

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Rapport d'évaluation de l'université de Caen Normandie

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Rapport publié le 20/02/2017

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

François Gauer, président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5).

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique dans la période évaluée	7
1 ● Des missions d'établissement clairement définies, comprises et partagées	7
2 ● Un établissement restructuré prêt à prendre sa place dans la nouvelle région	7
II – La politique de partenariat	8
III – Les relations avec le CHU	9
IV – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	9
V – L'affirmation de l'identité et la communication	10
La recherche et la formation	13
I – La politique de recherche	13
II – La politique de formation initiale et continue	14
III – Le lien entre recherche et formation, les études doctorales	15
IV – La documentation	16
La réussite des étudiants	17
I – Les parcours des étudiants : de l'orientation à l'insertion professionnelle	17
1 ● Un accent mis sur la réussite en licence dans une logique « Bac-3 – Bac + 3 »	17
2 ● Des outils d'orientation en place et un service à optimiser	17
II – Vie étudiante	17
1 ● Des partenariats de qualité à valoriser	17
2 ● Des initiatives étudiantes à valoriser	18
La valorisation et la culture scientifique	19
I – La valorisation des résultats de la recherche	19
II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	19
Les relations européennes et internationales	21
Le pilotage	23
I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion	23
1 ● Une mise en place d'outils de gestion performants	23
2 ● Le dialogue de gestion	23

III – Les grandes fonctions de pilotage	24
1 ● La fonction ressources humaines	24
2 ● La fonction financière	25
3 ● Les systèmes d'information	26
4 ● La politique logistique et immobilière	26
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du président	35
Organisation de l'évaluation	39

Présentation

L'université de Caen Normandie (Unicaen) est une université pluridisciplinaire dont la première création remonte au 15^{ème} siècle. En 2016, elle regroupe 17 composantes dont 9 ayant le statut d'UFR (UFR de droit et des sciences politiques, UFR humanités et sciences sociales, UFR des langues vivantes étrangères, UFR de médecine, UFR de psychologie, UFR de sciences, UFR de sciences économiques et de gestion, de géographie et d'aménagement des territoires, UFR des sciences et techniques des activités physiques et sportives, UFR des sciences pharmaceutiques). Les 8 autres composantes comprennent : une école d'ingénieur (ESIX Normandie) ; une ESPE, 5 instituts (IUT de Caen, IUT d'Alençon, IUT de Cherbourg Manche, Institut d'administration des entreprises ou IAE), le Centre de recherches en environnement côtier (CREC) et la Maison de la recherche en sciences humaines (MRSH).

Les étudiants sont accueillis sur 13 campus différents répartis sur le territoire bas normand dont six sont localisés dans l'agglomération de Caen, alors que les sept autres se répartissent entre Alençon, Cherbourg, Lisieux, St Lô (3 sites) et Vire. L'ensemble de ces sites représente 351 151 m² de Shon. L'Unicaen est donc présente dans les 3 départements de l'ancienne région basse Normandie (le Calvados, l'Orne et la Manche), une région qui totalisait 1,478 million d'habitants en 2013 pour 17 589 km². Cette région présente un rythme de croissance démographique positif de 0,27 %.

L'université de Caen Normandie est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) le 1^{er} janvier 2011. Elle gère un budget de 230 M€, dont 82 % représentent la masse salariale des 2 718 agents employés dont 1 619 enseignants-chercheurs et enseignants (1 153 titulaires et 466 contractuels)³ et 1 099 Biatss (821 titulaires et 278 contractuels).

L'Unicaen est la seule université de l'académie de Caen et elle accueillait, en 2015/2016, 28 390 étudiants dont 1 057 en double inscription à l'université et en classe préparatoire aux grandes écoles, soit 66 % des étudiants du territoire bas normand. Les étudiants inscrits en 1^{er} cycle représentent près de 62 % des effectifs alors que les étudiants inscrits en 2^{ème} et en 3^{ème} cycles représentent respectivement environ 35 % et 3 %. Son offre de formation s'appuie sur 18 DUT, 24 mentions de licence, 45 spécialités de licence professionnelle, 32 mentions de master, 3 diplômes d'ingénieurs et 61 spécialités de doctorats, ainsi qu'un grand nombre de diplômes d'université dans de nombreux secteurs disciplinaires. Sur l'année universitaire 2015-2016, l'Unicaen accueillait plus de 2 300 étudiants étrangers représentant 115 nationalités. Parmi ces étudiants étrangers, 372 d'entre eux faisaient partie d'un programme d'échange international. Sur cette même période, 496 étudiants d'Unicaen ont bénéficié d'un programme de mobilité internationale. L'Unicaen propose également une offre de formation continue, qui a été suivie par plus de 6 000 stagiaires en 2015 pour un chiffre d'affaires de 5,97 M€⁴.

Les activités de recherche de l'université de Caen Normandie s'appuient sur 43 unités de recherche dont 23 unités mixtes de recherche (UMR) associées principalement au CNRS mais également à l'Inserm, à l'Inra et au CEA, et 20 équipes d'accueil. Six des 22 UMR sont des unités communes avec l'ENSICAEN. La recherche est regroupée en trois pôles fédérateurs : le pôle biologie intégrative, imagerie, santé environnement (BIISE, 16 unités de recherche), le pôle sciences humaines et sociales (SHS, 19 unités de recherche) et le pôle sciences et technologies (ST, 8 unités de recherche). Ces trois pôles s'appuient sur de grands équipements ou plateformes mutualisées comme le GANIL (Grand accélérateur national d'ions lourds), Cyceron (Centre d'imagerie et de recherches en neurosciences), la structure fédérative ICORE (Interactions cellules organismes et environnements) ou la MRSH. Les études doctorales se répartissent dans sept écoles doctorales différentes : une pour le pôle BIISE, deux pour le pôle ST et quatre pour le pôle SHS. L'Unicaen est également impliquée dans sept pôles de compétitivité et deux filières : Nucléopolis et, Normandie AéroEspace (NAE) et est de fait un acteur important de la vie économique et sociale de sa région.

L'Unicaen a depuis très longtemps des relations étroites avec l'ENSICAEN (UMR communes aux deux établissements), avec le CHU de Caen, mais également avec les autres établissements d'enseignement supérieur de la nouvelle région Normandie. En effet, l'Unicaen est membre fondateur de la Comue Normandie Université dont font également partie l'ENSICAEN, l'ENSA Normandie, l'INSA Rouen Normandie, l'université de Rouen Normandie et l'université du Havre. La mise en place de cette Comue et la création de la nouvelle région Normandie sont à n'en pas douter des opportunités pour le développement de l'enseignement supérieur normand et de l'Unicaen en particulier.

³ Source Bilan social 2015.

⁴ Source Rapport d'autoévaluation de l'établissement.

Le comité de visite du HCERES, à la suite d'un premier travail exploratoire mené sur la base des documents fournis par l'établissement a déterminé quatre axes d'analyse qui ont fait l'objet d'une attention privilégiée lors des échanges sur site :

- la définition et la gouvernance des axes directeurs des stratégies recherche et formation au service de la réussite de l'établissement ;
- l'organisation fonctionnelle de la gouvernance au sein de l'établissement en questionnant plus particulièrement les interactions développées entre l'équipe de direction, les composantes, les conseils centraux, les personnels et les étudiants ;
- les conséquences de la création de la Comue Normandie et de la mise en place de la nouvelle région sur la définition des orientations stratégiques de l'établissement ;
- la stratégie numérique de l'Unicaen.

Le comité souligne que l'évaluation de l'établissement a été repoussée en fin de campagne du fait du décès subit du président Pierre Sineux en 2016. De plus, il souhaite témoigner que la communauté universitaire rencontrée rend hommage au travail de fond qui a été réalisé sous ce mandat pour développer des outils internes et une stratégie de management nécessaire au déploiement d'une stratégie d'établissement lisible et efficace.

La stratégie et la gouvernance

I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique dans la période évaluée

1 ● Des missions d'établissement clairement définies, comprises et partagées

Les statuts de l'université de Caen Normandie rappellent que l'établissement s'inscrit pleinement dans les missions confiées aux universités par le code de l'éducation, qui couvrent la formation et la réussite des étudiants, le développement de la recherche et la valorisation des savoirs, l'attractivité et le rayonnement des territoires, le développement de la cohésion sociale et le rayonnement des universités en Europe et dans le monde. L'Unicaen est un établissement pluridisciplinaire, et s'appuie sur un potentiel de recherche et une offre de formation qui lui permettent d'assurer ces missions dans la majorité des disciplines universitaires.

Dans le processus d'autoévaluation qui a été mené au sein de l'établissement ; les enjeux du projet d'établissement pour 2012-2016 sont rappelés⁵ :

- assurer ses missions de service public dans un territoire régional et interrégional aux limites du bassin parisien ;
- affirmer un positionnement et une visibilité au plan national ;
- assurer son développement dans le contexte universitaire européen et mondial.

En particulier, lors du contrat 2012-2016, l'Unicaen a souhaité concrètement mettre l'accent sur les orientations suivantes :

- offrir des formations de qualité au travers de la pluridisciplinarité, accroître la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants ;
- conforter la stratégie de performance de la recherche au travers de la transdisciplinarité et des partenariats ;
- animer la vie de l'établissement et sa dimension internationale ;
- inscrire la gouvernance de l'université dans une démarche qualité au service du partage des enjeux et de la réalisation de la stratégie ;
- développer des actions interrégionales au sein du Pres Normandie Université.

Les grandes missions de l'établissement seront analysées en détails dans les paragraphes spécifiques, et notamment ceux consacrés à la formation et à la recherche. Le comité de visite souhaite cependant souligner que le partage de ces missions par la communauté universitaire constitue un atout fort justifiant des axes stratégiques ambitieux énoncés pour le prochain contrat et qui exposent le rôle que l'Unicaen souhaite prendre à l'intérieur du territoire normand dans les années à venir⁶. L'Unicaen affirme que l'étudiant est au centre de ses préoccupations et affiche en conséquence des ambitions fortes en matière d'attractivité et de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur. De même, l'Unicaen met en avant dans ces ambitions l'excellence de la recherche, la créativité et l'innovation, en particulier en relation avec le tissu économique local et l'ouverture au monde. Lors de sa visite sur site, le comité d'experts a constaté que ces ambitions affichées sont portées de façon efficace et explicite par l'équipe de présidence et par les conseils et instances consultatives de l'établissement. Elles s'appuient sur des valeurs d'équité et de solidarité, de collégialité et de transparence et sur une responsabilité sociale. Ces valeurs sont elles aussi revendiquées⁷ et partagées par la communauté universitaire.

2 ● Un établissement restructuré prêt à prendre sa place dans la nouvelle région

Un très gros travail de restructuration de l'établissement a été annoncé au cours des deux derniers contrats. Ce travail était indispensable pour pouvoir passer aux RCE au 1^{er} janvier 2011, et il s'est engagé au cours de la période 2012-2016. Le pilotage interne et la gouvernance de l'établissement sont de ce point de vue en net progrès et répondent efficacement aux recommandations énoncées lors des évaluations AERES précédentes. Ce travail préliminaire, qui sera évoqué dans des paragraphes spécifiques, était indispensable pour que l'établissement puisse énoncer des axes stratégiques et de développement ambitieux.

⁵ Rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE).

⁶ Rapport d'autoévaluation de l'établissement.

⁷ Rapport d'autoévaluation de l'établissement.

Au cours du contrat quinquennal 2012-2016, l'Unicaen a fait preuve de sa volonté de se positionner comme un acteur fort au sein du territoire normand. Les relations avec les tutelles des unités de recherche (notamment le CNRS et l'Inserm) sont en parfaite cohérence avec ces ambitions, et sont le gage de la réussite d'une politique de recherche régionale coordonnée, dite politique de site. En revanche, du fait de la création de la nouvelle région Normandie, la coordination avec les collectivités territoriales est encore à renforcer voire à construire. La nouvelle région va, dans un avenir proche, exposer et expliciter sa politique de partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur. A une échelle plus fine du maillage territorial, l'éclatement de l'université sur 13 sites ne facilite pas les discussions, d'autant que sur certains sites, les campus proposent des formations délocalisées gérées par des composantes qui elles-mêmes sont localisées sur des sites distants. Dans ces conditions, l'organigramme fonctionnel de la gouvernance n'est pas aisément appréhendable par les responsables des collectivités locales et les discussions stratégiques n'en sont pas facilitées. Dans les prochaines années, dans la continuité de la simplification de sa structuration interne par regroupement des composantes, il sera important que la présidence de l'Unicaen développe une politique de plus grande proximité avec les acteurs politiques et économiques des territoires. En premier lieu, ces discussions seront à reprendre avec la nouvelle région notamment pour définir les prochaines orientations du CPER. En effet, l'Unicaen n'émergeant pas au plan Campus, le CPER représente sa principale source de financement pour les grands travaux de restructuration immobilière. De même, à ce jour, l'Unicaen n'a pas encore pu émerger aux plans IdEx ou I-SITE, mais les deux campagnes de dépôt de candidature ont permis aux équipes de définir plus efficacement leur positionnement sur des thématiques de recherche et des stratégies que l'Unicaen souhaite mettre en avant. En particulier, la direction de l'établissement est consciente de la nécessité de promouvoir une plus forte coordination entre les établissements partenaires. La Comue Normandie Université devrait en être le creuset. Cependant, si la Comue doit devenir cette plus-value fédératrice attendue pour l'ensemble de ses membres fondateurs, il serait souhaitable que l'Unicaen, et ses partenaires, réfléchissent aux responsabilités qui leur sont actuellement dévolues et qui pourraient être transférées à la Comue pour qu'elle puisse à la fois avoir l'autorité administrative et la légitimité financière pour porter des projets d'ampleur régionale.

II – La politique de partenariat

L'Unicaen a su développer des relations de partenariat au sein du territoire normand. Ces relations sont très fortes avec les organismes de recherche (CNRS, Inserm, CEA) et avec les autres établissements de l'enseignement supérieur et notamment avec l'ENSICAEN qui est la tutelle principale de plusieurs UR dans lesquelles interviennent un grand nombre d'enseignants-chercheurs de l'Unicaen, mais également avec l'université de Rouen Normandie. En effet, les universités de Rouen et de Caen sont très clairement les établissements moteurs de la Comue Normandie Université, et ce notamment dans la définition des orientations stratégiques pour l'enseignement supérieur dans la région Normandie. Normandie Valorisation, organisme dépendant de la Comue, dont l'objectif est de faire mûrir des projets qui sont dans une phase relativement précoce, a été mis en place en 2014. Depuis sa création, il a soutenu 12 projets avec un suivi très précis de leur avancement. Normandie Incubation, de son côté, a un bilan tout à fait intéressant puisque dans la seule Basse Normandie 100 projets ont été incubés depuis 2001 avec un taux de réussite de 85 %. A court terme, la Comue sera membre de Normandie Incubation⁸. Les rapports entre l'Unicaen et ces deux organismes sont bons et le comité ne peut qu'encourager la poursuite de ce partenariat compte tenu de l'excellence des prestations offertes. C'est une voie particulièrement intéressante pour promouvoir les résultats de la recherche dans les trois pôles de l'Unicaen.

Des clusters (pôle de compétitivité ou autres) dans lesquelles l'Unicaen est directement impliquée ont été développés. Leur démarche est fondée sur les activités industrielles fortes de la région Basse Normandie, et concernent des activités variées comme par exemple le nucléaire, les énergies renouvelables, en particulier marines, et la filière équine. L'Unicaen doit être encouragée à développer ce type de lien et de partenariats. En effet, ce renforcement permettrait certainement à la recherche de l'université de se positionner dans des domaines offrant des débouchés intéressants et également de mieux définir les domaines d'excellence de la recherche. Ceci est une voie à particulièrement développer et à intégrer dans une stratégie de recherche.

Le partenariat avec les lycées est excellent notamment avec l'opération « bac -3, bac + 3 », partenariat qui touche non seulement les élèves et étudiants mais aussi leurs parents. Cette collaboration permet une très bonne information et probablement un meilleur passage du lycée vers l'université pour une intégration facilitée. Le comité relève également un très bon partenariat avec le centre de formation d'apprentis (CFA) de l'enseignement supérieur

⁸ Normandie Incubation est l'incubateur régional d'entreprises de technologies innovantes fondé en 2000 par l'université de Caen Normandie ([Unicaen](#)), l'École Nationale Supérieure d'Ingénieurs de Caen ([ENSICAEN](#)) et le Grand Accélérateur National d'Ions Lourds ([GANIL](#)).

situé à Flers. De nombreuses passerelles ont été créées entre l'Unicaen et le CFA, à la satisfaction des deux partenaires.

III – Les relations avec le CHU

L'université et le CHU ont le projet à moyen terme de signer une nouvelle convention (l'actuelle date de 1973 et n'a pas été réactualisée). Le directeur général du CHU, le président de la commission médicale d'établissement (CME) et le directeur de l'UFR de médecine travaillent en bonne entente et, même si les relations avec l'université restent insuffisantes, les pistes d'amélioration ont été identifiées et devraient pouvoir être mises en œuvre rapidement avec la création d'un pôle de formation et recherche en santé (PFRS).

En particulier, il serait souhaitable que l'établissement se dote d'une stratégie à moyen et long terme pour recruter plus efficacement des enseignants-chercheurs hospitalo-universitaires, en développant notamment une politique d'attractivité plus forte.

Le taux de réussite à la PACES est l'un des meilleurs de France mais cela est lié avant tout à un faible taux d'inscription qui se prolonge par la suite avec un taux de réussite à l'ECN qui est l'un des plus bas de France. Le comité estime que cette situation devrait conduire à une réflexion, notamment sur l'efficacité des enseignements de préparation aux concours proposés aux étudiants ainsi qu'une réflexion plus globale sur l'attractivité de la filière médicale à Caen.

La délégation de la recherche clinique et de l'innovation du CHU, qui intègre d'autres établissements, a piloté en 2015 plus de 200 protocoles mais seulement trois programmes hospitaliers de recherche clinique (PHRC), ce qui paraît peu compte tenu du potentiel en présence (trois dossiers ont été déposés et sont en cours d'instruction). Par ailleurs, cette recherche clinique est totalement indépendante de l'université. Ce constat devra faire partie des sujets à aborder dans le contexte de la signature de la nouvelle convention.

La recherche fondamentale et appliquée est éclatée entre l'université, l'UFR et surtout les établissements associés tels que GANIL, ENSICAEN, CLCC dont l'un des objectifs principaux est l'application de la physique nucléaire à la santé (hadrons et radiothérapie métabolique...) et Ciceron dont l'organisation devra être repensée. En effet, la généralisation des nouvelles techniques d'imagerie médicale (IRM et PET scan) ne permet pas à moyen terme de garantir la pertinence et le leadership de la structure actuelle.

Il existe une grande disparité (convention, contrats, plateformes, groupement d'intérêts...) des modalités de la coopération entre l'université et ses partenaires et notamment le CHU, qui ne favorise pas la visibilité de ces accords. La participation de l'Unicaen à ces collaborations se limite le plus souvent à une participation financière et à l'attribution des supports d'enseignants-chercheurs.

Le comité souhaite que la discussion autour de la nouvelle convention conduise à l'émergence d'un plan stratégique commun, qui saura développer une meilleure mutualisation des moyens entre l'Unicaen et le CHU, et à terme la Comue, et une valorisation de la recherche plus efficace.

IV – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

La gouvernance de l'établissement est assurée par une équipe qui réunit autour du président six vice-présidents : deux vice-présidents du conseil d'administration, deux vice-présidents de la commission de la formation et de la vie universitaire et deux vice-présidents de la commission de la recherche. Cette équipe est complétée par cinq vice-présidents délégués. La direction construit la stratégie de l'établissement qui est discutée au sein des commissions et conseils mais également dans des instances réunissant les directeurs de composante ou les directeurs des unités de recherche.

Au cours des derniers contrats, l'Unicaen s'est profondément restructurée aussi bien au niveau des services centraux que dans l'organisation des composantes de recherche et de formation de l'établissement. Le passage aux RCE en 2011 a nécessité la mise en place des outils d'audit interne indispensables à un pilotage efficace au niveau central (cf. domaine pilotage). Parallèlement, un travail de restructuration des composantes a été entrepris. De 21 composantes en 2012, l'Unicaen est aujourd'hui passé à 17 composantes, et les deux composantes de santé (médecine et pharmacie) sont en cours de fusion⁹. L'objectif annoncé est de renforcer le rôle de leurs directeurs et de les intégrer plus efficacement à la mise en place de la stratégie portée par l'équipe de direction, en leur conférant un rôle plus stratégique. Ces objectifs sont partagés par les responsables actuels des composantes. La réduction du

⁹ Rapport d'autoévaluation de l'établissement.

nombre de composantes devrait permettre de gagner en fluidité. Ce processus nécessite des discussions et des concertations et incite la communauté universitaire à réfléchir au rôle d'une UFR, d'une école interne ou d'un institut dans une université autonome. Il est d'ailleurs très encourageant de constater que des composantes rencontrées qui ne sont ni regroupées ni en voie de le faire demandent régulièrement des audits sur leur mode organisationnel, démontrant que la démarche est acquise et comprise.

Parallèlement, la recherche a été réorganisée et se coordonne maintenant en trois pôles : sciences et technologies, BIISE et sciences humaines et sociales. Si ces pôles sont chacun très cohérents et résultent le plus souvent d'un partage de longue date de plateformes techniques et de collaborations très fortes entre les équipes concernées, il est en revanche dommage qu'ils ne soient pas davantage en phase avec le découpage des nouvelles composantes. En effet, la réflexion sur les pôles « recherche » d'une part et celle sur les composantes d'autre part semblent être traitées indépendamment. Le risque est de séparer les réflexions stratégiques sur la recherche et celles sur l'enseignement à un moment où de nombreux enseignants-chercheurs s'interrogent encore sur la réalité de la dimension recherche d'une UFR. Le danger serait peut-être, dans un souci d'organiser et de structurer l'établissement, d'aborder cette tâche complexe mais indispensable par trop de problématiques diverses (pôles recherche, UFR, écoles doctorales,) au risque de compliquer la structure en créant des interfaces intermédiaires trop indépendantes les unes des autres pour pouvoir garantir la cohérence et la fonctionnalité du résultat. A titre d'exemple, des difficultés existent dans la définition des postes d'enseignants-chercheurs qui semble avant tout résulter de discussions entre l'équipe de direction et les composantes concernées sans que l'implication des directeurs des unités de recherche dans ce processus fondamental du renouvellement des cadres de la recherche ne soit vraiment organisée. Parallèlement à ce travail de réorganisation interne, il apparaît important de renforcer les lieux d'échanges et de concertation entre les nouvelles structures mises en place. Ce point sera à articuler avec la définition de la politique interne de communication.

Cette profonde restructuration de l'établissement est menée grâce à un vrai travail de concertation et des valeurs de transparence qui sont reconnus par les membres élus des différents conseils. Autour des conseils et commissions statutaires prévus par la loi ESR, des commissions spécifiques ont été mises en place qui permettent d'instruire les dossiers en amont et de faciliter les décisions lors de la réunion des conseils centraux. Ce type de réunion préparatoire est aussi la norme pour le CHSCT dont la fréquence de réunion a considérablement augmenté en quatre ans (six en 2016) de même que pour le comité technique. L'ensemble des élus et des partenaires de l'établissement sont donc associés de façon efficace au processus de gouvernance de l'Unicaen, et si un point d'amélioration est à relever, il se concentre sur le thème général de la communication interne considérée comme un point faible de l'actuelle organisation par de nombreux personnels de l'établissement ainsi que par le comité.

L'Unicaen bénéficie donc aujourd'hui d'une organisation interne lisible et fonctionnelle qui permettra de mieux définir et de faire vivre sa stratégie. A ce jour, le comité observe une restructuration organisationnelle très concrète et l'énoncé d'axes stratégiques clairs, mais note aussi que les objectifs opérationnels de l'établissement en termes de formation, de recherche ou de communication sont encore à développer. Lorsque le processus de redéfinition des composantes sera achevé, les nouvelles entités pourront aborder des problématiques stratégiques, dépassant le cadre disciplinaire de leur mission.

Dans ce travail réflexif de grande ampleur sur l'organisation et la gouvernance de l'Unicaen, la multiplicité des campus est une vraie difficulté pour l'université Caen Normandie. Les 13 campus sont à la fois l'assurance d'un maillage territorial efficace et d'un accès à l'enseignement supérieur dans des structures de proximité, mais en même temps augmentent d'autant la complexité des échanges entre structures, antennes, services et composantes. Si la diversité des sites géographiques accueillant des filières d'enseignement supérieur est logiquement un atout pour l'accès à l'enseignement supérieur, il conviendra d'être attentif aux risques de la multiplication des antennes délocalisées de composantes. C'est un sujet complexe à aborder sans tarder, en concertation avec les autres établissements de la Comue, la région Normandie et autres collectivités locales.

V – L'affirmation de l'identité et la communication

Pour communiquer efficacement sur toutes les ressources qui présentent un intérêt pour le grand public et la société, l'université de Caen Normandie a développé une stratégie de communication robuste, s'appuyant sur un vice-président en charge de ce domaine et une équipe professionnelle. Cela se traduit par un site web attractif, complet et facile d'utilisation. Une page de site web de l'université (<http://culture.UNICAEN.fr/patrimoine/>) permet d'accéder à tous les thèmes liés à la diffusion de la culture scientifique et technique. Les actions les plus emblématiques sont portées par le secteur des sciences humaines et sociales, avec le relai de la MRSN. Véritable volonté politique affichée par l'équipe présidentielle, les projets intègrent le développement d'outils numériques pour la diffusion de ressources documentaires. Des vidéos devraient être prochainement mises sur le site. Deux publications (PHENIX et PRISME, journal de la recherche) complètent la communication en ligne mais restent « très

généralistes ». La revue PRISME, qui n'a été éditée que trois fois depuis sa création (nov. 2015, déc. 2015 et mai 2016), est le résultat d'un travail de très bonne qualité et mériterait de paraître avec une périodicité définie, de manière à favoriser son appropriation par les acteurs de la recherche.

De nombreuses plaquettes, en particulier le « guide des formations », sont publiées ; une excellente communication à destination des lycéens a été mise en place. Cependant, une communication plus spécialisée sur la recherche, les pratiques pédagogiques et les spécificités de l'enseignement universitaire pourrait être envisagée. De même, des aspects très concrets sont encore à développer : un annuaire des personnels enseignants et chercheurs, pourtant prévu, n'est pas encore réalisé à ce jour, et le site web de l'établissement n'est pas traduit en anglais.

La communication interne est encore considérée par les usagers comme trop peu développée malgré les efforts entrepris par le vice-président chargé de la communication. Les informations détenues par les différentes composantes sont très hétérogènes avec des systèmes peu compatibles et ne sont pas toujours partagées avec les responsables de la communication. L'établissement est conscient de ce déficit, en témoigne une lettre interne d'information aux personnels de l'université (30 numéros parus à ce jour) mettant l'accent sur la nécessité de mieux organiser la communication interne, projet prioritaire pour le nouveau président.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

L'université de Caen Normandie affiche une activité de recherche de très bon niveau¹⁰ déclinée dans tous les domaines que peut revendiquer un établissement multidisciplinaire, s'appuyant sur 43 unités de recherche dont 23 sont partagées avec le CNRS, l'ENSICAEN, l'Inserm, l'Inra et le CEA. Les résultats aux appels à projet du PIA attestent d'un bon dynamisme avec deux LabEx et trois EquipEx dans les domaines de la chimie organique, des matériaux, du nucléaire, de la micro-électronique ou encore de la mémoire ou du patrimoine écrit. Des efforts de structuration ont été engagés depuis quelques années pour rendre plus lisibles les activités de recherche du site caennais. Ceci s'est traduit par l'affichage de trois pôles fédérant les activités en sciences et technologies d'une part, en science de la vie, de la santé et de l'environnement d'autre part et enfin en sciences humaines et sociales. Le domaine des SHS s'est structuré autour d'une Maison régionale des sciences de l'homme (MRSH), particulièrement reconnue et soutenue par le CNRS. En sciences de la vie, de la santé et de l'environnement, la structuration est portée par le pôle BIISE qui s'appuie sur une structure fédérative ICORE, véritable plateforme mutualisée d'équipements au service des unités regroupées dans le pôle. La structuration du secteur sciences et technologies est moins aboutie, sans véritable plateforme mutualisée ou fédération. Même si l'on reconnaît un effet structurant de ces pôles par la mutualisation d'instruments ou encore la discussion sur de grands projets financés dans le cadre du CPER, on peut déplorer que ces structures ne soient pas devenues de véritables organes de pilotage de la recherche, des lieux d'échange pour les directeurs d'unité ou de plateformes, disposant d'une légitimité pour échanger avec la vice-présidence recherche sur tous les aspects qui relèvent de la recherche, l'engagement sur de nouveaux thèmes, la mise en cohérence des profils recherche des postes d'enseignant-chercheurs, dans une vision pluriannuelle. Les grands axes de développement technologique portés par les industriels ou les collectivités de la région Normandie peuvent également justifier des choix stratégiques de l'université : le domaine du nucléaire, avec son ouverture au traitement du cancer, le domaine des énergies marines, en donnant plus de poids à la plateforme GreenMare pour fédérer les compétences du site dans les matériaux, la modélisation des milieux d'implantation, l'impact environnemental, la production, le stockage de l'énergie et l'acceptabilité sociale. Le thème de la mémoire doit également être porteur de grands projets autour de l'histoire ou des neurosciences. Il serait intéressant de bien mesurer les conséquences du PIA (2 LabEx et 3 EquipEx) sur l'émergence de nouvelles activités de recherche.

Les services de soutien à la recherche ont été restructurés il y a quelques années, faisant disparaître le SAIC au profit d'un guichet unique chapeautant trois pôles opérationnels¹¹. Le premier est dédié à l'administration de la recherche et l'aide au pilotage des unités ainsi qu'à la gestion des différents appels à projets en soutien aux colloques, aux jeunes chercheurs ou aux plateformes. Le second, doté de 17 personnels, s'attache à gérer la recherche contractuelle, y compris les projets européens, depuis les phases de négociation jusqu'à la justification des dépenses, offrant une véritable plus-value reconnue par les enseignants-chercheurs et les directeurs d'unité. Cette plus-value est en partie due au développement d'un nouvel outil (OSCAR) qui permet la gestion des projets et des contrats, qui permettra la gestion des feuilles de temps ou encore qui sera interfacé avec SIFAC dans le cadre de la gestion des finances. La négociation avec des tiers industriels se fait en étroite collaboration avec les services du CNRS et/ou Normandie Valorisation. La troisième direction opérationnelle a en charge les écoles doctorales, de l'inscription jusqu'à la soutenance, y compris les cotutelles internationales. L'activité des pôles « administration et aide au pilotage de la recherche » et « formation doctorale » va évoluer avec le développement de la Comue, qui sera en charge de piloter Normandie Valorisation et d'héberger le collège des écoles doctorales. Si la mission de Normandie Valorisation est claire et son articulation avec la Direction de la recherche et de l'innovation (DRI) de l'université déjà en place, il conviendra de veiller à la complémentarité des services offerts dans le cadre de la formation doctorale afin d'éviter toute redondance.

L'université de Caen Normandie est bien positionnée dans l'écosystème normand. Bien que ne disposant pas de gros sites de production industrielle, la région affiche des axes industriels reconnus, autour du nucléaire, des énergies marines, des biotechnologies. Le lien entre l'université et les filières ou l'agence de développement économique se fait généralement par la participation de la présidence aux différents conseils d'administration mais également par la présence de chercheurs dans des groupes de travail. La région Basse Normandie a toujours soutenu l'université et la

¹⁰ Rapports d'évaluation des unités de recherche par le HCERES.

¹¹ Pôle contrat de recherche, valorisation, financements publics et européens : pôle administration et aide au pilotage de la recherche ; pôle formation doctorale.

nouvelle région Normandie affiche la même volonté de soutien même si les règles d'accompagnement ne sont pas encore bien établies, en attente de la production des schémas régionaux qui sont en cours d'élaboration et auxquels participe la présidence de l'université. Comme mentionné, ces axes industriels reconnus devraient être des éléments très structurants pour la définition de la stratégie de recherche et pourraient engendrer un lien plus fort entre les chercheurs et l'industrie, profitable notamment pour l'emploi des étudiants.

II – La politique de formation initiale et continue

Il faut d'abord souligner la grande richesse de l'offre de formation et une volonté manifeste d'un ancrage dans le territoire et ses spécificités socio-professionnelles. Organisée en quatre domaines (sciences, technologies, santé ; sciences humaines et sociales ; droit, économie, gestion ; arts, lettres, langues), l'offre de formation semble bien articulée aux thématiques de recherche, notamment au niveau master. Compte tenu de cette complexité et de l'existence de nombreux sites de taille très hétérogène, le pilotage n'apparaît pas suffisamment clair. A tout le moins, si la stratégie développée dans le RAE est claire, elle ne semble pas avoir irradié de manière homogène au niveau des composantes et des responsables de formation. On doit distinguer toutefois deux niveaux de pilotage.

En effet, le pilotage semble tout à fait satisfaisant tant au niveau du respect des aspects réglementaires qu'impose le nouveau cadre national des formations qu'au niveau des exigences internes inhérentes au processus d'accréditation. Le comité souligne à ce sujet, la mise au point d'indicateurs, complexes au demeurant, permettant un redéploiement indispensable à la soutenabilité de l'offre de formation, lequel redéploiement a été salué par les directeurs de composante, signe d'échanges aboutis et féconds entre la direction et les composantes. La synergie et le travail collaboratif qui existent entre la direction, les composantes et les responsables de formation, constituent indéniablement un point fort de l'Unicaen.

En revanche, les axes stratégiques en matière de formation n'apparaissent pas clairement au vu des éléments dont nous avons disposé lors de la visite, excepté d'une part la volonté de maintenir la bonne articulation entre l'offre de formation et les spécificités territoriales soulignées plus haut, et d'autre part l'effort engagé pour s'assurer de sa soutenabilité. Le processus conduisant à la nouvelle offre de formation est donc un processus presque exclusivement ascendant. Si cela garantit une autonomie perçue comme très positive par les composantes et les responsables de formation, cela ne permet pas d'accroître les synergies, les mutualisations et le partage de compétences qui pourraient permettre l'émergence de formations nouvelles, originales et attractives. Il en résulte d'ailleurs un accroissement de 8 000 heures de l'offre de formation ce qui n'est pas négligeable dans le contexte budgétaire de l'université, mais sans doute légitime eu égard à la qualité de l'offre de formation proposée.

Sur le plan plus strictement pédagogique, le comité salue les efforts considérables qui ont été faits pour l'accueil des étudiants et leur encadrement notamment en licence. Plusieurs mesures, issues du Plan réussite en licence (PRL), semblent très positives même si l'absence de bilan précis sur l'efficacité de ces mesures est regrettable.

Il en va de même au niveau de la qualité de l'accueil administratif, qu'il s'agisse de la direction des enseignements et de la vie étudiante (Deve) ou des services de scolarité des UFR. Toutefois, et cela est cohérent avec la remarque précédente, les composantes apparaissent très hétérogènes quant à leur engagement pour l'amélioration de l'accueil et de l'accompagnement. Cette hétérogénéité semble même s'accroître au niveau de l'exercice des responsabilités de diplôme. Il semble donc que la dynamique que souhaite impulser la direction de l'université concernant l'accueil et le suivi des étudiants de licence ne diffuse pas jusqu'à ce niveau intermédiaire, suggérant que les circuits de communication ne sont pas tout à fait satisfaisants. Nous en évoquerons deux exemples. Le premier concerne les résultats des enquêtes « insertion professionnelle » de l'observatoire Unicaen et ceux des évaluations des enseignements réalisées par la Deve. Ces résultats précieux pour l'amélioration pédagogique des formations sont ignorés dans certains cas. Dans plusieurs composantes et formations, ces enquêtes continuent d'être menées de manière autonome. Cela est particulièrement vrai au niveau des IUT, de l'IAE et de l'ESIX. La situation est assez similaire pour les conseils de perfectionnement qui n'ont assez souvent qu'une existence virtuelle alors que certains responsables de diplôme les ayant mis en place en reconnaissent tout l'intérêt, surtout lorsque les étudiants y participent.

Un des axes stratégiques du contrat en cours de l'université concerne l'international. Si la mise en place du Carré international répond parfaitement aux besoins des étudiants entrants, on peut regretter le faible nombre d'étudiants sortants. Là encore, il ne semble pas que toutes les composantes aient intégré l'importance de cet axe stratégique. La direction devrait exercer un pilotage plus solide et sans doute serait-il utile que des référents RI dans chaque composante puissent relayer la volonté affirmée de l'université de développer l'international. Une réflexion

devrait être conduite pour identifier les freins à ce développement. Par ailleurs, il paraît nécessaire d'améliorer la cohérence des actions menées par le Carré international¹² et la cellule Europe. A priori, il semblerait qu'il y ait du sens à distinguer le soutien à la mobilité destiné aux étudiants (Carré international) et le soutien à la mobilité destiné aux enseignants-chercheurs (cellule Europe). Néanmoins, les responsables de ces structures indiquent pâtrir de cloisonnements préjudiciables.

Concernant la formation continue, on notera l'extrême disparité entre la richesse et le dynamisme de l'offre de formation dans certains secteurs (IAE, certains IUT et le domaine de la santé) et la quasi inexistence de ce type de formation dans la plupart des autres composantes. Si de telles disparités peuvent être imputées aux spécificités de ces formations, elles pourraient néanmoins être amoindries. Pour cela, il conviendrait, là encore, que le pilotage de l'université soit plus clair. Actuellement, la gestion de la formation continue se fait quasi exclusivement à l'intérieur des composantes. Le Service universitaire de la formation continue et de l'apprentissage (SUFCA) apparaît donc comme une structure éclatée parvenant difficilement à mener une authentique politique d'établissement en matière de formation continue. Il serait important que l'établissement se donne les moyens d'étoffer le service afin qu'il soit à même d'impulser une vraie dynamique de soutien des composantes. La nomination récente d'un VP délégué en charge de la formation continue semble participer de cette orientation et cela devrait être renforcé par la nomination de référents formation continue dans chaque composante. Le potentiel de l'université semble très important d'autant qu'il dispose d'un outil de grande qualité, le Centre d'enseignement multimédia universitaire (CEMU), particulièrement impliqué dans l'ingénierie relative à l'enseignement par le numérique. La nécessité de développer la formation continue devrait être conduite dans le cas d'un *business case*, prenant en compte une meilleure connaissance de la concurrence et également les nouvelles techniques utilisables.

Un axe stratégique fort de l'université concerne le développement du numérique au service de la pédagogie. Point très positif, l'équipe en charge anime avec un dynamisme remarquable tout ce qui relève du numérique avec la mise en place d'accompagnements efficaces des étudiants comme du personnel. En revanche, il manque une réflexion d'ensemble sur le réel apport du numérique à la pédagogie et la nouvelle offre de formation n'a pas été conduite en tenant compte des opportunités que pourrait offrir le numérique. On notera qu'un certain nombre d'enseignants demeurent réfractaires au numérique et sceptiques quant à son intérêt pédagogique malgré les efforts consentis par ce service pour les accompagner dans la révolution numérique au service de la pédagogie. Il serait donc très utile d'engager une réflexion transversale sur les applications du numérique et sur les conséquences de son développement, tant en termes de pédagogie que de coûts, et d'y impliquer l'ensemble de la communauté.

Enfin il faut noter le remarquable travail réalisé par le CEMU et l'exploitation massive qui est faite de l'outil numérique. Il en a résulté un accroissement considérable et positif de l'offre de formation des enseignements à distance qui participe à l'attractivité de l'université. On doit noter deux conséquences de la synergie entre le développement de l'outil numérique et l'activité du CEMU. La première est la rançon de ce succès. L'activité du CEMU a largement cru en raison d'un public de plus en plus intéressé par l'offre de formation à distance. Il en résulte des difficultés pour répondre à la demande, lesquelles difficultés risquent de devenir ingérables dans les années à venir si le personnel de ce service n'est pas étoffé. La seconde, très positive, est que l'essor du numérique constitue ainsi une porte d'entrée sur une réflexion nouvelle concernant la pédagogie à l'université, laquelle réflexion devrait rejaillir sur l'ensemble de l'offre de formation.

III – Le lien entre recherche et formation, les études doctorales

Le plan de gestion des emplois, comme dans la plupart des sites universitaires, en raison des mêmes contraintes, est porté principalement par des demandes pédagogiques, maîtrisées par les composantes. Dans un cadre budgétaire contraint, la politique conduite par la présidence s'appuie également sur un redéploiement des postes dans les disciplines les moins encadrées, ce qui laisse peu ou pas de marges de manœuvre pour proposer des postes dont le profil serait guidé par la recherche. Il serait opportun de mieux cadrer le fonctionnement des composantes en proposant des procédures concertées entre la formation et la recherche permettant un véritable dialogue amenant à la définition des profils des postes, même s'il est admis que le cadrage de la présidence impose en amont le gel de postes visant à réduire la masse salariale.

Les écoles doctorales sont au nombre de sept. La répartition des contrats doctoraux se fait selon une clé de répartition admise par les directeurs des écoles doctorales. Un point de vigilance concerne la clé de répartition entre écoles doctorales du collège des ED qui sera retenue par la Comue, respectant ou pas les modalités de l'université de Caen Normandie. Les dotations de fonctionnement permettent le financement des formations aux doctorants ou la participation à des colloques. Les doctorants voient la création du collège des écoles doctorales de la Comue comme

¹² Cf. Chapitre : Les relations européennes et internationales.

une opportunité, avec l'espoir d'une meilleure prise en compte du doctorat dans la stratégie de l'établissement. En effet, l'absence de rencontres entre doctorants de disciplines différentes, l'absence de journées associant des industriels ou encore l'inadéquation de certaines formations à leurs futurs métiers inquiètent les doctorants, qui se posent la question de leur positionnement dans l'université. Un véritable pilotage de la formation doctorale semble nécessaire, même si l'écoute et la réactivité des deux vice-présidents recherche sont reconnues collectivement. Les doctorants semblent regretter un manque de soutien de l'établissement pour les aider à concilier pendant leur thèse leurs activités d'enseignement et de recherche. Ils déplorent également un défaut de coordination et de synchronisation des informations présentées sur les possibilités d'insertion professionnelle et souffrent en particulier d'un manque de contacts avec le milieu industriel.

IV – La documentation

Un autre élément clé de la formation des étudiants concerne la documentation. Ce service a produit des efforts importants dans la rationalisation du fonds documentaire et a développé une gestion cohérente des fonds numérique et papier. Les horaires d'ouverture du Service commun de documentation (SCD) sont tout à fait remarquables. Par ailleurs, le SCD a parfaitement intégré le tournant numérique et exploite efficacement les opportunités techniques qu'il offre. Le pilotage du SCD semble tout à fait efficace et participe aux adaptations nécessaires de ce service. Des efforts considérables ont été faits pour que, malgré l'éclatement du site, l'ensemble des étudiants puisse profiter au mieux de l'offre documentaire. Seul bémol malgré tout, l'absence de formation pour les néo-bacheliers, arrivant à l'université, qui serait nécessaire pour les inciter à utiliser davantage les ressources du SCD.

La réussite des étudiants

I – Les parcours des étudiants : de l'orientation à l'insertion professionnelle

1 • Un accent mis sur la réussite en licence dans une logique « Bac-3 – Bac + 3 »

L'Unicaen s'est inscrite très rapidement dans la dynamique du plan réussite en licence initié en 2007. L'Unicaen attache une importance toute particulière à limiter le décrochage des étudiants de premier cycle avec la mise en place de différents processus d'intégration adaptés aux cursus. Cet objectif se décline notamment avec des interventions coordonnées dans le secondaire *via* « UNICAEN dans les lycées » réalisée par des étudiants ou anciens étudiants dans 15 lycées par an, permettant de couvrir une bonne partie de l'académie de Caen. Cette action est complétée par un travail en partenariat avec le rectorat qui permet, chaque année, d'informer les conseillers d'orientation-psychologues sur l'offre de formation proposée par l'établissement.

L'une des mesures phares de l'établissement est de dispenser tous les types d'enseignement, notamment dans les licences scientifiques à des groupes ne dépassant pas 30 étudiants afin de favoriser la réussite au cours du premier cycle.

Enfin, l'Unicaen offre un environnement de travail adapté *via* les bibliothèques qui proposent des accès horaires élargis depuis 2010 sur 2 bibliothèques et dont le projet est d'élargir encore les horaires afin de répondre au mieux à la demande. Les étudiants bénéficient d'une application Smartphone afin de connaître en temps réel l'occupation des différentes bibliothèques, ce procédé fera prochainement l'objet d'un déploiement plus vaste au sein de la Comue.

2 • Des outils d'orientation en place et un service à optimiser

L'Unicaen prévoit à ce jour divers processus d'aide à l'insertion professionnelle centralisés dans un service dédié, l'EOI (espace orientation et insertion). Cet espace comprend trois structures : un pôle orientation, un Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) et un observatoire. Afin de favoriser le partage efficace des informations, chaque composante est représentée au sein de l'EOI par un personnel référent. Si la structure générale de cet espace d'orientation semble construite de façon efficace, les retombées pour les étudiants sur le plan de l'insertion professionnelle et de l'orientation demeurent, à ce jour, insuffisantes. En effet, le service note une assez faible fréquentation des différents forums ou journées à thème par les étudiants et regrette une grande disparité inter-composantes quant à l'utilisation des services proposés, avec notamment des relations peu développées pour les composantes qui ne sont pas en proximité géographique du service. De fait, trop peu d'étudiants visitent à ce jour l'espace orientation proposé par l'EOI ; et le portefeuille de compétences (PEC), outil mis en place par ce service, n'est toujours pas généralisé à l'ensemble des composantes qui, dans leur ensemble, ne perçoivent que trop peu la plus-value d'une approche « par compétences ». Le comité suggère, à cet effet, que l'établissement le définisse comme un objectif stratégique de sa politique de formation.

Dans le cadre des entretiens individuels proposé par l'EOI, le BAIP, n'a touché cette année que 40 étudiants sur les 28 000 inscrits à l'université de Caen Normandie, malgré des actions concrètes mises en place depuis plusieurs années (semaine d'accueil des étudiants, forum, café de l'emploi et de la formation, journée des jobs étudiants...). Ce constat résulte vraisemblablement d'un déficit de visibilité de ces actions au sein des formations et des composantes. La communication interne sur ce sujet, et le rôle des référents de composantes seront à développer pour y remédier.

Enfin, l'observatoire qui a un rôle bien défini d'étude de l'insertion professionnelle, présente de façon régulière des retours chiffrés à l'établissement, mais ces données ne semblent pas suffisamment exploitées a posteriori pour améliorer l'insertion des diplômés.

II – Vie étudiante

1 • Des partenariats de qualité à valoriser

L'Unicaen bénéficie de solides partenariats institutionnels en matière de vie étudiante assurant de bonnes conditions de vie sur l'ensemble de ses sites.

Le Crous de Basse Normandie est un partenaire privilégié avec lequel l'établissement a instauré un dialogue régulier. Il dispose d'un siège à la CFVU et au CA et est associé au fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE).

L'offre de logement du Crous présente une répartition homogène sur les campus de l'Unicaen, l'intégralité des 4 500 lits proposés par cet établissement étant disposée sur une ligne de tramway desservant au moins un des campus universitaires. Pour l'accueil des étudiants internationaux, inclus ou non dans le cadre de programme d'échange, ¼ des logements Crous est mis à disposition de l'Unicaen via une convention.

Le Crous attribue actuellement 16 631 bourses sur critères sociaux (BCS) par an dans l'académie dont 25 % d'échelon 0 bis. Les bourses des étudiants en filières paramédicales sont gérées actuellement par le Crous de Caen et indexées sur les BCS. Ce système sera étendu à la région Normandie à l'occasion de la fusion des Crous de Caen et de Rouen au 1^{er} Janvier 2018, assurant ainsi une équité de prise en charge des étudiants, toutes filières confondues.

Sur le plan culturel, l'Unicaen dispose d'une maison des étudiants (MDE), codirigée par le Crous et l'établissement. Cette MDE est présente sur les sites de Caen (campus 1), Alençon et Cherbourg ; et propose aux étudiants et personnels un programme culturel complet et diversifié associant 80 spectacles annuels, des séances de cinéma, ateliers et expositions. L'ensemble des événements culturels de la MDE touche à ce jour entre 4 600 et 4 800 personnes par an et repose sur une collaboration étroite entre le service culturel de l'Unicaen et la DRAC.

Le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS) assure l'offre sportive de l'Unicaen avec 220 créneaux hebdomadaires proposés aux étudiants et aux personnels de l'établissement. Les activités courantes du SUAPS regroupent 9 000 inscrits en 2016 auxquels s'ajoutent les 120 étudiants bénéficiant du programme « athlète de haut niveau » centralisé sur le site de Cherbourg. Enfin, le SUAPS en association avec le Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS), propose un programme « sport et santé » avec un suivi régulier, à la fois pour les étudiants et les personnels.

Si les précédentes structures bénéficient d'un développement confortable, le SUMPPS a du mal à se développer. Le déficit d'ETP à la fois médical et psychologue dont il pâtit, ne lui permet pas de prendre en charge de façon adaptée les problématiques psycho-sociales dominantes. Si la création d'un centre de santé de Normandie offrait des réponses pour le recrutement de professionnels et les infrastructures, les freins constitués par sa mise en place effective et plus généralement le domaine de compétences de ces centres, ont rendu le projet caduc et laissé le SUMPPS en difficulté.

2 ● Des initiatives étudiantes à valoriser

L'Unicaen reconnaît et encourage des activités « para-universitaires » à travers la vie étudiante. Devant la multiplication du nombre de projets, une charte d'attribution du FSDIE a été récemment rédigée. Depuis 2016, une soirée est dédiée à la présentation des projets financés par le FSDIE afin de les faire découvrir aux éventuels partenaires financiers et valoriser les plus belles prestations.

Concernant la démocratie et la représentation étudiantes, aucun dispositif n'est actuellement mis en place pour favoriser l'investissement des élus étudiants dans les conseils, compromettant un travail sur le long terme et aboutissant nécessairement à un épuisement de l'investissement ainsi qu'au cumul des mandats des quelques étudiants investis en dépit des difficultés que cela représente pour la réussite de leur cursus universitaire. Si l'Unicaen jouit aujourd'hui de la présence de deux étudiants vice-présidents, membres de l'équipe présidentielle, il n'existe aucune valorisation de cette implication dans l'établissement, malgré les remarques formulées dans le précédent rapport. L'absence de reconnaissance de l'engagement des élus étudiants et notamment des VPE ne peut inciter les étudiants à s'investir dans de telles fonctions pourtant enrichissantes sur le plan de l'acquisition de compétences.

La valorisation et la culture scientifique

I – La valorisation des résultats de la recherche

L'université de Caen Normandie a participé depuis 2013 à la refonte des outils permettant l'optimisation de la valorisation et du transfert de ses meilleurs résultats issus de la recherche. Seul territoire régional à ne pas disposer d'une Société d'accélération de transfert de technologie (SATT), l'université a convenu avec le ministère et le CGI, en s'appuyant sur des travaux menés dans des groupes de travail impliquant l'ENSICAEN et le CNRS, de la création d'une structure de valorisation et de transfert, Normandie Valorisation. Intégrée à la Comue, cette structure dispose de fonds dédiés à la détection, à l'accompagnement et à la maturation, ainsi que de personnels dont une partie résulte de mises à disposition par l'Unicaen ou le CNRS. Affichant les mêmes missions qu'une SATT, en termes de détection, de protection des titres de propriété intellectuelle et de transfert, et de professionnalisation des personnels en charge de ces missions, cette structure donne à l'université une opportunité de développement du partenariat industriel, qui toutefois reste faible si on analyse les données de la recherche partenariale directe (au sens des instituts Carnot) : on dénombre seulement une cinquantaine de contrats pour un montant d'un peu moins d'un million d'euros, au même niveau que les chiffres de 2013. Le partage de la stratégie et la mise en commun de personnels dédiés aux missions d'accompagnement pour la rédaction des contrats ou la négociation de la propriété intellectuelle résultent d'une même volonté partagée par les partenaires ENSICAEN, Unicaen et CNRS. Cela se traduit également par la proposition que Normandie Valorisation soit désignée comme mandataire unique de valorisation sur le site, la Comue étant signataire unique par mandat de ses membres et de ses partenaires comme le CNRS, ce qui réduit fortement les délais de négociation ou de signature.

Autre structure en pleine reconstruction, notamment en raison du nouveau périmètre régional et de sa fusion avec l'incubateur de Haute-Normandie, l'incubateur régional de Basse-Normandie, loi dite « Allègre¹³ » est un des outils clés pour la création de start-up, affichant un portefeuille de plus d'une soixantaine. Les prévisions de croissance d'activité imposent un redimensionnement de l'équipe composée de sept personnes en 2016 pour quinze prévues en 2017. Hébergé gracieusement dans les locaux de l'université et du GANIL, l'incubateur est un véritable outil, rendant des comptes à la présidence et aux élus, de manière à mieux diffuser les résultats à la communauté. L'incubateur se soucie également des projets étudiants en s'interfaisant avec le dispositif PEPITE¹⁴ Val de Seine. La couverture de la chaîne de valeur « de l'idée au produit » paraît aujourd'hui bien installée dans l'écosystème de l'ESR normand. Par l'adhésion de l'ensemble des acteurs du site et par la mise en place de ces outils, il se crée ainsi une vraie opportunité pour développer à la fois les partenariats industriels et le transfert des résultats de recherche, mais également la valorisation d'initiatives étudiantes via le PEPITE.

II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

Ancrée dans la ville et dans la région, l'université a toujours considéré la diffusion scientifique et technique comme un enjeu pour son intégration sociale. Que ce soit par l'organisation de manifestations à destination du grand public comme la fête de la science ou que ce soit par la publication de livres via les Presses Universitaires de Caen (PUC), Unicaen a mobilisé des ressources humaines et financières pour rendre visibles ses compétences. Les PUC éditent une dizaine de revues par an et entre 25 et 30 ouvrages, production qui peut apparaître relativement faible au regard du personnel travaillant pour les PUC. Si les comités éditoriaux sont de qualité et garantissent un très bon niveau de publication, l'implication des composantes demeure très inégale et il serait sans doute utile de définir une politique éditoriale plus claire.

Le Centre interdisciplinaire de réalité virtuelle (CIREVE) est particulièrement actif sur la restitution virtuelle de villes comme Rome¹⁵ ou Caen. Les partenariats avec les collectivités démontrent le bien-fondé de cette démarche. Dans les autres secteurs, on notera une mobilisation des personnels pour des actions plus classiques comme Relais d'Sciences ou encore des moyens financiers octroyés aux doctorants pour la création et l'animation d'opérations scientifiques. Enfin, le patrimoine photographique (collection Lafond) et immobilier (université classée aux monuments historiques) est valorisé par des expositions ou des opérations portes ouvertes.

¹³ Loi n° 99-587 du 12 juillet 1999 sur l'innovation et la recherche.

¹⁴ Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat.

¹⁵ Rome antique à partir de la maquette Bigot.

Les relations européennes et internationales

En matière de relations européennes et internationales, dans le « Projet de développement stratégique 2012-2016 », l'université de Caen Normandie s'était fixée, parmi d'autres, les objectifs suivants : « développer, soutenir et valoriser la politique internationale de l'Université dans le cadre d'un projet global » et « prendre en compte la dimension internationale et européenne dans l'ensemble des activités de l'Université »¹⁶. Ces objectifs résultait du constat qu' « il reste encore beaucoup à faire pour intégrer les activités de recherche dans une politique plus globale à l'international et pour renforcer le maillage des acteurs au sein de l'établissement »¹⁷. Afin d'atteindre ces objectifs, l'établissement s'est doté d'une politique d'ouverture à l'international qui s'est concrétisée à différents niveaux :

- la création du Carré International (en 2011 - issu du service des relations internationales, du centre d'enseignement du Français pour étrangers, du laboratoire de langues et de l'office franco-norvégien d'échanges et de coopération) et la désignation dans chaque composante d'un référent RI, chargé d'assurer le contact entre les composantes et le carré international ;
- la nomination d'un vice-président délégué aux affaires internationales (en 2014) ;
- la création d'une mission Europe (en 2013) à l'intérieur de la direction de la recherche et de l'innovation (DRI). L'équipe est composée de trois chargés de projets européens, qui couvrent les pôles sciences et technologies (ST), sciences humaines et sociales (SHS) et biologie intégrative, imagerie, santé et environnement (BIISE) et dont le rôle consiste à aider les chercheurs dans leurs réponses à des appels à projets, notamment au niveau européen.

L'ensemble de ces différentes tâches dans le champ de l'internationalisation est piloté par la commission des relations internationales mise en place en 2008. Présidée par le vice-président délégué aux affaires internationales, cette commission est composée de membres élus issus des CA et CAC, de membres invités issus des services ou établissements impliqués dans l'international (notamment, le Carré International, la DRI, la direction des études et de la vie étudiante, le Crous) et de porteurs de projets issus des composantes.

La commission des relations internationales a vocation à améliorer la connexion entre les domaines de la formation et de la recherche ; le Carré International figure également parmi les services de soutien soit à la formation et à la vie étudiante, soit à la recherche. Dans les faits, on constate malgré tout une mise en rapport assez faible entre les domaines de la formation et de la recherche en matière d'internationalisation, déficit qui se traduit, par exemple, par un manque certain de dialogue entre le Carré International et la mission Europe. Aussi semble-t-il souhaitable que les missions de la commission des relations internationales ne se limitent pas seulement à l'accompagnement des différentes initiatives en matière d'internationalisation, telles qu'elles sont décrites (cf. la « Présentation de la Commission des Relations Internationales »¹⁸), mais qu'elle joue un rôle plus actif dans le développement, soit en proposant elle-même des pistes d'action (*top-down*), soit en incitant les composantes et les enseignants-rechercheurs, à participer à ce travail (*bottom-up*) et à partager leurs propres expériences avec les collègues.

Si le rapport d'autoévaluation regrette « l'absence d'implication de l'établissement dans les réseaux internationaux » (p. 44), ce constat pourrait être l'occasion de réfléchir à un renforcement des partenariats existants avec les pays étrangers dont l'établissement pourrait pleinement profiter, avec, par exemple, la Norvège (cf. l'office franco-norvégien d'échanges et de coopération) et le Canada, mais aussi avec la Grande-Bretagne ; en revanche, il s'agira de s'assurer du gain réel, tant en matière d'enseignement que de recherche, qui résultera de la coopération envisagée avec l'Ukraine, par exemple à travers une évaluation suivie.

L'Unicaen accueille près de 2 300 étudiants étrangers. Cependant, la majorité d'entre eux vient dans le cadre d'une démarche individuelle en dehors des conventions institutionnelles au demeurant nombreuses. En effet, l'Unicaen a signé quelques 400 accords d'échanges avec des universités partenaires, dont 90 % en Europe, au Canada et aux États-Unis. Il serait intéressant de vérifier la vitalité de l'ensemble de ces accords car le nombre d'étudiants

¹⁶ Projet de développement stratégique 2012-2016, p. 13.

¹⁷ Projet de développement stratégique 2012-2016, p. 13.

¹⁸ http://international.unicaen.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1339426826953.

sortants (environ 500) est faible au regard de la taille de l'établissement et du nombre de conventions. Au niveau du master et du doctorat, la situation semble à première vue plutôt satisfaisante ; toutefois, à bien y regarder, on s'aperçoit que la mission est uniquement laissée aux laboratoires, qui s'érigent en seuls garants de l'internationalisation des activités scientifiques, sans qu'aucune instance supérieure n'intervienne ou ne soit consultée. On regrettera aussi la quasi-absence de participation à des réseaux d'ED ou internationaux. Au niveau de la licence, en revanche, les étudiants se heurtent à une organisation lourde et relativement difficile pour prévoir une mobilité sortante, surtout dans les filières pour lesquelles un séjour dans un établissement partenaire à l'étranger ne fait pas partie intégrante de la maquette (cf. notamment les UFR sciences économiques, de gestion, de géographie et d'aménagement des territoires, pharmacie, sciences, sciences et techniques des activités physiques et sportives, médecine et psychologie ainsi que l'IUT Alençon et l'Institut de biologie fondamentale et appliquée, qui, dans l'année 2014-2015, sont restés en dessous d'un seuil de 20 étudiants sortants). Comme il est ressorti des entretiens, trois facteurs semblent être à l'origine de cette situation : un manque d'informations délivrées aux étudiants sur les différentes possibilités de mobilité ainsi que sur la plus-value apportée pour le parcours professionnel, le calendrier des ateliers d'information pas toujours en harmonie avec celui des délais dans lesquels il faut présenter sa candidature, mais aussi une certaine réticence générale des étudiants, pour différentes raisons (coût du financement du séjour à l'étranger, crainte d'une « perte de temps », compétences linguistiques trop faibles). Tandis que des mesures visant à réduire certains de ces obstacles ont été prises (par exemple cours de langue supplémentaires, bourses), certaines difficultés incombent plutôt à l'aspect technique comme l'existence des *learning agreement* pour les programmes Erasmus+, qui garantissent, dès le départ de l'étudiant, les modalités de reconnaissance de travaux/examens accomplis dans l'université partenaire). Le comité recommande que l'établissement réfléchisse, encore davantage, aux possibilités d'augmentation du nombre de diplômes en partenariat international (double diplôme/diplôme conjoint), toujours relativement limité, mais aussi à la mise en valeur des expériences des étudiants rentrant d'un séjour à l'étranger et/ou même des *alumni*. Pour les filières dans lesquelles un séjour à l'étranger ne fait pas partie intégrante de la maquette, il est souhaitable que les services/institutions compétents, en coopération et en concertation avec les enseignants-chercheurs eux-mêmes, en mettant à profit leurs moyens respectifs, s'appliquent dès le début (L1), et d'une façon encore plus systématique, à sensibiliser les étudiants à l'importance d'une expérience à l'étranger. Ces efforts sont d'autant plus importants à mettre en œuvre dès lors que l'on tient compte du large éventail de l'offre de formation, de la réorganisation structurelle de l'Unicaen et de la répartition géographique des différents sites.

Le pilotage

En réponse au précédent rapport d'évaluation de l'AERES, l'université a mené un effort important à la fois de resserrement de ses structures, de développement de schémas directeurs et d'outillage de sa gestion.

I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

1 ● Une mise en place d'outils de gestion performants

La cellule d'aide au pilotage, créée en 2010, est au cœur du pilotage de l'établissement pour lequel elle met progressivement en place l'ensemble des outils nécessaires en matière financière (comptabilité analytique) et de pilotage des formations (OSE - organisation des services d'enseignement) et de la recherche (OSCAR), en lien avec la direction des systèmes d'information et l'ensemble des acteurs concernés. Certains de ces outils, notamment OSE et OSCAR, commencent à éssaimer hors de l'université au travers de la Comue.

Finalisée très récemment, la mise en œuvre de la comptabilité analytique ne permet pas, pour l'heure, les analyses en coûts complets à même d'assurer à l'établissement la maîtrise de sa trajectoire stratégique. Le premier exercice (2015), traité en mode comptabilité analytique, n'a pas été diffusé aux composantes et aux services. L'établissement gagnerait à diffuser plus largement l'exercice afin d'assurer une appropriation rapide de cet outil par les responsables des différents centres de coûts.

2 ● Le dialogue de gestion

Adossé à des processus de gestion formalisés¹⁹, le dialogue de gestion est encadré par une note d'orientation, adressée à chaque composante, rappelant les objectifs de l'établissement et reprenant les éléments du débat d'orientation budgétaire examiné en CA de début d'année et complété par un CA de printemps sur la ventilation du budget par grandes masses (personnel et fonctionnement). Il fait l'objet d'une note de synthèse²⁰ précisant le cadrage des missions pour la formation et la recherche avant la note de synthèse budgétaire présentant les grandes lignes en recettes et en dépenses du futur budget.

En 2016, pour la première fois, l'allocation des moyens humains s'est effectuée sur la base d'un rééquilibrage entre disciplines au regard des niveaux d'encadrement identifiés par l'application OSE.

Des indicateurs y sont associés et s'étoffent chaque année : la mesure de la performance de la formation (taux de réussite en licence, heures d'enseignement) s'est ainsi enrichie d'indicateurs sur le risque financier relatif aux ressources propres (formation continue puis recherche). Il n'a cependant pas été possible, pour le comité, d'apprecier si ces indicateurs sont réellement utilisés par les différents services et composantes concernés pour un pilotage de leurs activités.

3 ● La démarche qualité

La démarche qualité est pilotée par une chargée de mission par ailleurs responsable administrative de composante. Une dynamique a été créée avec les fusions des composantes et des services. Aujourd'hui, un plan d'action a été élaboré et la méthodologie est validée. Il reste à fixer un calendrier de mise en œuvre et à impulser fermement au sein des équipes de direction, notamment des composantes, la mise en place d'une boucle d'amélioration continue.

Dans le cadre de la réorganisation de ses structures, l'université a adopté un fonctionnement en mode projet, appuyé par la mise en place de l'outil Redmine et soutenu par l'animation de réseaux métiers qui couvrent l'ensemble de ses sites. Elle a parallèlement fait le choix d'intégrer une démarche d'amélioration continue pour inscrire la nécessaire redéfinition de ses processus dans les orientations de qualité de service qu'elle s'est fixées.

Par ailleurs, l'établissement s'est doté de deux schémas directeurs : un schéma directeur pluriannuel handicap qui recouvre tant la population étudiante que les agents rémunérés par l'université et un schéma directeur immobilier et d'aménagement (SDIA). Ce dernier reste un outil partiel, centré sur le site de Caen, à compléter pour disposer de la vision exhaustive du patrimoine de l'établissement.

¹⁹ Voir les différents guides (notamment le guide du validateur).

²⁰ Note de synthèse du dialogue de gestion 2016 (fichier « indicateurs DDG 2016 Unicaen »).

III – Les grandes fonctions de pilotage

1 ● La fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines est placée sous la responsabilité d'un VP du conseil d'administration dédié, la directrice générale des services assurant le pilotage opérationnel. Dotée de procédures formalisées et diffusées, la fonction s'organise autour de la direction des ressources humaines qui anime un réseau de correspondants administratifs assurant l'homogénéisation des modalités de gestion pour l'ensemble des sites et des structures.

La direction des ressources humaines est composée de trois pôles : deux pôles opérationnels (gestion des personnels et paye) et un pôle pilotage chargé des prévisions d'évolution des emplois et de la masse salariale ainsi que de la formation des personnels.

Elle gérait, en 2014, 2 720 personnes²¹ correspondant à 2 649,9 ETPT²² dont 58 % étaient des enseignants. La réduction du nombre d'agents (principalement Biatss²³) entre 2011 et 2014 s'était accompagnée d'une stagnation du nombre d'enseignants. L'année 2015 marque un décrochage : le nombre d'enseignants passe de 1 576 en 2014 à 1 623 en 2015²⁴ (dont 1 343 titulaires en 2015 contre 1 164 en 2014) compensée par une diminution des Biatss passant de 1 144 à 1 127²⁵ (dont 825 titulaires en 2015 contre 827 en 2014). Ce « décrochage » positif des enseignants titulaires tendra, pour les prochaines années, à rigidifier la masse salariale et à maintenir un taux de progression significatif lié au GVT. C'est un point d'alerte.

La prévision de masse salariale pour 2016 s'élève à 180,20 M€²⁶ soit une augmentation de 1,9 % par rapport à l'exécution 2015 (176,72 M€)²⁷. Le calcul et le pilotage de la masse salariale sont assurés par le bureau de la prospective et des moyens de la DRH et l'analyse financière est partagée avec la cellule d'aide au pilotage, laquelle assure la consolidation de la masse salariale au sein du budget général de l'université avec la direction générale des services. Une meilleure coordination de la DRH avec la cellule d'aide au pilotage serait opportune, les deux services travaillant sur les mêmes données sans partager leurs indicateurs.

Les prévisions de sortie à 10 ans²⁸ montrent que le volume des départs à la retraite se stabilise autour de 70 par an jusqu'en 2024, concernant principalement les Biatss. On peut donc regretter l'absence de réflexion en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui assurerait une approche stratégique pluriannuelle de ce domaine couplée aux instruments d'analyse des activités des personnels développés par l'université.

L'établissement s'est doté d'outils assurant une visibilité sur l'activité des personnels : OSE (organisation des services d'enseignement) pour la population enseignante et l'enquête fonctions pour les Biatss.

L'enquête fonctions montre que la majorité des Biatss (60 %) est chargée des fonctions de soutien (administration de la recherche, gestion de la formation, gestion de la vie étudiante, ressources documentaires) qu'ils exercent pour 70 % d'entre eux dans les composantes.

Cependant, les composantes conservent une forte proportion de personnels affectés à des fonctions supports ; plus de 40 % des personnels chargés de la gestion comptable et financière, de la gestion immobilière et de l'informatique sont affectés dans des composantes. La multiplicité des sites de l'établissement ne peut expliquer entièrement cette dispersion des fonctions supports, consommatrice de temps et de moyens. Le comité estime qu'une réflexion sur son impact financier serait utile à l'établissement.

La direction des ressources humaines a construit un dialogue social serein, fréquent²⁹ et correctement documenté avec les différentes instances de concertation. Des réunions mensuelles sont organisées avec la direction de la prévention et le SUMPPS et la DRH participe au groupe de travail préparatoire au CHSCT. L'examen préparatoire des dossiers soumis au CT au sein d'une commission RH composée de représentants des personnels élus des instances (CA, CT, CHSCT) est, quasi unanimement, apprécié par les représentants du personnel.

²¹ Bilan social 2015 (chiffres 2014).

²² Chiffre indiqué dans la note de l'agent comptable jointe au compte financier 2015 (données observées au 31 décembre 2015).

²³ Passage de 1216 agents en 2011 à 1143 en 2014 (source bilan social 2015).

²⁴ +47 correspondant à + 179 titulaires et -132 non titulaires.

²⁵ -17 correspondant à -2 titulaires et -15 non titulaires.

²⁶ Source BR2 2016.

²⁷ Source compte financier 2015.

²⁸ Voir document « l'univers des possibles ».

²⁹ 10 CT en 2015 et 6 déjà organisés en 2016.

L'établissement dispose de bilans sociaux très complets. En cohérence avec l'effort de réorganisation et d'outillage accompli par l'établissement depuis 2012, les formations portant sur le renforcement des compétences métiers représentent le principal poste de la formation continue des personnels³⁰.

2 ● La fonction financière

La fonction financière est placée sous la responsabilité d'un vice-président du conseil d'administration et pilotée par le directeur général des services adjoint avec l'appui de la cellule d'aide au pilotage. Comme la fonction RH, elle s'appuie sur un réseau de correspondants dans les composantes et services ramenés de 250 à 60 en 2 ans.

La cellule d'aide au pilotage est le service d'appui et de conseil dédié à l'élaboration budgétaire qui, à l'issue des dialogues budgétaires, centralise et synthétise l'ensemble des documents instruits ensuite avec le DGS adjoint et validés par le vice-président du CA en charge des finances. Cette fonction mériterait d'être plus sécurisée par un appui en effectif et une organisation renforcée entre la cellule d'aide au pilotage et la direction des affaires financières. Elle s'appuie sur un dialogue de gestion structuré à plusieurs niveaux de décisions (directeurs de composantes/gestionnaires de composantes) Il est adossé à la fois à l'exécution de l'exercice précédent et aux orientations stratégiques de l'établissement. Il est encadré par une note d'orientation votée au CA lors de l'adoption du compte financier de l'année précédente.

En 2016, l'approche budgétaire de l'établissement a rompu avec la pratique de la reconduction pour construire un budget axé sur les besoins et l'analyse de l'exécution, afin d'avancer vers une réallocation raisonnée des moyens. Pour consolider cette bonne pratique, il conviendrait de finaliser la mise en place d'une réelle comptabilité analytique permettant d'afficher les coûts complets attachés aux différentes activités de l'établissement.

L'exécution budgétaire se partage entre la direction des affaires financières structurée en plateforme centralisée pour l'exécution budgétaire et l'agence comptable qui assure le service facturier récemment mis en place. L'amélioration des délais de traitement des factures suppose, pour sa consolidation, de poursuivre et d'accentuer la professionnalisation des correspondants sur la procédure de liquidation.

Après le résultat déficitaire de 2012, la stagnation des dépenses grâce à une politique très volontariste et le gel de postes (+0,7 % entre 2012 et 2015) associée à une augmentation des recettes (+2,3 %) ont affermi le fonds de roulement (passage de 13 à 20 jours sur la période) et la CAF (passage de 3,6 M€ à 4,4 M€) sur la période 2012 à 2015.

Pour autant, l'exercice 2015 montre que l'équilibre financier de l'établissement est fragile, compte tenu du dynamisme des dépenses de personnel (+1,5 M€ par rapport à 2014) et de l'atonie des recettes (+0,17 M€). L'agent comptable souligne dans son rapport que « l'amélioration du résultat d'exploitation en 2015 résulte pour l'essentiel de la diminution des amortissements à charge en lien avec la minoration de l'évaluation du patrimoine effectuée en 2015 ».

Le budget prévisionnel n°2 de 2016 a prévu (hors SACD) un solde déficitaire de 631 k€ tout en conservant un résultat comptable prévisionnel bénéficiaire à hauteur de 881 k€. Il est établi sur une prévision de dépenses de 226 M€ voté en déficit de 0,631 M€. Il est établi sur une prévision de dépenses de 226 M€ soit + 2,3 % par rapport à l'exécution 2015 et une prévision de masse salariale de 180,2 M€ soit +2 % par rapport à 2015, en partie lié à l'augmentation du point d'indice au 1^{er} juillet et à la mise en place du PPCR. C'est un budget très volontariste qui impose à l'établissement une progression des recettes de 3,6 M€ (+1,6 %) sur l'exercice 2016 dans un contexte de stabilisation de la subvention pour charges de service public (autour de 180 M€), d'atonie des recettes propres depuis 2013 et d'une reconfiguration régionale de nature à réduire les importants soutiens financiers antérieurs³¹. La prévision des recettes s'appuient notamment sur la signature de nouveaux contrats de recherche liés entre autres au lancement du CPER 2015-2010.

A cet égard, il est capital pour l'établissement que la réflexion engagée sur la formation continue, avec la nomination d'une vice-présidente dédiée, permette de redynamiser ce secteur dont les recettes pourraient augmenter encore davantage, même si la progression entre 2012 et 2015 a été significative passant de 4,9 à 5,7 M€ alors même que les recettes de l'université inter-âges (0,8 M€) ne sont plus intégrées depuis 2014. Les travaux entrepris sur la cartographie des risques en matière de recettes de la recherche (déploiement de l'outil OSCAR) accroissent le dynamisme avec le secteur économique, encore trop faible.³²

L'établissement a engagé un travail de cartographie des risques dans le cadre du contrôle interne comptable et financier. Compte tenu de la fragilité financière de l'établissement, il paraît important que l'établissement entre

³⁰ Bilan social 2015 page 68 « près de 60 % des participants ont suivi une formation pour renforcer leurs compétences métiers ».

³¹ Entre 4,4 et 4,8 M€ de subvention annuelle versée par la région Basse Normandie en 2014 et 2015 (source comptes financiers).

³² 1,7 M€ de prestations de recherche en 2014 et 2015 sur environ 6 M€ de recettes au titre de la recherche.

rapidement dans une phase opérationnelle d'appropriation de la problématique du risque par les composantes et les services.

3 ● Les systèmes d'information

L'établissement a totalement restructuré son système d'information depuis 2012 avec la création d'une direction des systèmes d'information dotée aujourd'hui de 35 agents et organisée en 4 pôles : le pôle support (téléphonie, gestion des salles libre-service), le pôle infrastructure et réseau, le pôle applicatif et le responsable de la sécurité des systèmes d'information.

Le schéma directeur du système d'information et du numérique, validé en 2012, est en cours de redéfinition.

Depuis le 1^{er} avril 2016, la vice-présidente déléguée au numérique a vu son périmètre s'élargir aux transformations pédagogiques et une commission du système d'information composée d'experts, d'élus des conseils centraux et d'étudiants a été créée en 2013.

L'organisation en réseau (50 informaticiens rattachés fonctionnellement à la direction des systèmes d'information) permet une mutualisation des compétences sur les différents sites malgré quelques réticences dans certaines composantes. Ce réseau est animé très dynamiquement par la direction des systèmes d'information (DSI).

Dans une approche gestion de projets, la production de la DSI est développée avec un fort souci d'ergonomie, se rapprochant au plus près des besoins des utilisateurs et recherchant l'homogénéisation des procédures et des pratiques, dans la droite ligne des orientations du projet d'établissement. Des forums sont intégrés aux projets pour en assurer la maintenance. Ils sont prolongés par des réunions annuelles des utilisateurs.

Les projets développés sont reconnus et la DSI bénéficie d'un regard favorable des acteurs de l'établissement et, au-delà, elle est bien intégrée dans les instances de travail de la Comue.

La DSI a assuré la dématérialisation des inscriptions, la gestion des emplois du temps (ADE Campus). L'application OSE (organisation des systèmes d'enseignement) pour le pilotage de l'offre de formation est appréciée par l'ensemble de l'établissement et son exportation au sein de la Comue est en projet. OSCAR (son équivalent pour la gestion des contrats de recherche) est particulièrement attendu par la communauté de la recherche. La mise en place d'un référentiel unique des données pour l'industrialisation des indicateurs et la conception de tableaux de bord sont également très attendues par les services.

La DSI est bien intégrée au sein de la Comue : échanges d'applicatifs avec les autres établissements, projet d'intégration des autres membres de la Comue pour l'évolution des applicatifs partagés, participation au schéma directeur numérique normand.

4 ● La politique logistique et immobilière

La politique immobilière de l'établissement est menée par un vice-président en charge de l'immobilier et du développement durable. Il s'appuie sur la direction de l'immobilier et de la logistique créée en 2013 par fusion des directions de l'immobilier et de la logistique.

Dotée de 92 personnes dont 38 sur la gestion de l'immobilier, elle gère 351 151 m² Shon répartis dans 13 sites sur le territoire de l'ancienne région Basse Normandie avec un réseau de correspondants par site organisé sur le principe de subsidiarité pour la logistique et la menue maintenance.

Le patrimoine est surdimensionné par rapport aux besoins de l'établissement avec des taux d'occupation très variable³³ selon les sites. Le travail sur les conventions d'occupation des locaux en lien avec le rectorat a permis de fiabiliser les surfaces occupées et leur répartition entre les composantes. L'optimisation de l'utilisation des locaux est gérée par l'application ADE Campus en cours de déploiement sur l'ensemble du parc immobilier.

La fonction immobilière est structurée par métiers et par thématique avec deux personnes dédiées aux opérations en maîtrise d'ouvrage université.

L'établissement a défini avec l'appui de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) un schéma directeur immobilier adopté en juillet 2015. Centré sur les seuls sites de Caen et axé sur le développement durable (détermination des gisements d'économies sur les fluides notamment), il reste un document partiel qui demandera à être complété. Il aura cependant permis à l'université de se doter d'outils de connaissance sur l'état et les coûts du patrimoine caennais (compteurs des fluides dans tous les bâtiments du site de Caen, mise à jour des plans et des dossiers techniques amiante) et d'identifier les compétences nécessaires pour accompagner ses projets immobiliers.

³³ De 39 m² par étudiant sur le site de Saint-Lô à 16 m² au maximum par étudiant sur Caen (source document présenté par le président lors de la réunion initiale).

Les travaux envisagés sur les sites englobés dans le schéma directeur actuel sont évalués à 166,7 M€ sur 20 ans dont 94,7 M€ pour les travaux de performance énergétique. Le CPER apporte 12 M€ pour la réhabilitation du bâtiment B sur le campus principal de Caen et l'établissement table sur l'apport d'environ 1 M€ de CAF annuelle et sur des économies annuelles d'environ 1,9 M€ en moyenne sur 20 ans pour le poste des fluides (soit la moitié du coût de l'électricité et du chauffage enregistré sur les comptes en 2015).

Afin de compléter le financement de la réhabilitation du bâtiment B, une demande de prêt de 5 M€ à taux zéro auprès de la CDC a été présentée auprès des tutelles.

La Caisse des Dépôts et Consignations examine par ailleurs la mise en place d'un fonds d'amorçage dédié, alimenté par la CDC et par l'université (dispositif d'*« intracting*³⁴ »), pour le financement des travaux de rénovation et d'amélioration du pilotage de l'énergie.

Compte tenu de sa fragilité financière, l'attention de l'établissement est à attirer sur la soutenabilité financière de ses projets immobiliers, la bonne évaluation des risques financiers liés au dispositif d'*« intracting* » et l'adéquation de ses moyens humains avec ses projets notamment dans le cadre d'une éventuelle demande de dévolution du patrimoine.

³⁴ Intracting : dispositif mis en place dans les universités françaises avec la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). La CDC apporte, sous forme d'avance remboursable, une dotation initiale à parité avec l'établissement pour financer une ligne budgétaire dédiée à des travaux visant une meilleure efficacité énergétique. Les économies induites par ces travaux doivent servir à assurer le remboursement de l'avance et réalimenter la ligne pour les futurs travaux de maintenance.

Conclusion

Un important travail de restructuration de l'université de Caen Normandie a été entrepris sur les deux derniers contrats, tant au niveau des services centraux que de l'organisation des composantes de recherche et de formation. En effet, la réduction en cours du nombre de composantes et surtout la redéfinition de leurs missions en font aujourd'hui des relais efficaces pour développer une stratégie d'établissement dans les équipes pédagogiques et de recherche. Ces objectifs ont été atteints grâce à un vrai travail de concertation qui a impliqué de nombreux acteurs et donné toute leur place aux conseils centraux. Les activités de recherche ont aussi été réorganisées et sont coordonnées au sein de trois pôles dont le découpage est malheureusement trop indépendant de la nouvelle cartographie des composantes, renforçant le sentiment de rupture entre la formation et la recherche qui risque de se trouver d'autant plus éloignée de la vie des UFR. Les décisions qui devront être prises pour structurer la recherche au sein de la Comue Normandie Université seront une bonne opportunité pour tenter de gagner en cohérence et en lisibilité. Si la Comue doit devenir cette plus-value fédératrice attendue pour l'ensemble de ses membres fondateurs, certaines responsabilités actuellement dévolues aux établissements devront cependant lui être transférées pour qu'elle puisse avoir à la fois l'autorité administrative et la légitimité financière pour pouvoir porter des projets d'ampleur régionale.

L'Unicaen a réussi à mettre en place une organisation de soutien à la recherche et à l'innovation efficace, au service des unités de recherche. Il reste néanmoins à mieux structurer les regroupements autour des thématiques fortes du site de manière à rendre plus lisible l'offre de l'université, malgré les difficultés inhérentes à la distribution des unités de recherche sur plusieurs campus. Un effort doit également être réalisé pour que la formation doctorale reste un axe majeur de développement de l'université.

La mission pédagogique est assumée avec dynamisme et volontarisme. Il en résulte une offre de formation de qualité, prenant bien en compte le contexte socio-économique de la région, soucieuse de la bonne intégration des néo-bacheliers et développant efficacement la dimension numérique. Une très grande autonomie est laissée aux équipes de formation et cela est sans doute à mettre en relation avec le manque de relief et de clarté de la stratégie. Un grand potentiel réside dans la formation continue qui pourra se développer de manière optimale lorsqu'un véritable service commun sera construit.

L'université de Caen Normandie a créé, au niveau administratif, des conditions très favorables pour atteindre son objectif d'intensifier les relations européennes et internationales ; elle jouit aussi d'une grande attractivité auprès des étudiants entrants. En revanche, les possibilités systémiques en vue d'augmenter la visibilité internationale ne semblent pas encore pleinement exploitées.

La gestion de ses multiples campus distants est une vraie difficulté pour l'Unicaen, et des discussions sur ce sujet devront être initiées tant avec les collectivités locales qu'avec la nouvelle région Normandie. L'établissement a su adapter son organisation à une implantation éclatée sur le territoire de l'ex-région Basse Normandie. L'aptitude acquise à l'animation des grandes fonctions de pilotage en réseau, soutenues par la mise en place d'applications pertinentes et reconnues par la communauté, lui a permis de s'intégrer aisément dans les équipes mises en place par la Comue Normandie Université. La consolidation de ces acquis passe par une ferme impulsion de la démarche qualité au sein de l'ensemble des équipes de direction. L'achèvement de l'autonomie financière souhaité par l'établissement passera nécessairement par une attention soutenue sur l'adéquation de ses moyens humains et financiers avec les projets de développement et la pleine exploitation de ses gisements de ressources propres.

I – Les points forts

- Une importante restructuration de l'établissement à l'échelle des services centraux, des composantes et des pôles de recherche, qui grâce à des équipes efficaces, a permis de simplifier l'organisation de l'établissement et de le préparer à ses futurs enjeux.
- Une véritable appropriation de la politique de l'établissement par l'ensemble des personnels et des instances qui a permis de réaliser de profonds changements.
- Des unités de recherche dont la qualité est reconnue et qui bénéficient d'un fort soutien des EPST.
- Une politique ambitieuse d'accueil des néo-bacheliers qui inclut le développement de pédagogies numériques innovantes, une très bonne collaboration avec les lycées et le rectorat en amont, et un accompagnement assumé des étudiants de licence.

- Un important développement d'outils de pilotage efficaces, une cohérence d'ensemble sur la volonté avérée d'amélioration continue des opérations de gestion.

II – Les points faibles

- Une stratégie d'établissement en matière de formation et de recherche qui ne repose pas suffisamment sur des orientations fortes et spécifiques.
- Une articulation peu lisible entre la nouvelle structuration des composantes et les contours des pôles de recherche.
- Des relations internationales trop peu développées qui se traduisent par des flux d'échanges très modestes.
- Une offre de formation continue qui gagnerait à être élargie à tous les champs disciplinaires.
- Des outils de communication interne à développer.

III – Les recommandations

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

Liste des sigles

A

ADE campus	Logiciel de gestion des emplois du temps
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BCS	Bourse sur crotères sociaux
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BIISE	Biologie intégrative, imagerie, santé environnement

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAF	capacité d'autofinancement
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
Cerege	Centre européen de recherche et d'enseignement des géosciences de l'environnement
CEMU	Centre d'enseignement multimédia universitaire
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CGI	Commissariat général à l'investissement
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIREVE	Centre interdisciplinaire de réalité virtuelle
CLCC	Centre de lutte contre le cancer
CME	Commission médicale d'établissement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plans État-région
CREC	Centre de recherches en environnement côtier
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique
Cyceron	Centre d'imagerie et de recherches en neuroscience)

D

Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGS	Directeur général des services
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction de systèmes d'information
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

ECN	Examen classant national
ED	École doctorale
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENSICAEN	École nationale supérieure d'ingénieurs de Caen
EOI	Espace orientation et insertion
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Equipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESIX	École supérieure d'ingénieurs
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

ETPT	Équivalent temps plein annuel travaillé
F	
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
G	
GANIL	Grand accélérateur national d'ions lourds
GVT	Glissement vieillissement technicité
H	
HC	Heures complémentaires
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
I	
IAE	Institut d'administration des entreprises
ICORE	Interactions cellules organismes et environnements
IDEX	Initiative d'excellence
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
I-site	Initiatives science innovation territoires économie
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
LabEx	Laboratoire d'excellence
M	
MDE	Maison des étudiants
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MRSH	Maison de la recherche en sciences humaines
O	
OSCAR	(logiciel) outil système complet d'assistance réseau
OSE	Organisation des systèmes d'enseignement
P	
PACES	Première année commune aux études de santé
PEPITE	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan réussite en licence
PUC	Presses Universitaires de Caen
R	
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
S	
Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SACD	Service à comptabilité distincte
SCD	Service commun de documentation
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUFCA	Service universitaire de la formation continue et de l'apprentissage
ST	Sciences et techniques
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
U	
UFR	Unité de formation et de recherche

UMR Unité mixte de recherche
Unicaen Université de Caen Normandie

V

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

W

Wifi *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)
WoS *Web of sciences*

Observations du président



UNIVERSITÉ DE CAEN BASSE-NORMANDIE

PRESIDENCE



Normandie Université

Caen le 30 janvier 2017

Le Président de l'Université
de Caen Normandie

à

HCERES
Monsieur Michel ROBERT
Directeur du département de
l'évaluation des établissements
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

RÉFÉRENCE COURRIER : 17/29/NHS/SL

OBJET :: Rapport d'évaluation - Observations de l'université de Caen Normandie

Monsieur le Directeur,

L'université de Caen Normandie prend acte des éléments d'appréciation et des recommandations rendus par le comité d'experts du HCERES dans son rapport d'évaluation. Avant tout chose, je tiens à saluer le travail conduit par les experts du HCERES et je les remercie pour la rectification des erreurs factuelles contenues dans le pré-rapport. Je partage les recommandations formulées par le comité d'évaluation qui sont autant d'axes de progrès que l'établissement avait identifiés et intégrés dans son projet d'établissement 2017/2021 voté en conseil d'administration en juillet 2016.

Je tiens toutefois à apporter un éclairage complémentaire sur les trois recommandations suivantes du HCERES qui englobent les quatre autres dans une approche systémique.

Déployer une stratégie d'établissement qui, s'appuyant sur les apports importants des opérations de restructuration interne, lui permettrait de définir ses ambitions et spécificités en matière de formation, de recherche et de pilotage.

Comme l'a noté l'HCERES, l'établissement s'est engagé dans une restructuration en profondeur tant de ses composantes et pôles de recherche que de ses services centraux qui, grâce à des équipes efficaces, a permis de simplifier son organisation et de le préparer à ses futurs enjeux. Cette démarche s'est effectuée dans une logique de co-construction qui a permis son appropriation par les instances et l'ensemble des personnels. La stratégie immobilière au cœur et au service de la stratégie d'établissement s'inscrit dans une vision durable et exemplaire de l'université de demain. Dans ce cadre, avec la dévolution du patrimoine, l'établissement pourra affirmer ses deux campus thématiques en recherche et en formation, lieux de vie étudiante et de la cité, en constituant, par exemple, une société immobilière de recherche dans laquelle les partenariats avec les collectivités locales et les entreprises seront renforcés. Si de profonds changements ont été réalisés, l'université doit poursuivre son évolution, notamment en développant la politique d'audit interne et la mise en qualité des procédures par l'analyse de chaque processus afin d'apporter d'ores et déjà

déjà toute la plus-value attendue en matière de formation et de continuer à bénéficier du fort soutien des EPST en matière de recherche. Cette nouvelle organisation, une fois achevée, permettra une meilleure articulation entre recherche et formation, plus lisible pour ses partenaires et plus ambitieuse encore dans le cadre de la COMUE.

L'offre de formation 2017-2021, sur le point d'être accréditée ayant reçu un avis favorable à l'unanimité par le CNESER, et reconnue par le ministère comme un exemple pour sa qualité, citée en référence pour la vague à venir, donne une forte impulsion vers un pilotage stratégique lisible et affirmé.

En effet l'offre de formation de l'université de Caen Normandie, établissement pluridisciplinaire maillant un large territoire, a été construite en tenant compte des nouveautés importantes introduites par le cadre national des formations et par les préconisations de la DGESIP concernant la nouvelle procédure d'accréditation des formations. C'est à la fois pour tenir compte de ce contexte nouveau, mais aussi pour expliciter les orientations stratégiques à suivre par les équipes pédagogiques dans leurs projets de formation que deux circulaires importantes ont été diffusées portant sur la préparation de l'offre de formation de licences générales et de licences professionnelles, d'une part, et de master, d'autre part. Les axes stratégiques définis par l'établissement vont plus loin que le seul respect du cadre des formations et de la soutenabilité de l'offre proposée. Ils imposent également de prendre en compte l'attractivité des formations initiales et continues (élément essentiel de la politique de l'établissement), les perspectives d'insertion professionnelle offertes, la place du projet professionnel et personnel de l'étudiant, ou encore celle de la recherche, du numérique, de l'innovation pédagogique, de la politique de site à l'échelle normande, de l'action internationale, de la documentation, des enseignements libres ou d'ouverture et de la vie étudiante.

En définitive, le processus suivi au sein de l'université de Caen Normandie a été à la fois descendant et ascendant, et a surtout reposé sur de nombreuses phases d'échanges et de concertation, ce qui constitue une démarche projet usuelle au sein des communautés universitaires, de surcroît pluridisciplinaires comme c'est le cas de la nôtre. Cette méthodologie a réussi son pari : accroître les synergies, les mutualisations et le partage de compétences permettant l'émergence de formations nouvelles, originales et attractives, l'illustration la plus flagrante en est très sûrement la mise en place intégrale de la spécialisation progressive en licence.

Le comité d'experts souligne un accroissement de 8.000 heures de l'offre de formation ; cet accroissement s'explique essentiellement par la mise en œuvre de cette spécialisation progressive en licence, conformément aux prescriptions du cadre national des formations. Conscient de cette augmentation résultant de l'application des orientations nationales, l'établissement s'est attaché à limiter le volume horaire des licences à 1.500 heures et s'est doté d'un outil de mesure afin d'éviter une augmentation de son volume d'heures de formation, lucide sur sa fragilité financière et le trop fort poids de sa masse salariale ; encore une fois des choix seront faits dans la concertation et en cohérence avec les attendus de la recherche.

C'est pourquoi, je tiens à réaffirmer que l'université de Caen Normandie ne partage pas l'idée que sa stratégie en matière de formation, comme en matière de recherche, ne reposeraient pas suffisamment sur des orientations fortes et spécifiques.

La stratégie de la recherche dans notre établissement pluridisciplinaire, disposant d'un nombre d'UMR important et d'un partenariat fort avec l'ENSICAEN, dans le cadre de la ComUE Normandie Université, s'organise à plusieurs niveaux. Au niveau de l'établissement les trois pôles thématiques transdisciplinaires fédérateurs et clairement identifiés, sont développés en cohérence avec les axes scientifiques définis au niveau du site. Dans le cadre de nos partenariats, cette structuration de la recherche de l'établissement a été ancrée dans la Stratégie Intelligente de Spécialisation (RIS3) et dans le Contrat de Plan Etat Région ce qui lui permet d'avoir une visibilité pluriannuelle et de mobiliser des financements pour les projets mais également pour la mise à niveau des équipements et de l'immobilier. A

l'échelle Normande, le projet d'I-SITE du PIA2 n'a pas été retenu, toutefois il a permis de construire une stratégie de recherche claire autour des cinq grands pôles : EP2M- Energie, Propulsion Matière, Matériaux ; CBSB- Nouvelles technologies en chimie et biologie appliquées à la santé et au bien-être ; SN – Sciences du numérique ; HCS – Humanités, Culture, Sociétés ; CTM- Continuum Terre Mer. L'articulation avec les axes de l'établissement est évidente. Cette grande complémentarité entre la politique de l'université de Caen Normandie et celle du site s'est déjà concrétisée avec la labellisation de deux instituts Carnot, le dépôt récent d'un projet d'institut de convergence et se renforcera demain dans l'élaboration de la réponse aux appels d'offres du PIA3.

La définition des pôles de recherche, en écho aux réseaux d'intérêts normands définis par la région dans le schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation adopté le 16 décembre 2016, devrait être porteuse d'une stratégie déclinée de la COMUE à chacun de ses établissements.

En outre, l'université de Caen Normandie s'est dotée d'un dispositif original d'incitation à la recherche contractuelle et a restructuré et outillé ses services de soutien à la recherche, afin d'accompagner au mieux les chercheurs et leurs équipes dans la mise en œuvre de cette stratégie.

Développer la formation continue notamment en nouant de nouveaux partenariats socioéconomiques.

Alors même que les recettes en formation continue ont augmenté sensiblement sur le dernier contrat (+35 %) force est de constater que l'offre de formation continue demande à être élargie à tous les champs disciplinaires en s'appuyant sur de nouveaux partenariats socioéconomiques par une meilleure perméabilité recherche/formation continue organisée en réseau par un service central de la formation continue réorganisé et étayé au sein du pôle formation doté d'un service pédagogique universitaire. L'obtention de l'appel à manifestation d'intérêt « Formation tout au long de la vie », dans le cadre de la COMUE, devrait également permettre ce nouvel élan au travers d'une stratégie concertée sur le territoire normand afin de répondre au mieux au besoin du territoire. Convaincue des besoins du secteur marchand, l'université compte bien conduire une politique offensive très rapidement et pour ce faire présenter une offre de formation continue modulaire par bloc de compétences avec au cœur l'enjeu des pédagogies numériques. L'objectif affiché est une augmentation du chiffre d'affaires de 25 % dans un modèle économique soutenable.

Dynamiser les échanges internationaux les plus pertinents pour stimuler, en particulier, la mobilité sortante.

L'université compte, par le développement de son attractivité et d'une culture de l'accueil des étudiants comme le guichet unique d'accueil, les différentes manifestations d'accompagnement en partenariat avec la ville de Caen et le CROUS, attirer davantage d'étudiants étrangers. Tout comme elle compte, par un renforcement de partenariats ciblés dans le cadre de la politique de la ComUE Normandie Université et un accueil personnalisé, drainer davantage d'enseignant-chercheurs étrangers, se mobilisant pour une fertilisation croisée entre formation et recherche. Cette inter-action a vocation à développer la mobilité sortante encore beaucoup trop faible aujourd'hui malgré une augmentation sur le dernier contrat. La nomination d'un vice-président délégué en charge des relations internationales, il y a un an, la structuration récente du Carré International, lieu d'animation d'un réseau de référents pédagogiques et administratifs des relations internationales dans les composantes et de soutien administratif et technique devraient apporter un nouveau souffle tant sur le plan stratégique que dans la mise en œuvre.

Néanmoins, l'accompagnement apporté par la région Normandie sous la forme de bourses de mobilité a été récemment restreint aux seuls normands ; c'est un frein à la mobilité des étudiants notamment dans nos formations nationalement les plus attractives et qui risque de contrecarrer notre politique en la matière.

Promouvoir le développement de pratiques pédagogiques nouvelles en s'appuyant sur les apports très bénéfiques du CEMU, que les innovations soient numériques ou non.

Les transformations pédagogiques sont un axe fort de notre projet d'établissement, comme en témoigne l'évolution de la vice-présidence en charge du numérique vers une vice-présidence en charge des transformations pédagogiques et numériques. Cette ambition très affirmée repose sur la mise en œuvre d'une Politique Universitaire de Pédagogie, articulant les actions de formation du Centre d'Enseignement Multimédia Universitaire, de l'Espace Orientation Insertion, du Service de Formation des personnels, et reposant sur les conclusions d'un Groupe de Travail sur la Pédagogie du Supérieur initié récemment ; dans ce cadre, une Direction de l'Orientation, de la Formation et de l'Insertion contribuant à mettre en œuvre la Politique Universitaire de Pédagogie devra être définie rapidement.

L'ambition est de favoriser la transformation des pratiques pédagogiques, dont une partie intégrera les possibilités offertes par le numérique. La prise de conscience du corps enseignant est réelle mais il est indispensable d'accélérer la transformation, d'autant plus qu'elle requiert dans beaucoup de situations un accompagnement et de l'ingénierie pédagogique, des investissements immobiliers et en équipements. Des expérimentations de nouveaux dispositifs d'apprentissage actif et collaboratif ont déjà eu lieu les années passées, ou sont en cours, pour exemples, la formation EquiLearning (apprentissage de l'anglais équin et maintenant du français équin pour les allophones), des dispositifs MOOC/SPOC (formations à la sécurité de l'information et aux compétences managériales), des jeux sérieux portés sur une dimension numérique réutilisable par tous, des dispositifs pour les compétences transversales des licences et un grand nombre de scénarialisations pédagogiques spécifiques.

La mise en œuvre de nouveaux projets repose sur la montée en puissance du CEMU et l'accompagnement offert aux équipes pédagogiques. Il s'agit de développer et structurer une culture et une démarche globale de la pédagogie numérique. Les formations hybrides, associant cours en présentiel et cours en e-learning, feront l'objet d'une incitation forte. Cette démarche pourra alors contribuer au développement de la formation continue modulaire, ainsi qu'à la diversification de parcours optionnels pour les étudiants, voire à l'inscription en double diplôme.

Conclusion

Forte de vos recommandations et de vos appréciations positives sur sa transformation organisationnelle profonde accompagnée d'outils de pilotage efficaces, de sa politique en matière d'accueil des néo-bacheliers et d'accompagnement des étudiants en licence, de son dynamisme en innovation pédagogique, de la qualité de ses unités de recherche soutenues par les EPST, l'université de Caen Normandie a l'ambition d'être une force d'entraînement au sein de la ComUE Normandie Université, une université plus ouverte au monde, à l'Europe et aux territoires, une université toujours innovante, numérique et décloisonnée, une université responsable, engagée et citoyenne.

Je vous souhaite une bonne réception de ces observations et vous prie de recevoir, Monsieur le Directeur, mes sincères salutations.

Le président de l'Université

Pierre DENISE

Bâtiment Présidence - Campus 1
Esplanade de la Paix · CS 14032 · 14032 Caen cedex 5
02 31 56 55 68
Vice-présidence@unicaen.fr
www.unicaen.fr

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Caen Normandie a eu lieu du 28 au 30 septembre 2016. Le comité d'évaluation était présidé par François Gauer, professeur des universités, doyen de la faculté des sciences de la vie, VP délégué aux pratiques pédagogiques, université de Strasbourg.

Ont participé à l'évaluation :

- Jacques Brunon, professeur émérite, PU-PH, CHU de Saint Etienne ;
- Maryse Darnaudguilhem, ancienne secrétaire générale adjointe au rectorat de Versailles ;
- Ludwig Fesenmeier, professeur, ancien directeur de l'Institut de Philologie romane, doyen responsable des études de la faculté de philosophie de l'université Erlangen-Nürnberg ;
- Chloé Gerbaud-Coulas, étudiante en TCEM 3, université de Bourgogne ;
- Claude Janin, ancien directeur scientifique du centre français caoutchouc et polymères, ancien directeur de recherches, Michelin ;
- Éric Papon, professeur des universités, VP délégué à l'innovation, université de Bordeaux ;
- Thierry Ripoll, professeur des universités, ancien directeur du pôle psychologie, sciences de l'éducation, Aix-Marseille Université.

Françoise Marillia, déléguée scientifique, et Astrid Lanoue, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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 HCERES* à l'adresse URL [39](http://www.hceres.fr/EVALUATIONS>Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation</p></div><div data-bbox=)