- Une volonté politique marquée à laquelle est adossé un projet d'établissement ambitieux et responsable.
- Une équipe de gouvernance et des équipes de soutien engagées et mobilisées autour des orientations stratégiques définies par l'établissement, par un projet de transformation et d'évaluation régulière des actions menées.
- Un effort substantiel de maîtrise de dépenses (financières, humaines, patrimoniales) dans le cadre d'une démarche visant à améliorer la soutenabilité budgétaire.
- Un positionnement fort de l'URN dans la structuration de l'ESR à l'échelle de la Normandie.
- Un soutien de la Région constant, très important en volume financier et quasi inconditionnel.
- Des secteurs de recherche dynamiques et compétitifs et un partenariat fort avec le CHU dans le contexte du campus santé Rouen Normandie.
- Une offre de formation initiale complète et cohérente avec une bonne réactivité aux réformes. Une politique volontariste de transformation pédagogique, par le biais du numérique, avec des perspectives réelles de transformation plus profonde.
- Une politique de campus spécialisés orientée vers la mutualisation et l'optimisation des ressources, qui rend visible l'URN sur son territoire et renforce ses liens avec les collectivités et les autres acteurs du site.
- L'orientation et la réussite étudiantes soutenues dans toutes leurs dimensions par les équipes pédagogiques et les services.
- Une vie étudiante riche et une valorisation de l'engagement étudiant, bénéficiant d'un véritable relais institutionnel à préserver.
- Un établissement pionnier en matière de labellisation DD&RS.

## 2/ Les points faibles

- Une structuration complexe avec un maillage des directions, services, composantes, et campus qui ne favorise pas la compréhension des circuits décisionnels. Un risque de découplage entre la gouvernance et le terrain.
- L'absence d'une feuille de route partagée pour la mise en œuvre des orientations stratégiques.
- Une absence de réelle vision stratégique sur les axes de recherches à privilégier pour différencier l'URN sur l'enjeu de la RSDD.
- Une RSDD insuffisamment définie en termes d'actions concrètes et de leviers correspondants ; et insuffisamment partagée, qui peine ainsi à se déployer, ce qui révèle un écart important entre la vision et la réalité.
- Des applicatifs et des outils d'aide à la décision trop peu développés pour répondre au niveau des ambitions. Des indicateurs de suivi des actions et d'évaluation des résultats insuffisants.
- Un poids excessif des dépenses structurelles (notamment la masse salariale et le patrimoine) limitant les marges de manœuvre en soutien à la stratégie.
- Une insuffisance de la réponse aux besoins locaux de formation continue.
- Une appropriation inégale de la transformation pédagogique, à l'échelle des composantes.
- Une stratégie de communication interne, externe et institutionnelle insuffisante, non formalisée ni partagée.

## 3/ Les recommandations

- Travailler la RSDD comme l'un des éléments majeurs de signature distinctive et d'attractivité de l'URN, en lien avec les besoins de l'environnement de l'établissement, en définissant un plan stratégique de

déclinaison de cette différenciation à tous les niveaux, en particulier en matière de recherche et de formation.

- Passer des processus qualité à une culture de la qualité soutenant véritablement le pilotage, en développant une approche analytique des indicateurs et en sensibilisant les communautés à l'évaluation.
- Simplifier l'organisation, les processus et la ligne décisionnelle. Tirer pleinement profit de la réorganisation en trois champs et en trois DGSA pour fluidifier le fonctionnement de l'établissement en s'appuyant sur la montée en compétences des directions et des services.
- Construire une feuille de route de la communication en cohérence avec le projet stratégique, pour en favoriser l'appropriation par l'ensemble des acteurs internes et externes.
- Mener une politique de formation continue proactive et globale fondée sur un parangonnage des besoins du territoire et des compétences de l'établissement. Adosser la politique de formation continue à un plan d'affaires réaliste et ambitieux.
- Poursuivre la démarche de structuration des campus spécialisés pour conforter la visibilité et la lisibilité de l'université sur son territoire. Définir un périmètre de compétences équivalent pour tous les campus, ainsi que l'articulation des actions des campus avec la politique de l'établissement.

## Liste des sigles

### A

AAP	Appel à projets
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

### B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BCC	Blocs de connaissances et de compétences
BU	Bibliothèque universitaire
BUIIO	Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

### C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CBS	Chimie, biologie, santé
CFR	Champs de formation et recherche
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
Coress	Commission des ressources
CPER	Contrat de plan État-région
CRIC	Commission des relations internationales et de la coopération
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CURI	Conseil universitaire des relations internationales
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae

### D

D	(LMD) Doctorat
DAF	Direction des affaires financières
DEG	Droit, économie et gestion
DEPE	direction de l'enseignement et du suivi des parcours étudiants
DGS	Direction générale des services
DGSA	Direction générale des services adjointe
DIRD	Dépense intérieure de recherche et développement
DRH	Direction des ressources humaines
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DSI	Direction des systèmes d'information

## E

EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European Research Council</i>
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETP	Équivalent temps plein
EUR	Ecole universitaire de recherche

## F

FC	Formation continue
FCA	Formation continue et alternance
FIPHFP	Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie

## G

Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

## H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCS	Humanités, culture, sociétés
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HRS4R	<i>Human resources strategy for research</i>

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IEJ	Institut des études judiciaires
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
lpag	Institut de préparation à l'administration générale
Irib	Institut de recherche et d'innovation biomédicale
Iso	Organisation internationale de normalisation
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
L.AS	Licence option accès santé
LMD	Licence-master-doctorat

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MCF	Maître de conférences
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MTC	Medical training center

## N

NCU	Nouveau cursus à l'université
NU	Normandie Université

## O

ODF	Offre de formation
OVEFIP	Observatoire de la vie étudiante, de la formation et de l'insertion professionnelle

## P

PASS	Parcours d'accès spécifique à la santé
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

## Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

## R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'auto-évaluation
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RSDD	Responsabilité sociétale et développement durable

## S

Saphire	Service d'accompagnement à la pédagogie, à l'hybridation, à l'innovation pour la réussite étudiantes
SCD	Service commun de documentation
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS	Sciences, technologies et santé
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUN	Services des usages numériques
SUP	Service supérieur de pédagogies

## T

TD	Travaux dirigés
TP	Travaux pratiques

## U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPPA	Université de Pau et des Pays de l'Adour
URN	Université Rouen Normandie

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

# Observations du président



Cabinet du Président

Affaire suivie par:

Stéphanie DEWEERDT

☎ 02.35.14.60.91

✉ [presidence@univ-rouen.fr](mailto:presidence@univ-rouen.fr)

Mont-Saint-Aignan, le 31 mars 2022

Le Président

À

Monsieur Le Président de l'HCERES

Monsieur Thierry COULHON

2 rue Albert Einstein

75013 PARIS

Objet : réponse sur le rapport d'évaluation définitif de l'Université de Rouen Normandie

Monsieur le Président,

C'est avec un grand intérêt que nous avons pris connaissance du rapport définitif d'évaluation de l'Université de Rouen Normandie (URN) transmis par le comité d'experts présidé par Madame Catherine Florentz. Je tenais en premier lieu à saluer les membres du comité d'experts du Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur pour la qualité du dialogue mené du 25 au 27 mai 2021, avec notre communauté, dans le contexte difficile de crise sanitaire ayant imposé la tenue des échanges en visioconférences. Je tenais aussi à remercier la communauté universitaire pour son investissement dans ce processus d'évaluation et notamment dans la phase d'auto-évaluation réalisée en 2020 en pleine pandémie.

Les appréciations et recommandations formulées dans ce rapport définitif d'évaluation confirment dans l'ensemble notre appréciation de la situation globale de notre établissement. Les points forts soulignés témoignent de la trajectoire parcourue depuis la dernière évaluation et nous confortent dans les orientations stratégiques engagées ces dernières années :

- Une signature différenciante, fondée sur le développement durable et la responsabilité sociétale à tous les niveaux (y compris pour la formation et les axes de recherche) afin de répondre et d'accompagner de façon proactive la transformation écologique et sociale des sociétés humaines face aux changements anthropiques majeurs qui affectent le climat et la biodiversité,
- Un ancrage territorial assumé et une visibilité accrue par une politique de mise en place de campus spécialisés,
- Une politique de formation continue proactive et globale afin de mieux faire face aux besoins socio-économiques d'un territoire en mutation et répondre aux transitions.

S'agissant des points de vigilance que relève le HCERES, ils constituent des éléments précieux pour alimenter la politique que nous entendons mener.

À titre d'exemple, depuis le comité de visite de mai 2021, nous avons fortement progressé avec la rédaction d'une feuille de route stratégique à moyen et long termes concernant la mise en œuvre de la signature différenciante de l'URN fondée sur le DD&RS. Un Institut des transitions à l'URN (T.URN) sera prochainement créé pour faciliter le co-partage et la déclinaison avec les parties prenantes internes de l'URN de cette feuille de route stratégique. Afin de mieux la partager et de co-construire l'intégration du DD&RS en pédagogie et en recherche, en plus du groupe de travail (GT) « Vie de Campus » qui existait déjà depuis plusieurs années, deux GT DD&RS ont été constitués, l'un en formation et l'autre en recherche, associant des représentants de toutes les disciplines et de tous les laboratoires de l'URN. Un des résultats concrets du GT Recherche se traduit déjà par la cartographie des projets de recherche des laboratoires de l'URN contribuant à l'atteinte des ODD (Objectifs de Développement Durable définis par les Nations Unies). Par ailleurs, une plateforme numérique multirisques pluridisciplinaire, créée en collaboration avec la métropole Rouen Normandie, constitue d'ores et déjà le socle d'un futur observatoire multirisques pluridisciplinaire. Les 3 GT DD&RS « formation, recherche et vie de campus » ont également pour objectif de servir de relais top-down et bottom-up entre la direction de l'URN, les composantes, les départements, les laboratoires et les services.

« Travailler la RSDD comme l'un des éléments majeurs de signature distinctive et d'attractivité de l'URN » : cette recommandation du rapport s'est déjà traduite par notre réponse collective à l'échelle de la Normandie au projet « ExcellenceS sous toutes ses formes » dédié à la gestion des risques – climatiques et industriels – qui comprend aussi un volet sur les campus démonstrateurs du développement durable. Si des débats récents en Normandie sur le degré d'intégration entre les établissements partenaires du site ont montré qu'on ne fait pas évoluer les institutions sans adhésion, l'URN entend cependant participer activement à la poursuite de la dynamique collective à l'échelle normande.

Je tiens cependant à vous apporter de nouveaux éclairages sur des écarts d'appréciation dans deux domaines, dont il est fait état dans le rapport dans la rubrique « Points faibles » :

- « Une insuffisance de la réponse aux besoins locaux de formation continue » :

La politique volontariste de FTLV, initiée en début de contrat, a permis un développement de l'activité qui s'est fortement accéléré ces deux dernières années. Ainsi, le chiffre d'affaires en formation continue et alternance est passé de 5,7 M€ en 2019 (bilan du RAE) à 8,1 M€ en 2021. Cette progression essentiellement portée par l'apprentissage est le fruit d'une adaptation, de l'offre de formation et de l'organisation interne, aux nouvelles exigences liées à la loi « Avenir professionnel » de 2018. Le modèle économique de l'alternance est désormais solide et s'appuie sur la connaissance des coûts complets de formation (méthode P2CA). Durant le prochain contrat, l'URN s'appuiera sur l'expertise

acquise ces dernières années autour de l'alternance pour développer une offre de formation continue ambitieuse et soutenable.

- « Une stratégie de communication interne, externe et institutionnelle insuffisante, non formalisée ni partagée »

S'agissant de la politique de la communication, le rapport souligne, d'une part, que ce volet a fait l'objet d'une réflexion importante, notamment à la suite des recommandations émises lors de la précédente évaluation, et que d'autre part des moyens conséquents (humains et financiers) y ont été consacrés, visant à garantir la cohérence et la fluidité de la communication interne et externe de l'établissement. Si, comme nous le recommandons le comité, nous partageons la nécessité d'établir une feuille de route « centrale » pour favoriser notamment l'appropriation du projet stratégique par l'ensemble de la communauté et contribuer à la visibilité et à l'attractivité de l'URN, nous ne partageons pas la formulation utilisée « Une stratégie de communication interne, externe et institutionnelle insuffisante, non formalisée ni partagée ». La stratégie de communication de l'université est travaillée et définie au sein de l'équipe de direction. Une vice-présidente en lien avec la direction de la communication est en charge d'accompagner la politique de l'établissement.

Pour l'université de Rouen Normandie, cette période de crise que nous traversons depuis 2020, conjuguée maintenant au conflit ukrainien, n'a fait que conforter sa vision et ses grandes priorités à l'horizon 2030. Si la crise du Covid-19 a eu le mérite de faire vaciller des certitudes établies, de questionner les discours dominants, de rappeler les décideurs à leur devoir d'humilité, elle conduit également à réaffirmer que l'université est un service public mais aussi un acteur social essentiel.

Aussi, pour construire l'université de demain, nous nous appuyons sur les analyses et recommandations formulées dans ce rapport définitif pour alimenter nos feuilles de route pour la période qui s'ouvre et la future contractualisation, car, comme le souligne le rapport, « Au-delà de la trajectoire déjà parcourue, il s'agit aujourd'hui de transformer l'essai sur l'ensemble des objectifs fixés ».

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de mes salutations les meilleures.



Joël Alexandre  
Président de l'Université de Rouen Normandie

## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Rouen Normandie a eu lieu lors d'entretiens par visioconférence du 25 au 27 mai 2021. Le comité était présidé par **Madame Catherine FLORENTZ**, professeure des universités, vice-présidente Prospective et actions stratégiques, ancienne vice-présidente recherche et formation doctorale de l'université de Strasbourg.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Annick CASTIAUX**, professeure des universités en sciences de gestion et innovation, rectrice de l'université de Namur ;
- Monsieur **Éric DE LA GUÉRONNIÈRE**, ancien directeur développement et transfert de compétences – Suez Paris La Défense ;
- Madame **Victoria DI COSTANZO GONZALES**, étudiante de master en droit à l'université Aix-Marseille, présidente de l'ARES (Fédération nationale des associations représentatives des étudiants en sciences sociales) ;
- Madame **Stéphanie LACOMBE**, vice-présidente dialogue social et développement durable et directrice de la recherche, la valorisation et des études doctorales de l'université Sorbonne Nouvelle ;
- Madame **Anne LACROIX**, maîtresse de conférences en littérature romane, ancienne vice-présidente de la commission formation et vie étudiante de l'université de Perpignan Via Domitia ;
- Madame **Clarisse LEFORT**, directrice générale des services de l'Institut Mines Télécom, ancienne déléguée CNRS Île-de-France ;
- Monsieur **Stefano MARULLO**, directeur de recherches Inserm, ancien vice-président de recherche, université de Paris ;

**Nicole RASCLE** conseillère scientifique, et **Diego VELASQUEZ**, 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](http://www.hceres.fr)

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

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

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

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