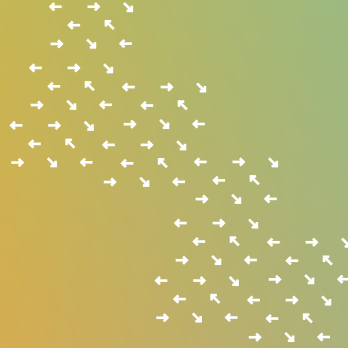


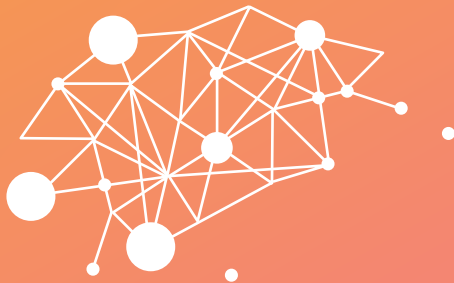
UNIVERSITÉ
DE CAEN
NORMANDIE



0100101011
01010100101
0010010101010
0100101010101
000100101010
0110101111



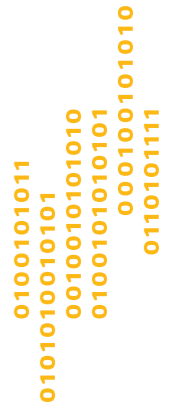

**PROJET
D'ÉTABLISSEMENT**
2017—2021





L'université de Caen Normandie relève du service public de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et répond aux missions qui lui sont conférées par la loi et qui sont d'assurer :

1. La formation initiale et continue tout au long de la vie
2. La recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats au service de la société. Cette dernière repose sur le développement de l'innovation, du transfert de technologie lorsque celui-ci est possible, de la capacité d'expertise et d'appui aux associations et fondations, reconnues d'utilité publique, et aux politiques publiques menées pour répondre aux défis sociétaux, aux besoins sociaux, économiques et de développement durable
3. L'orientation, la promotion sociale et l'insertion professionnelle
4. La diffusion de la culture humaniste, en particulier à travers le développement des sciences humaines et sociales, et de la culture scientifique, technique et industrielle
5. La participation à la construction de l'Espace européen de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
6. La coopération internationale



L'université de Caen entend contribuer activement à la construction d'une société de la connaissance et de l'innovation, enjeu de développement et de progrès social pour nos sociétés, dans la lignée des propositions formulées dans la Stratégie nationale de l'Enseignement supérieur et de faire des étudiants des professionnels et des citoyens responsables.

C'est le sens de la stratégie de l'établissement qui s'articule avec la stratégie de site définie dans le cadre de la COMUE Normandie Université et dont les grandes orientations figurent dans le document Projet stratégique de site 2014-2020 (juin 2014). L'établissement affirme sa volonté de participer à une organisation fédérale de la COMUE, seule en mesure de répondre à l'éclatement des sites et aux spécificités des différents territoires, tout en garantissant sa capacité d'action pour mieux remplir ses missions.

L'étudiante et l'étudiant étant au centre de ses préoccupations, l'université de Caen Normandie porte les ambitions et les valeurs suivantes qui guideront les décisions et les actions des membres de sa communauté...

LES AMBITIONS

1. **Ouverture au monde** – L'université de Caen Normandie riche de son histoire et d'un patrimoine exceptionnel s'ouvre au monde à la fois par l'accueil d'une population étudiante internationale, par des programmes de mobilité étudiante, par des programmes d'échange pour le personnel, par l'internationalisation des cursus d'études et des collaborations de recherche.
2. **Attractivité et démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur** – Elle maintient une politique d'accès à une formation universitaire qui œuvre à la réduction des inégalités sociales. Elle offre aux niveaux L, M et D, des formations de qualité, en promouvant l'acquisition de compétences transversales, en visant la réussite et l'insertion professionnelle et en y intégrant la dimension recherche. Il s'agit de construire une offre de formation susceptible de répondre aux challenges sociétaux dans leur ensemble et de contribuer à la formation de citoyens actifs et responsables.
3. **Excellence** – Elle soutient l'excellence en recherche, tant dans les thématiques d'ores et déjà bien reconnues que celles qui sont en émergence, en particulier celles qui se fondent sur la transdisciplinarité et répondent aux grands enjeux du XXI^e siècle.
4. **Réactivité et innovation** – Forte de son potentiel, notamment dans le domaine du numérique, elle prend en compte les évolutions de la société et des publics en relation avec ces technologies, favorise une pédagogie active intégrant les apports du numérique et appuyée sur la recherche; elle construit un cadre de vie adapté aux nouvelles technologies.

LES VALEURS

1. **Équité et solidarité** – En visant un modèle d'université solidaire, elle assure un accueil, un accompagnement et des parcours de formation adaptés à la diversité des publics. Elle privilégie l'équité et la solidarité dans la conduite des affaires universitaires et à l'échelle de la communauté universitaire dans son ensemble.
2. **Collégialité et transparence** – Elle met en place des pratiques de gestion transparentes et responsables et favorise la consultation participative dans un esprit de collégialité afin d'assurer la qualité.
3. **Responsabilité sociale** – Afin de recruter et retenir un personnel hautement compétent, elle favorise un environnement stimulant pour l'enseignement, la recherche, la culture et l'administration de l'établissement, soucieux du respect de la personne et des droits des salariés. Dans son fonctionnement et dans ses activités – y compris celles qui ont trait à l'enseignement, à la recherche et au service à la collectivité – elle vise la subsidiarité et le développement durable.

Au cours de la période contractuelle à venir, pour mener à bien l'ensemble des missions qui lui sont confiées et dans l'environnement qui est le sien, l'université de Caen Normandie, prenant en compte l'ensemble des opportunités qui s'offrent à elle, les menaces qui pèsent sur elle, et l'ensemble de ses forces et de ses faiblesses, déploie une stratégie fondée sur trois orientations :

- Être une université ouverte, au monde, à l'Europe, aux territoires
- Être une université innovante, numérique et décloisonnée
- Être une université responsable, engagée et citoyenne

La définition de ces orientations s'inscrit dans une vision de l'établissement à long terme qui dépasse les cinq années du contrat et se fonde sur une volonté de contribuer pleinement aux grands défis sociétaux du XXI^e siècle.



1 · 1 L'OUVERTURE AU MONDE ET À L'EUROPE CONTRIBUTION À L'INTERNATIONALISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Au fil de son histoire, et notamment au moment de sa reconstruction, l'université de Caen Normandie a su tisser des liens durables avec de nombreux partenaires dans le monde. En 2016, l'établissement recensait 411 accords d'échanges, avec 276 universités partenaires issues de 52 pays, et accueillait 2 835 étudiants étrangers – principalement de nationalité marocaine, algérienne, chinoise, allemande et sénégalaise. Ces dernières années, elle a mis en œuvre une politique d'ouverture à l'international en créant des services dédiés et fédérateurs – le Carré international, la Mission Europe. Les objectifs majeurs de cette politique ambitieuse sont de mieux accueillir les étudiants et les talents internationaux, de former les étudiants à appréhender un environnement de plus en plus mondialisé et d'ancrer l'université de Caen Normandie dans l'écosystème mondial du savoir et de la connaissance.

Dans ce cadre, l'université de Caen Normandie complètera et fiabilisera la connaissance qualitative de ses activités internationales, tant au niveau de la formation que de la recherche, pour mieux structurer les relations internationales autour de projets ou d'accords interuniversitaires, conjuguant des activités de recherche et de formation. Le choix des partenariats à développer en priorité reposera alors sur un nombre limité de critères : qualité et intensité des relations interuniversitaires, excellence scientifique, sujets d'intérêts communs, zones géographiques, champs linguistiques. Il est en effet nécessaire de mieux valoriser l'existant en matière de politique internationale de l'établissement en évitant la dispersion des dispositifs.

Les échanges interuniversitaires reposent généralement sur le principe de réciprocité : c'est une garantie pour un portage politique commun et la pérennité de l'accord. L'université de Caen Normandie doit donc développer son attractivité et particulièrement une véritable culture de l'accueil des étudiants, des enseignants et enseignants-chercheurs internationaux. Cet objectif passe par la mise en œuvre d'un guichet unique pour les formalités administratives, de cours de français langue étrangère · FLE généralisés, d'un site internet en langue anglaise. En ce qui concerne les étudiants accueillis, il s'agit aussi de mettre en œuvre un suivi longitudinal spécifique de ceux-ci, qui couvre l'accueil, la réussite et l'insertion professionnelle, et permet alors de travailler à l'amélioration continue du dispositif. Enfin, il est nécessaire de développer une politique de co-financement de projets de recherche, y compris de doctorats, avec les universités partenaires.

La promotion de l'international auprès de nos étudiants et personnels renforcera notre positionnement auprès des partenaires. Pour cela, il est nécessaire de disposer d'une offre étoffée et mutualisée des langues étrangères au sein de l'établissement, pour assurer une montée en compétence de tous. Un meilleur accompagnement des étudiants dans la mobilité sortante favorise une expérience réussie de celle-ci, alors facteur d'insertion professionnelle ; il en est de même pour les parcours diplômants en langue anglaise (incluant donc la co-diplomation) de la licence au doctorat. L'accompagnement des enseignants-chercheurs dans la construction de collaborations autour de leur activité de recherche et d'enseignement contribue de la même façon à cet objectif.

Leviers : mutualisation de la formation aux langues étrangères dans le cadre du Carré International ; offre de formation internationalisée ; financements régionaux, nationaux et européens ; accompagnement dans le montage des projets internationaux ; collecter les retours d'expériences.

Indicateurs : nombre d'étudiants et de personnels en mobilité sortante ; nombre d'étudiants étrangers inscrits ; qualification des dispositifs d'accueil et de suivi des étudiants étrangers ; taux de réussite des étudiants internationaux ; nombre des partenariats développant conjointement des actions de formation et de recherche.

1 · 2 POUR UN DÉVELOPPEMENT ÉCOSYSTÉMIQUE L'ANCRAGE DANS LES TERRITOIRES ET LES RELATIONS AVEC LE MONDE SOCIO-ÉCONOMIQUE

L'université de Caen Normandie accueille plus des deux tiers des étudiants inscrits dans l'académie de Caen et y est donc le principal opérateur de la formation et, en conséquence, de la recherche par les équipes d'enseignants-chercheurs mobilisées. Néanmoins, il est nécessaire de mieux mobiliser en réseau et en complémentarité l'ensemble des acteurs et partenaires régionaux de l'enseignement supérieur et de la recherche, afin de renforcer la qualité et l'attractivité de nos formations supérieures et unités de recherche. La mise en œuvre de la loi Nouvelle organisation territoriale de la République · NOTRE conduit également l'université de Caen Normandie à renforcer sa réflexion sur son positionnement par rapport aux établissements de la COMUE Normandie Université, sous l'impulsion des politiques régionales qui commencent à se dessiner.

Partant du constat d'une lisibilité perfectible de son offre de formation et d'une appropriation encore limitée de l'activité de recherche par son environnement, l'université de Caen Normandie doit améliorer sa stratégie et ses outils de communication. La mobilisation de ses réseaux, qu'ils soient constitués des anciens diplômés ou des entreprises partenaires, en est un axe structurant. De cela dépend la contribution de partenaires et mécènes à nos projets, source de motivation pour le développement du territoire et par les retombées d'une université reconnue.

Simultanément, et avec le concours des mêmes réseaux, une vision stratégique de l'évolution des compétences, des métiers et des besoins en innovation de la société doit être développée, afin de faire évoluer nos formations et nos domaines de recherche.

En matière de formation, le renforcement des liens avec l'environnement socio-économique doit aboutir à améliorer encore la professionnalisation et l'insertion des diplômés. Cela permet également de proposer une offre de formation continue adaptée, adaptable et durable répondant aux besoins et enjeux du monde socio-économique ; celle-ci doit cependant reposer, d'une part, sur la prise en compte des coûts complets et, d'autre part, une adéquation avec les compétences développées au sein de l'établissement.

En matière de recherche, tous les partenariats avec les acteurs de la valorisation (agences régionales de développement économique, Région, pôles de compétitivité, Bpi France, CCI, filières) sont envisagés dans une démarche de coopération avec la COMUE Normandie Université et le dispositif Normandie Valorisation.

Enfin, il s'agit d'encadrer les relations avec les collectivités territoriales sur les antennes de Cherbourg et d'Alençon, pour que l'université puisse disposer des moyens adéquats pour y réaliser ses missions. En ce qui concerne les autres antennes (Lisieux, Saint-Lô, Vire), une étude doit être réalisée sur leur positionnement, en mesurant l'apport de celles-ci aussi bien au territoire qu'à l'université elle-même.

Leviers : partenariats avec les entreprises et les collectivités ; schéma directeur des formations professionnelles ; cofinancements public et privé ; Normandie Valorisation ; fondation universitaire

Indicateurs : montant des financements publics et privés ; nombre de stagiaires en entreprise ; nombre de stagiaires en formation continue, y compris par site ; nombre d'apprentis ; résultats financiers pour la formation continue et l'apprentissage ; nombre de brevets ; nombre de collaborations avec les entreprises

1 · 3 L'OUVERTURE VERS LES PARTENAIRES DE L'ÉDUCATION, DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE LA CULTURE

Dans une région où l'accès à l'enseignement supérieur reste inférieur à ce qu'il devrait être par comparaison aux moyennes nationales, la question de l'orientation reste une priorité. Pour y répondre, il s'agit d'améliorer la connaissance et la perception des études universitaires par les enseignants du second degré et les conseillers d'orientation des lycées, de poursuivre l'effort de présentation de l'enseignement supérieur aux lycéens et aux acteurs de l'enseignement secondaire, de favoriser les échanges entre enseignants du second degré et du supérieur : toutes ces actions constituent les priorités des années à venir, à intégrer au continuum -3/+3. La baisse démographique qui donnera ses premiers effets à partir de la rentrée universitaire 2019, posera encore de manière plus aiguë la nécessité de mieux articuler l'offre de formation BTS-DUT, notamment autour des antennes universitaires. L'offre des Classes préparatoires aux Grandes écoles · CPGE reste également à mieux articuler avec l'offre Licence, dans un souci de clarification et de complémentarité.

La consolidation d'un pôle de recherche caennais, au sein de la COMUE Normandie Université, est une autre traduction de la volonté d'ouverture de l'université, en partenariat avec l'ENSICAEN, le GANIL, CYCERON, le CHU et le Centre de lutte contre le cancer · CLCC, pour attirer doctorants, chercheurs et enseignants-chercheurs et assurer l'intégration des unités de recherche dans les programmes et les réseaux de recherche nationaux et internationaux. Les plateformes de recherche (CREC, ICORE, CURB, MRSH) sont au cœur de ces partenariats.

Le partenariat avec le CHU doit être renforcé, notamment en prenant en compte les opportunités liées à la reconstruction de ce dernier pour accentuer le lien sur les activités de recherche académique et clinique.

L'amélioration des conditions de vie étudiante et la qualité de leur environnement de travail se fondent sur un partenariat renforcé avec le CROUS ainsi qu'avec les collectivités, particulièrement sur les antennes pour ces dernières.

Enfin, il s'agit de poursuivre le positionnement de l'université de Caen Normandie comme acteur de la Culture, au bénéfice de ses personnels et usagers, mais aussi pour son rayonnement, en accentuant les partenariats avec les acteurs locaux du secteur.

Leviers : conventions de partenariat ; outils de communication ; financement des équipements ; carte régionale des formations

Indicateurs : nombre de néobacheliers ; nombre de réorientations ; nombre de manifestations culturelles ; nombre de copublications scientifiques



2 · 1 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT D'UNE PÉDAGOGIE ACTIVE & À LA DIVERSIFICATION DES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES

Il n'est plus nécessaire de faire la démonstration de l'évolution de notre environnement, de nos publics étudiants ni de leur relation au savoir ou de leurs besoins exprimés. 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 · CEMU, de l'Espace orientation insertion · EOI, 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 étrangers), 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 scénarisations pédagogiques spécifiques.

La mise en œuvre de nouveaux projets repose sur la montée en compétences du CEMU et l'accompagnement offert aux équipes pédagogiques (par exemple par le dispositif Initiatic). 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.

En ce qui concerne la formation continue, son développement se fera d'une part dans le cadre d'une soutenabilité avérée (passant par la détermination d'un coût complet) et d'autre part en privilégiant la cohérence avec l'offre de formation initiale et les compétences recherche ; l'établissement n'a pas vocation à répondre à tous les besoins exprimés par son environnement et doit veiller en permanence à l'adéquation entre ses ressources et la réalisation de ses missions. Il en va de la même démarche pour ce qui concerne la formation par apprentissage.

Plus globalement, c'est la pédagogie universitaire qui doit être interrogée. Il en va de notre attractivité, de l'implication et de la réussite de nos étudiants. L'évaluation des enseignements, maintenant mis en œuvre dans tous les diplômes de l'établissement, doit faire l'objet d'une appropriation par les équipes pédagogiques, afin d'impulser les transformations nécessaires.

Au-delà de la nécessaire mobilisation en faveur de la réussite des étudiants, l'établissement développe une stratégie de formation qui renforce le lien formation-recherche et valorise la formation par la recherche dans le cadre de l'insertion professionnelle.

Leviers : schéma directeur de la transformation pédagogique ; schéma directeur de la formation continue et de l'apprentissage ; reconnaissance et valorisation des pratiques innovantes chez les enseignants ;

Indicateurs : nombre de stagiaires en formation continue ; nombre d'apprentis ; taux de réussite en licence et master ; nombre de conseils de perfectionnement ; nombre de modules en e-learning

2 · 2 DANS LE DOMAINE DE LA RECHERCHE DES PÔLES FÉDÉRATEURS & DES THÉMATIQUES TRANSVERSALES

Par rapport à la taille de l'établissement, la recherche qui est menée à l'université de Caen Normandie est d'une visibilité et d'une performance attestées. Ceci tient en particulier à son organisation autour de trois pôles fédérateurs structurés – Sciences et technologies · ST ; Sciences humaines et sociales SHS et Biologie intégrative, imagerie, santé, environnement BI²SE – s'appuyant sur des plateformes techniques reconnues et le plus souvent labélisées. De plus, l'établissement encourage une recherche pluridisciplinaire (transdisciplinaire) porteuse de nouvelles thématiques et susceptibles de générer des financements européens et internationaux.

Toutefois ces pôles et plateformes doivent encore mieux jouer leur rôle structurant au service de la politique scientifique de l'établissement en leur attribuant un rôle d'interlocuteur majeur dans les relations partenariales (valorisation, pôle de compétitivité) et dans la mise en place de la structuration normande de la recherche dans le cadre de la COMUE Normandie Université.

De plus l'établissement encouragera le développement de travaux transversaux aux interfaces des pôles permettant ainsi l'abord de nouvelles voies innovantes. Ainsi ce sont quatre thématiques transversales qui seront soutenues.

1. TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

L'université développe des projets pluridisciplinaires et transversaux dans le cadre de deux axes à fort potentiel de croissance : les Énergies marines renouvelables · EMR et le stockage de l'énergie. L'université joue déjà un rôle moteur dans le domaine EMR en fédérant une plateforme pluridisciplinaire (Groupe de recherche sur les énergies marines renouvelables · GREENMAR) intégrant 11 laboratoires et l'ensemble des disciplines concernées et en étant porteuse de 3 des 10 projets lauréats du premier Appel à Projets sur les énergies marines renouvelables lancé par l'ANR dans le cadre de l'action « Instituts pour la transition énergétique » du Programme des investissements d'avenir · PIA.

L'université de Caen Normandie poursuivra ses travaux dans le domaine du stockage de l'énergie dont l'un des objectifs est la construction de démonstrateurs liés au développement de l'économie de l'hydrogène sur ce territoire. Ces travaux bénéficieront de l'existence de l'association Energy Hydro Data 2020 · EHD2020, créé fin 2013 en partenariat avec les collectivités locales et les grands groupes industriels tels qu'Air Liquide, Siemens, Alstom, Areva ou DCNS.

2. NUMÉRIQUE & APPLICATIONS

L'université de Caen Normandie dispose maintenant d'une plate-forme de réalité virtuelle normande, unique en son genre sur le territoire français (salle immersive de 45 m² couplée à un amphithéâtre de 150 places). Cet équipement permettra à de nombreuses équipes associées au Centre interdisciplinaire de réalité virtuelle · CIREVE de travailler sur différents sujets de recherche mobilisant les environnements virtuels.

L'université de Caen Normandie s'est également de longue date positionnée sur la complémentarité des Sciences et technologies de l'information et de la communication · STIC et des Sciences humaines et sociales · SHS. Cette recherche dans le domaine de l'écrit et du document numériques fait partie des domaines d'excellence de l'établissement.

Des recherches centrées sur le lien entre le Numérique, la Société et les Territoires sont au cœur des enjeux futurs liés au concept de Smart Cities. Des thématiques transversales telles que celles adossées aux Transactions électroniques sécurisées · TES, à la mobilité et au développement durable ou à l'interface avec la santé ou la sécurité sanitaire sont, elles, en train d'émerger.

3. MÉMOIRE

À l'université de Caen Normandie, les chercheurs ont une expertise reconnue au niveau international en matière d'exploration de la mémoire. Ils travaillent également sur l'imagerie multimodale des pathologies cérébrales et en particulier sur l'imagerie de la maladie d'Alzheimer. La transversalité permet ici d'avancer sur des sujets d'intérêt sociétal majeur.

Suite aux attentats du 13 novembre 2015, le président du CNRS a lancé un appel à la communauté scientifique pour faire émerger des initiatives autour de ces événements qui ont frappé la France. L'université de Caen (UMR-S 1077) participe via un programme de recherche ambitieux intitulé « 13 novembre » qui implique le CNRS, l'INSERM, l'EPHE, l'université de Caen, l'INA, le CREDOC, le ministère de la Défense à une étude au long cours (12 ans) de la mémoire individuelle, collective et traumatique des personnes ayant vécu ces événements.

4. HADRONTHÉRAPIE

Le programme Advanced Resource Center for HADrontherapy in Europe · ARCADE, reconnu par l'Equipex REC-HADRON et l'Infrastructure nationale de biologie et santé France HADRON, a pour objectif de créer à Caen un centre de recherche et de traitement en hadronthérapie. En association avec l'ENSIKAEN, le CHU, le CLCC Baclesse, Nucleopolis et le GANIL, l'université, qui est l'un des membres fondateurs de l'association ARCADE, continuera à soutenir ce programme auquel elle participe au travers de plusieurs unités de recherche et plateformes de différentes disciplines des domaines Sciences et technologie · ST et Biologie intégrative, imagerie, santé, environnement · BI²SE.

Par ailleurs, cinq domaines d'excellence apparaissent au sein des trois pôles fédérateurs. Ils concernent i) le domaine Cancérologie, Cardiosciences, Neurosciences et vieillissement, ii) le domaine Matière, Matériaux, Énergie, iii) les sciences du Numérique, iv) Milieux et ressources (Mer-Littoral et végétal-agronomie), v) les recherches relatives à la filière équine.

Ces 5 domaines représentent soit : i) un très haut niveau de production scientifique associé à de nombreuses réussites aux appels à projets « Investissements d'Avenir » ; ii) une forte originalité (niche) dans le paysage de la recherche en France et à l'international, iii) une recherche à très forts enjeux pour le tissu économique régional ou mettant en valeur les spécificités de la Normandie.

5. CANCÉROLOGIE, CARDIOSCIENCES, NEUROSCIENCES & VIEILLISSEMENT

L'université de Caen soutient les activités menées dans ces domaines par les chercheurs de ses unités. Leur excellence est attestée par la réussite à plusieurs appels à projets sur des programmes d'envergure, tels que le Labex Innovative Radiopharmaceuticals in Oncology and Neurology · IRON, ou encore les trois projets de créations de Fédérations hospitalo-universitaires · FHU choisis après un appel à projet lancé par les trois CHU et les universités de Caen, Rouen et Amiens : SURFACE (Chirurgie régénérative de la tête et du cou), NGP (Génomique des cancers et des maladies neurologiques), et REMOD-VHF (maladies cardiovasculaires dégénératives). Des équipes de recherche de l'université de Caen sont également impliquées dans trois des dix projets qui ont été sélectionnés récemment dans le cadre de l'appel à projets Recherche hospitalo-universitaire · RHU du PIA lancé par l'ANR. Enfin, le programme Medit Ageing H2020 « Silver Santé Study », qui vise à évaluer le bien-être et la santé mentale des seniors, financé par la Commission Européenne, est coordonné dans une équipe de Cycéron.

6. MATIÈRE, MATÉRIAUX, ÉNERGIE

L'université de Caen Normandie continuera également à soutenir les nombreux développements de la recherche dans ce domaine et en particulier i) le Labex Energy Materials & Clean Combustion Center · EMC3 dans la thématique combustion propre, ii) l'Equipex Spectromètre super séparateur · S3, dédié à l'étude de noyaux exotiques produits à l'aide de faisceaux d'ions stables de très haute intensité, iii) l'Equipex Groupe d'étude et de nanoanalyse des effets d'irradiations · GENESIS dans le domaine du traitement des matériaux irradiés, iv) le Labex synthèse organique · SYNORG et v) l'Equipex DESIR – salle d'expérience pour la physique à basse énergie auprès de Spiral2. À ces programmes s'est ajouté plus récemment l'obtention de deux Instituts Carnot : Énergie et systèmes de propulsion · ESP et Institut Carnot chimie · I2C.

7. SCIENCES DU NUMÉRIQUE

En s'appuyant sur les équipes de mathématiques et des sciences de l'information, l'université de Caen Normandie souhaite être un acteur majeur des sciences du numérique. Les laboratoires du domaine sont internationalement reconnus (3 IUF et 1 ERC) et entendent fédérer leurs recherches autour de trois thématiques : i) Sciences des données, ii) Sécurité numérique iii) Structures et calculs.

Le domaine de l'édition numérique est également un domaine d'excellence du site. Dans la mouvance du projet NUMNIE (STC/SHS), Le CNRS a décidé que la chaîne d'édition numérique de Caen MÉTOPEs serait désormais le standard des revues qu'il soutient. En décembre 2015 le comité directeur des TGIR a inscrit dans la feuille de route du MESRI une nouvelle infrastructure nationale de recherche Numérique pour l'édition et la diffusion de la production scientifique · NUMÉDIF pour l'écrit numérique co-portée par la MRSH et la Fondation Maison des sciences de l'Homme FMSH. NUMÉDIF propose un ensemble d'outils et de méthodes pour l'édition structurée.

8. MILIEUX & RESSOURCES

— MER-LITTORAL & VÉGÉTAL-AGRONOMIE

Dans le domaine Mer-Littoral, l'ambition est de développer les recherches sur les transitions sociétales, alimentaires et énergétiques dans l'espace Manche, couloir maritime mondial majeur, en utilisant une approche intégrée, fédératrice et transdisciplinaire allant des Sciences aux Sciences humaines et sociales. Ces recherches s'organisent autour de trois domaines : i) la gestion intégrée et durable du littoral ; ii) les ressources marines et l'aquaculture ; iii) les énergies marines renouvelables. La réhabilitation du

Centre de recherche en environnement côtier · CREC (Station marine UNICAEN) contribuera au développement de ce projet de par ses missions d'observation (SOERE ALLenvi « trait de côte » ; SNO INSU Dynamique du littoral et Mouvement de terrain · OMIV ; SOMLIT INSU), d'enseignement et de support technique et logistique. Elle contribuera aussi à une meilleure visibilité de ces recherches par le biais du réseau des stations marines du CNRS.

L'établissement continue de développer des recherches pluridisciplinaires centrées sur les agro-écosystèmes, en vue d'une gestion durable des milieux et des ressources pour des productions de qualité, dans le contexte des changements globaux. Ces recherches seront menées à l'échelle de l'organisme, de la communauté et du paysage, en incluant l'échelle moléculaire, que ce soit celle de l'organisme ou de l'environnement. Elles s'appuient sur le GIS GALAN, le CONOBIAL, l'IRD2, ICORE, la nouvelle SFR Normandie-Végétal le pôle rural de la MRSH et la fédération STENOR. Elles impliquent des géographes, des historiens, des microbiologistes, des physiologistes, des écologues et des chimistes.

9. RECHERCHE ÉQUINE

L'université de Caen Normandie continuera le développement de ses compétences en matière de recherche sur la filière équine dans la dynamique régionale en faveur du développement de cette filière autour du pôle de compétitivité filière équine. UNICAEN a ainsi participé à la création de la fondation de coopération scientifique pour la recherche équine dont les domaines stratégiques étaient : i) l'imagerie, la biomécanique et la pathologie locomotrice, ii) l'immunologie et la physiopathologie respiratoire, iii) l'infectiologie et l'épidémiologie, iv) les marqueurs génétiques et génomiques et v) la reproduction. Même si la fondation n'existe plus aujourd'hui, ses thématiques de recherche restent des axes scientifiques de développement de la thématique en région notamment par la création d'un groupe de recherche en partenariat le Centre d'imagerie et de recherche sur les affections locomotrices équines · CIRALE qui est le centre délocalisé en région de l'École nationale vétérinaire d'Alfort et le LABEO.

Enfin, L'université de Caen Normandie reste attachée à conserver la possibilité d'émergence de nouveaux axes ; c'est le cas particulièrement des travaux concernant les vulnérabilités. L'université rassemble de nombreux chercheurs d'horizons disciplinaires différents dont les objets de recherche touchent cette question des vulnérabilités psycho-sociales. Une meilleure identification des acteurs et des structures s'intéressant à ce champ acquise au

cours du quinquennal précédent offre l'opportunité de faire émerger une nouvelle dynamique pour le nouveau contrat 2017-2021 mobilisant les chercheurs spécialistes des vulnérabilités en droit, socio-anthropologie, psychologie, sciences de l'éducation, géographie et médecine. Au-delà de ces disciplines directement impliquées, des travaux sont envisagés avec la philosophie mais aussi avec la littérature et les arts du spectacle.

Leviens : *accompagnement au montage de projets, politique incitative de l'établissement (décharges), aide aux candidats à l'ERC, politique scientifique de la commission de la recherche (financements récurrents et AAP), structuration dans le cadre de Normandie Université (structure fédératives, formation doctorale).*

Indicateurs : *nombre de thèses soutenues, nombre et volume des contrats, nombre de contrats ANR et H2020, production scientifique, nombre d'IUF et ERC, intensité de la valorisation (Normandie Valorisation).*

2 · 3 LE NUMÉRIQUE UN « ENVIRONNEMENT »

Le numérique se présente désormais comme un environnement, c'est-à-dire un ensemble interdépendant et englobant, qui interroge le rapport à l'espace et au temps, à la connaissance, et qui oblige à repenser l'accompagnement aux nouveaux usages et, plus globalement, les politiques de l'établissement, au regard des transformations des pratiques professionnelles liées à un environnement numérique de plus en plus prégnant au quotidien.

Au-delà d'une politique d'incitation à l'innovation pédagogique, notamment numérique, l'établissement, sur la base d'une réflexion et d'une expérimentation déjà avancées sur les différents usages du numérique, entend permettre l'appropriation des nouvelles organisations du travail que le numérique induit (fonctionnement en mode projet, pratiques collaboratives, gestion de l'information). Ceci passera par la mutualisation dans l'exercice des fonctions support, pour accroître la disponibilité des compétences au plus près des activités qui sont au cœur de nos missions.

Il s'agira aussi de développer des espaces physiques adaptés, des « tiers lieux » d'apprentissage et de vie (favorisant l'échange, le collaboratif et l'innovation) et de proposer une bibliothèque numérique, structurée, ouverte et interoperable.

Il s'agit de poursuivre la modernisation de notre gestion en inscrivant le numérique au cœur de la stratégie RH, avec pour objectif d'accroître le niveau de prestation rendu à l'utilisateur et d'ouvrir la gestion RH sur l'extérieur : simplification des procédures, signature électronique des documents administratifs, formations des personnels en mix-learning, accès facilité aux informations relatives à la carrière et à la rémunération, mise en place du vote électronique pour les élections professionnelles.

Enfin, en conformité avec ses valeurs, l'établissement créera un entrepôt de données pour coordonner le pilotage au niveau de l'établissement, pour l'ouvrir aux acteurs (directeurs de composantes, d'unités de recherches) et aux partenaires de l'université ; cela pourra aboutir à la mise à disposition de données *open data*.

L'ensemble de ces objectifs nécessite de s'assurer au préalable de l'accès et de l'efficacité des infrastructures et des systèmes d'information : renforcement et sécurisation de l'infrastructure support, data center, amélioration de la couverture wifi. L'accompagnement des collectivités est indispensable pour la conduite de ce vaste chantier.

Leviers : *financement des collectivités, développement d'applications, développement du CEMU*

Indicateurs : *qualification de la sécurisation du système d'information, taux de couverture en wifi haute densité, budget documentation numérique, nombre de tiers lieux*

2 · 4 POUR UNE ORGANISATION PLUS DÉCLOISONNÉE

L'objectif est de poursuivre la rénovation des composantes et des services dans la continuité des actions engagées dans le précédent contrat et de favoriser la pleine inscription de tous à la réalisation des missions de l'établissement dans le cadre des objectifs fixés. À l'horizon 2020, le nombre des composantes sera divisé par deux par rapport à ce qu'il était en 2015.

La place des équipes de recherche dans les composantes sera mieux définie afin de mieux prendre en compte le lien formation/recherche dans les processus décisionnels et de permettre une meilleure circulation de l'information.

Dans l'exercice des « fonctions soutien », l'établissement travaillera à une intensification des relations internes entre composantes et services centraux, aussi bien dans le domaine de la formation que de la recherche. Toutes les pistes de travail en réseau et de mutualisation seront recherchées et facilitées par la mise en œuvre d'un système d'information interopérable et par le développement d'applications partagées.

En ce qui concerne la documentation, on poursuivra le travail de valorisation et de communication, avec une intensification des relations entre Service commun de la documentation · SCD, Direction de la communication, Direction des systèmes d'information · DSI et Pôle du document numérique · PDN de la MRSH. Le service offert aux usagers par le SCD (élargissement des horaires d'ouverture, facilitation de la circulation des documents au sein du réseau, développement des services offerts aux chercheurs) sera conforté et renforcé. La dématérialisation des acquisitions au SCD et l'intensification des mutualisations au sein de la COMUE Normandie Université (acquisitions et conservation partagées) se poursuivront.

Enfin, l'atteinte des objectifs précédents devra aussi contribuer à accentuer le sentiment d'appartenance.

Leviers : *management d'équipes et de projets, développement des applications partagées, co-construction des projets*

Indicateurs : *satisfaction usagers et personnels*



3 · 1 DÉVELOPPEMENT DES OUTILS AU SERVICE DU PILOTAGE & DES MISSIONS

Piloter c'est conduire des projets à l'appui d'une stratégie, ce qui exige de savoir d'où l'on part et où l'on souhaite arriver. C'est être capable de prévoir et d'anticiper, d'identifier, d'analyser, de décider, d'évaluer et de réajuster.

L'établissement s'est engagé depuis plusieurs années dans la construction d'outils et d'indicateurs afin de pouvoir élaborer des politiques structurées et réfléchies. Cette démarche sera, dans les cinq prochaines années, confortée et intensifiée. Ceci implique de fiabiliser l'existant et d'aboutir sur l'ensemble des chantiers engagés, pour accroître quantitativement et qualitativement la connaissance de soi.

Dans la continuité des actions engagées, la Cellule d'aide au pilotage · CAP et la Direction des ressources humaines · DRH développeront des outils de prospective réguliers et systématiques à destination de l'équipe de direction et du conseil d'administration, notamment en vue d'établir des prévisions de masse salariale plus fiables au-delà des cinq prochaines années et de disposer d'un outil de dialogue budgétaire interne et de recensement des opérations pluriannuelles construit en mode GBCP. Outre la mise à disposition de tableaux de bord financiers et mensuels effectifs depuis cette année, ce nouvel outil permettra de programmer et d'ajuster engagements et crédits de paiement ainsi que d'assurer le suivi et l'analyse de l'exécution conformément au cadre pluriannuel GBCP. Par ailleurs, le service de l'achat public poursuivra le travail de massification des achats engagé depuis 2012 et renforcera ainsi ses actions en matière de mutualisation, centralisation et rationalisation. Un comité des achats sera mis en place au sein de l'établissement et définira chaque année les orientations et un programme de travail. Enfin, via la démarche de contrôle interne comptable et financier, l'université poursuivra le travail de fiabilisation sur tous les processus à forts enjeux, en particulier sur les ressources propres de l'établissement et principalement les recettes générées par l'activité recherche et la formation continue. Plus globalement, la fiabilisation et la sécurisation accrues des procédures ainsi que la mise à disposition d'outils d'expertise viseront à conforter financièrement le résultat de l'établissement et assurer une capacité d'autofinancement suffisante, garantie d'une véritable politique d'investissement élargie grâce aux nouvelles possibilités ouvertes par l'emprunt « croissance verte » de la Caisse des Dépôts.

Assurer le pilotage de l'offre de formation dans toutes ses dimensions impliquera également de se donner les outils pour le faire, la cellule SYSCOL aura à produire les indicateurs de suivi de l'offre de formation; en particulier devront être fiabilisés des outils interconnectés permettant d'apprécier sa soutenabilité. De même, l'appropriation des résultats des enquêtes par les équipes pédagogiques est perfectible; les données produites par l'observatoire doivent continuer à être déployées au sein de l'université et à l'extérieur.

C'est ainsi que nous pourrions communiquer plus efficacement auprès des instances et de la communauté afin que la notion d'amélioration continue soit conçue comme une démarche qui concerne chacun de nos actes et qui est l'affaire de tous. L'établissement ne croit pas en la création d'un service qui porterait la démarche à appliquer à tous. Le resserrement en cours du nombre de structures permettra de passer d'un échange, aussi approfondi soit-il, à un pilotage partagé avec les directeurs de composantes, associés réellement à la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement. La mise en place de formations, notamment sur le pilotage des ressources humaines et des organisations, auprès des directeurs de composantes et responsables administratifs accompagnera cette évolution; la co-construction des outils de pilotage participera également à celle-ci. Les activités de formation continue et de recherche contractuelle seront structurées et sécurisées dans le cadre de référentiels qui donneront et pérenniseront la confiance des financeurs.

L'ensemble devra aboutir à un système d'information décisionnel global, cohérent et structuré permettant un pilotage partagé composantes/centre.

Leviers: *déclinaison des processus, écriture des procédures*

Indicateurs: *développement des tableaux de bord au niveau central et dans les composantes, mesure du taux de non-conformité par processus*

3 · 2 UNE UNIVERSITÉ SOLIDAIRE CONSCIENTE DE SA RESPONSABILITÉ SOCIALE

S'approprier pleinement la mission d'aide à l'orientation et à l'insertion professionnelle, c'est contribuer à corriger les inégalités sociales qui mettent à l'écart des bons circuits d'information les étudiants des milieux défavorisés. Le renforcement des dispositifs permettant aux étudiants de construire leur projet personnel et professionnel sera donc conçu comme un accompagnement indispensable et une appropriation par les étudiants eux-mêmes des enjeux attachés à leur propre formation.

Une attention toute particulière sera accordée à la réussite des étudiants, notamment en ce qui concerne les néobacheliers, pour lesquels le taux de réussite en première année de licence reste globalement insuffisant.

Le développement d'une véritable culture de l'accueil pour tous, étudiants et personnels, sera conforté ainsi que tout ce qui participe à la réduction de l'inégalité dans l'accès à l'enseignement supérieur en fonction du milieu social. La lutte contre les discriminations, les actions en faveur de l'égalité femmes-hommes, des étudiants incarcérés, des étudiants salariés et sportifs de haut niveau, l'accueil des étudiants et des personnels en situation de handicap seront autant d'éléments découlant d'une approche résolument solidaire de l'Université.

L'université souhaite mettre en œuvre à destination de ses étudiants la possibilité de prescription médicale par accord spécifique de l'ARS; en cas de refus, un partenariat sera établi avec le réseau des médecins libéraux.

Le SUAPS, fort de ses plus de 8 000 pratiquants, poursuivra son activité en la diversifiant, en mobilisant des financements privés et publics, notamment pour la rénovation de ses installations.

L'université doit mettre en place les conditions concrètes d'une meilleure adéquation entre les besoins de l'université et les aspirations des personnels, en favorisant leur évolution professionnelle. En termes de construction de parcours professionnels, l'université s'est d'ores et déjà dotée des outils financiers pour accompagner les changements de fonction (système de rémunération dynamique et cotation des postes). Il est cependant impératif pour l'établissement que cette volonté s'inscrive dans une durée et dans une démarche construite d'accompagnement en termes d'évolution des compétences. Nous devons faire le choix de la fluidité et du décroisement, en ouvrant notamment les possibilités de mobilités internes pour tous les corps.

Il s'agit aussi de voir plus loin pour anticiper, de donner du sens à nos politiques d'emploi en les inscrivant de manière forte dans la pluri-annualité. Le cadre pluriannuel doit permettre aux composantes d'avoir une visibilité sur leur stratégie à un horizon de 5 ans.

L'établissement clarifiera les organigrammes de l'université, les relations hiérarchiques et fonctionnelles, les niveaux de responsabilités, harmonisera les fonctions et missions.

Enfin, il est nécessaire de voir plus grand pour être plus visible. Cela revient à donner du sens à notre politique d'emploi recherche en inscrivant plus fortement l'université dans le cadre de la COMUE Normandie Université, à coordonner la politique RH des personnels enseignants-chercheurs et BIATSS avec celles des établissements constitutifs de la COMUE, à jeter les fondements d'une gestion harmonisée et synchronisée.

Leviers: *organisation de la Direction de l'Orientation, de la Formation et de l'Insertion; schéma directeur du Handicap; mise en œuvre de l'agenda Ad'AP*

Indicateurs: *taux de réussite en licence et master; taux d'insertion professionnelle; nombre d'inscrits au SUAPS; nombre d'étudiants handicapés*

3 · 3 UNE UNIVERSITÉ CITOYENNE · UNE UNIVERSITÉ POUR FORMER DES CITOYENS

À l'heure des dérèglements climatiques et de la transition énergétique, l'université, avec ses locaux qui s'étendent sur près de 354 151 m², doit poursuivre son engagement au service du développement durable.

Dans le domaine immobilier, elle mettra en œuvre les orientations définies dans le Schéma directeur de l'immobilier et de l'aménagement · SDIA voté en 2015, et en application les résultats des études sur les coûts énergétiques. Une réduction de ses surfaces, la mise en œuvre de formes de sobriété énergétique et de la démarche Campus 21 constituent des orientations majeures et cruciales, à même de

faire de l'Université une communauté exemplaire, consciente des défis du XXI^e siècle et désireuse de les relever.

Le choix est fait de programmer une densification progressive des campus 1 et 2, avec désaffectation à terme du campus 3 et d'une partie au moins du campus 4 (le campus 5, avec notamment le PFRS, n'étant pas modifié). Par ailleurs, afin de diminuer les surfaces occupées, et compte tenu de l'état des bâtiments correspondants, il a été programmé l'abandon de certains bâtiments des campus 1 et 2 : les bâtiments de la parcelle Vissol au campus 1 (Vissol, R+1, et SUMPPS) et le bâtiment occupé par l'UFR STAPS au campus 2. Toutes ces opérations nécessitent la réhabilitation de certains bâtiments sur les campus 1 et 2. En même temps et plus largement dans la continuité du schéma directeur, l'université engagera une réflexion et des études sur la carte des antennes universitaires.

L'université améliorera l'utilisation et donc la mutualisation de ses locaux d'enseignement, dont le suivi sera assuré par l'application ADE Campus.

Simultanément, des opérations d'optimisation et de rénovation énergétique de nombreux bâtiments (destinés à être conservés) vont être conduites, à un rythme qui dépend là encore des crédits dont disposera l'université, en utilisant les données fournies dans le Plan d'action énergie patrimoine PAEP. Un manager énergie est recruté à la rentrée 2016 pour piloter la programmation et la réalisation de ces travaux liés à la performance énergétique.

Enfin, l'université a adopté en décembre 2015 son Agenda d'accessibilité programmée · AD'AP, agenda validé par le rectorat et la préfecture de Région. Cet agenda liste l'ensemble des travaux à effectuer sur une durée de neuf années pour réaliser la mise aux normes des bâtiments de notre parc immobilier. Les travaux ont commencé dès 2016 par la mise en accessibilité extérieure des cheminements du campus 1. Il s'agit de contribuer à la protection de notre patrimoine et de notre environnement, grâce à une gestion responsable de notre patrimoine immobilier et en faisant preuve de sobriété dans l'usage des ressources énergétiques, et grâce au respect de l'intérêt public dans l'élaboration de nos projets de développement.

Consciente de sa responsabilité sociale, l'université de Caen Normandie entend renforcer la cohésion de sa communauté. En s'appuyant sur son schéma directeur

handicap qui fixe des objectifs et identifie les moyens d'accueil, de soutien et d'accompagnement des étudiants et personnels handicapés, et à l'aide d'une convention avec le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique, elle a l'ambition d'être une université pour tous. Dotée d'une charte pour l'égalité entre les femmes et les hommes, d'une cellule de lutte contre le harcèlement et grâce à l'organisation d'actions contre le racisme et l'antisémitisme, l'université de Caen Normandie entend garantir de respect de chacun des membres de sa communauté. Enfin, l'université de Caen Normandie s'inscrit dans une démarche solidaire. En réduisant la précarité et en requalifiant des postes pour les personnels BIATSS, en soutenant les crèches du campus 1 et 2, et en accueillant des étudiants réfugiés, l'établissement développe divers moyens d'expression de la solidarité au sein de la communauté universitaire.

Dans une autre acception de la notion d'université citoyenne, l'université entend s'ouvrir au plus grand nombre pour la diffusion des savoirs et de la culture, afin de donner à chacun, dans la cité, les moyens de mener sa réflexion sur la société qui l'entoure. Elle s'investira dans l'éducation en prison. Les initiatives étudiantes seront particulièrement valorisées, l'engagement étudiant fera l'objet de formes de reconnaissance dans la prochaine offre de formation tandis que l'université de Caen Normandie sera de mieux en mieux identifiée comme un lieu de culture majeur dans la cité.

L'université doit être un lieu de formation dynamique en prise avec son temps. L'acquisition de compétences transversales, le développement des formations en humanités numériques, l'évolution d'une pluridisciplinarité vers une transdisciplinarité s'intègrent à cette stratégie.

Leviers : mise en œuvre du SDIA ; schéma directeur handicap ; Ad'AP ; charte égalité entre les femmes et les hommes ; cellule de lutte contre le harcèlement ; référent lutte contre le racisme et l'antisémitisme, convention avec l'administration pénitentiaire, commission culture avec référents dans chaque composante

Indicateurs : nombre de m² ; nombre étudiants handicapés et nombre personnels RQTH, nombre de personnes bénéficiaires du régime indemnitaire



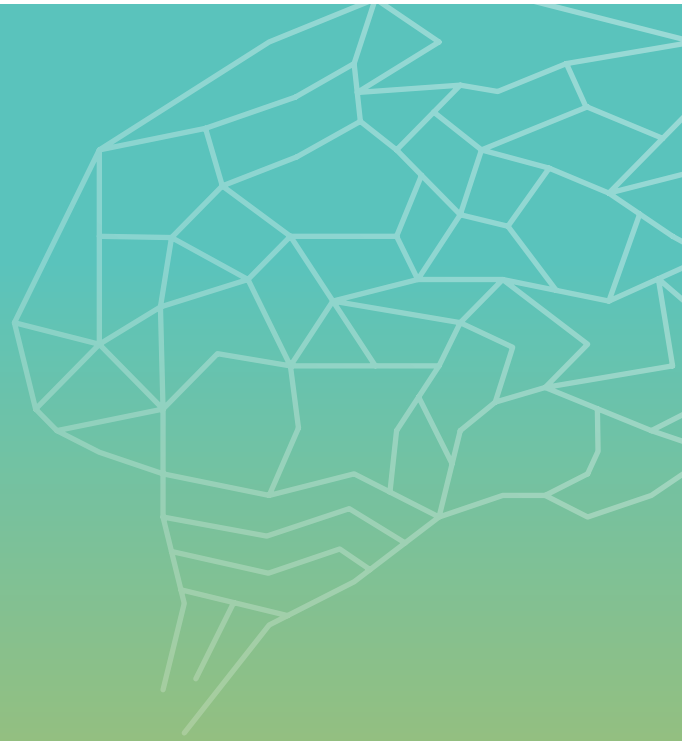
UNICAEN · PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2017 – 2018
présenté au CA en octobre 2016 | version 2.0 – 2019-04

directeur de publication	Pierre Denise
coordination rédactionnelle	Cellule d'aide au pilotage · CAP – DGS
conception éditoriale	Direction de la communication
impression · fabrication	Reprographie · DIL

© université de Caen Normandie · 2019

UNIVERSITÉ
DE CAEN
NORMANDIE

0100101011
0101010010101
0010010101010
0100101010101
000100101010
0110101111



Normandie Université