

PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2022 ————— ————— 2027



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



UNIVERSITÉ
CAEN
NORMANDIE

WWW.UNICAEN.FR



PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2022-2027



UNIVERSITÉ
CAEN
NORMANDIE



Sommaire

Introduction

Axe 1 — Construire une université solidaire, durable, et responsable Répondre aux enjeux des transitions dans toutes leurs dimensions

- 1-1** Favoriser des relations de qualité au travail et accompagner les parcours professionnels des personnels par le développement des compétences 9
- 1-2** Favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes 10
- 1-3** Renforcer les actions en faveur de l'inclusion 11
- 1-4** Répondre aux enjeux de transitions dans toutes leurs dimensions (formation, recherche, vie de campus, pilotage). 12

Axe 2 — Promouvoir l'excellence et la visibilité de la recherche

- 2-1** Créer une signature de la recherche de l'université de Caen Normandie 15
- 2-2** Devenir une université internationale dans le réseau mondial de la recherche 16
- 2-3** Offrir un environnement de recherche de qualité 16
- 2-4** Soutenir une université créative, force d'innovation au service de ses territoires. . . 17
- 2-5** Renforcer les liens formation – recherche 17
- 2-6** Développer la science ouverte et les actions avec et pour la société. 18

Axe 3 — Diversifier et sécuriser les parcours de formation, expérimenter et innover pour anticiper les compétences et métiers d'avenir

- 3-1** Diversifier et sécuriser les parcours de formation pour prendre en compte la diversité des profils étudiants 19
- 3-2** Accompagner les enseignants et enseignantes dans l'évolution de leurs pratiques pédagogiques, développer l'innovation 20
- 3-3** Anticiper les compétences et métiers d'avenir 20
- 3-4** Développer la FTLV sous différentes formes pour s'adapter aux évolutions de la formation professionnelle 21
- 3-5** Expérimenter dans le cadre des études en Santé pour répondre aux enjeux et aux besoins du territoire: un modèle à essaimer ? 21

Axe 4 — Placer les réussites étudiantes au cœur de nos actions

- 4-1** Faire de la vie étudiante un levier de la réussite et de l'épanouissement personnel 23
- 4-2** Agir pour la santé et le bien-être 24
- 4-3** Personnaliser le parcours des étudiants et étudiantes et les accompagner pour favoriser leur réussite 24
- 4-4** Développer un continuum d'orientation dynamique du lycée au master et faciliter la réorientation au sein de notre établissement . . . 25
- 4-5** Améliorer l'insertion professionnelle des étudiants et étudiantes 26

Axe 5 — Être un acteur majeur dans les dynamiques territoriales

- 5-1** Construire une gouvernance partagée pour répondre aux enjeux territoriaux 27
- 5-2** Agir sur les conditions de vie des étudiants et étudiantes en lien avec les territoires 27
- 5-3** Développer les partenariats avec les acteurs locaux au service de l'orientation et de l'insertion . 28
- 5-4** Créer et animer un club des partenaires 28
- 5-5** Créer et animer une fondation universitaire 28

Axe 6 — Se doter d'une ambition européenne et internationale

- 6-1** Intégrer des réseaux d'établissements aux échelles européenne et internationale 29
- 6-2** Construire une alliance européenne d'universités . 29
- 6-3** Co-construire des stratégies de partenaires privilégiés en lien avec les collectivités territoriales 30
- 6-4** Accroître la mobilité entrante 30
- 6-5** Favoriser la mobilité sortante pour tous les acteurs de l'ESRI 31
- 6-6** Promouvoir l'internationalisation de la recherche et développer celle des formations 31

Axe 7 — Piloter et partager la stratégie pour se donner les moyens de notre ambition

- 7-1** Une politique de site à l'échelle de la Normandie à consolider 33
- 7-2** Mettre en place des outils de concertation afin d'assurer un lien continu avec la communauté universitaire 33
- 7-3** S'engager dans une démarche d'amélioration continue de nos activités. 34
- 7-4** De nouveaux systèmes d'information pour améliorer le pilotage 35



Introduction

La situation unique de l'université Caen Normandie, seule université présente au cœur de son bassin de vie sur l'ensemble du territoire de l'ex-région Basse-Normandie (Calvados, Manche et Orne sur un espace de plus de 18 000 km²) est une chance dont il faut se saisir. L'université accueille ainsi plus de ¾ des effectifs de l'enseignement supérieur de ces trois départements. Cette position l'oblige à remplir pleinement son rôle de révélateur de potentiels, d'accélérateur et de transformateur de carrières, de vecteur d'épanouissement personnel et professionnel.

Par ailleurs, notre région se caractérise par des données socio-économiques désormais bien documentées selon lesquelles le taux de poursuite d'études des jeunes dans l'enseignement supérieur (bien qu'en augmentation) reste inférieur à la moyenne nationale alors que le taux de boursiers et de boursières y est significativement plus élevé. Ce constat met en lumière les enjeux d'inclusion, d'égalité des chances, et plus généralement d'une nécessaire élévation du niveau global d'ambition sur des territoires souvent marqués par une faible mobilité, aussi bien physique que sociale.

La région Normandie est enfin maritime et agricole, mais est aussi une région de très forte tradition industrielle. Au-delà de son attractivité touristique, c'est une terre appelée à jouer un rôle déterminant dans la transition énergétique, représentant à terme plus de 20% du mix énergétique français pour 4% de la consommation d'électricité. Elle est donc une région stratégique pour l'avenir économique et énergétique du pays, destinée à jouer un rôle de premier plan aussi bien dans le domaine de la transition écologique de la France que dans sa réindustrialisation.

Au vu de ces enjeux, le fait de disposer d'un appareil de formation et de recherche capable à la fois de relever les défis de l'élévation sociale et de l'employabilité de la jeunesse normande tout en ne cédant rien à l'importance de poursuivre le développement d'une recherche d'excellence au service d'une société innovante, durable et éclairée constitue un défi majeur pour notre territoire.

De son aptitude à rayonner à l'échelon local comme à l'échelle internationale, à placer les réussites étudiantes au cœur de son projet, à participer à la dynamique de ses territoires, à leur développement économique et à leur animation culturelle, à entraîner les partenaires dans une ambition collective à l'échelle régionale, à faire de la recherche une priorité pour l'établissement ou à se doter d'une stratégie européenne et internationale

globale, dépendra la place que l'université Caen Normandie occupera dans le futur dans un paysage de l'enseignement supérieur en perpétuelle évolution.

Le diagnostic territorial ainsi posé, le projet stratégique de l'université de Caen est donc basé sur un fil conducteur : celui de placer notre établissement au centre d'un écosystème associant largement les collectivités territoriales, le monde économique et la société civile afin de construire un modèle puissant où les actions de formation, de recherche et d'innovation se mettent au service de ses territoires. L'université Caen Normandie fait de cette méthode de travail un modèle pouvant se décliner du local au global, en contractualisant sur chacun de ses territoires d'implantation (6 communautés urbaines ou Établissements publics de coopération intercommunale - EPCI) dans une stratégie concertée, mais également en déclinant ce projet jusque dans son ambition internationale (réseau d'alliance européenne, stratégie internationale concertée avec les collectivités)... Cette stratégie conduit également l'établissement à accepter la dévolution totale de son patrimoine immobilier dont l'acte définitif a été signé en juillet 2022, afin de se doter des moyens de renforcer sa capacité stratégique, y compris dans le domaine de la recherche.

L'université portera enfin une attention toute particulière au fait de se doter des moyens de son ambition dans la prise en compte des transitions et des transformations de la société au travers d'outils de dialogue et de pilotage, et de réponse aux enjeux sociétaux forts autour du label Développement durable et Responsabilité sociétale (DD&RS).

Ce modèle de travail multi-échelle permet aujourd'hui à l'université de Caen de se trouver dans une dynamique extrêmement positive : réussites aux appels à projet Compétences et Métiers d'avenir, labellisation dans la première vague des établissements reconnus travaillant sur le volet « Science avec et pour la Société » (SAPS) associant largement la société civile dans des démarches d'open innovation et de recherches participatives, labellisation en tant que Pôle universitaire d'innovation (PUI) au sein de Normandie Université pour renforcer les coopérations et le transfert des innovations à l'échelle normande, participation sur proposition de la commission européenne et du MESR dans le « réseau européen des établissements innovants » conseillant la commissaire européenne dans le cadre de la construction de la future stratégie européenne d'innovation...



Axe 1 — Construire une université solidaire, durable, et responsable

Répondre aux enjeux des transitions dans toutes leurs dimensions

L'université de Caen Normandie entend mettre en œuvre dans son projet une approche systémique du développement durable et de la responsabilité sociétale, et ceci dans l'ensemble de ses domaines d'intervention. Ces principes de développement durable et de responsabilité sociétale irriguent ainsi l'ensemble de ses axes stratégiques, mais constituent aussi un axe à part entière pour concevoir une université solidaire, durable et responsable.

1-1 Favoriser des relations de qualité au travail et accompagner les parcours professionnels des personnels par le développement des compétences

L'université de Caen Normandie a pour ambition de faire vivre au quotidien une communauté solidaire, bienveillante, participative et créative. Elle entend pour cela s'appuyer sur la confiance, le respect, la considération et la reconnaissance accordés à toutes et tous, qui contribuent à forger le sens d'une appartenance et d'un engagement communs au service du public.

Au cœur de cette ambition, il y a en premier lieu le développement de la Qualité de vie et des conditions de travail - QVCT de l'ensemble des personnels, pour répondre à plusieurs grands enjeux :

- répondre au besoin de sens au travail ;
- favoriser l'engagement et la motivation ;
- prévenir les risques professionnels et favoriser la santé au travail ;
- accompagner les transformations des organisations ;
- favoriser la conciliation des temps privé et professionnel.

Plusieurs éléments de contexte exogènes, tels que les années de crise sanitaire, le développement du télétravail et l'augmentation continue du nombre d'étudiants et d'étudiantes sans

moyens supplémentaires, sont des éléments qui ont fortement influé sur l'environnement et les collectifs de travail. L'établissement souhaite mettre en place une démarche d'amélioration continue associant l'ensemble de la communauté et favorisant les expérimentations. Elle s'appuiera sur un pilotage structuré et sur la participation des personnels de l'établissement, notamment par l'usage de consultations et d'outils de plateformes participatives. Il est en effet question d'agir sur toutes les dimensions de l'organisation du travail, dans le cadre de démarches participatives pour une qualité de vie au travail fondée sur la qualité du travail des personnels et du service rendu au public. D'autres dispositifs devront être définis, en particulier pour améliorer le partage d'expérience, la mise en commun des expertises, la prévention des conflits interpersonnels et la réflexion autour des organisations.

Plusieurs leviers de Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) peuvent-être identifiés, dans lesquels les actions de l'établissement s'inscriront notamment :

- Clarté et organisation du travail : l'un des premiers leviers de qualité de vie et des conditions de travail est la clarté du contenu de celui-ci : des tâches à accomplir, des consignes pour y parvenir, ainsi que de la répartition de la charge de travail dans l'objectif d'une meilleure coordination de l'activité entre personnels de toutes catégories. L'établissement s'engagera dans une démarche globale visant à aller toujours vers davantage de clarification et de transparence des procédures, ainsi que de fluidification de la circulation de l'information, dans un objectif de sécurisation des processus de travail, bénéficiant à la sérénité et à l'efficacité de tous les personnels, dont l'engagement et la motivation sont les moteurs principaux du service rendu au public. L'attention portée au contenu même des missions de chacun sera également accompagné par une réflexion sur les organisations du travail et notamment des cycles de travail. Ces derniers pourront être adaptés pour tenir compte des rythmes d'activité qui peuvent varier au cours d'une année.
- Santé et sécurité au travail : il s'agit notamment de favoriser la prévention primaire contribuant à l'épanouissement des personnels, d'améliorer le sentiment de reconnaissance de leur

travail et de réduire les risques psycho-sociaux... La poursuite du déploiement et de la mise à jour des DUERP à l'échelle de l'établissement permettra en outre d'avoir une meilleure vision de l'ensemble des risques professionnels auxquels la communauté est exposée. Ils contribueront à développer une réflexion sur la réorganisation des unités de travail. L'objectif est que tout personnel de l'établissement participe à l'élaboration du DUERP dans le but d'avoir une approche collective de la prévention des risques professionnels. La santé et la sécurité au travail doivent être l'affaire de toutes et tous.

- Écoute et transparence : la concertation avec les organisations syndicales et les instances est essentielle afin de garantir un dialogue social apaisé et efficace, et une qualité d'échanges entre la direction de l'établissement, les personnels et les partenaires sociaux. La direction veillera à être à l'écoute des personnels et à assurer la transparence dans ses procédures et décisions. Les instances seront associées selon leurs champs de compétences aux chantiers stratégiques de l'établissement et participeront pleinement à la construction des projets portés par la direction. Des groupes de travail pourront également être mis en place sur des sujets spécifiques et relatifs aux chantiers RH et organisationnels (Charte des contractuels, Schéma directeur du handicap, Schéma directeur de la QVCT...).

L'établissement doit par ailleurs doter ses personnels de compétences professionnelles renforcées dans le but de répondre aux évolutions des métiers et des outils de travail, ce qui participe à la motivation au travail et à l'adéquation entre les missions demandées et les compétences. L'établissement mettra ainsi l'accent sur les nouveaux besoins de compétences pour soutenir son développement et répondre au mieux aux changements intervenant dans son environnement par diverses actions :

- le déploiement d'une démarche de plan de formation pluriannuelle afin de renforcer la cohérence entre les actions et soutenir les différents projets de l'établissement. Cette vision prospective permettra aux personnels de construire leur projet de formation et d'évolution de carrière ;
- la mise en place d'un parcours d'entrée dans le métier pour tous les personnels nouvellement recrutés. Ce parcours existe pour les enseignants et les enseignantes : il devra être mis en place pour les personnels BIATSS. Certaines briques pourront être développées en commun avec la formation des enseignants et enseignantes, par exemple sur les questions de santé sécurité au travail ou sur l'appropriation des problématiques du développement durable ;
- la réflexion avec l'ensemble des personnels pour identifier les leviers potentiels à actionner pour lever un des freins principaux à la formation, à savoir le manque de temps disponible pour se former.

En ce qui concerne le processus de recrutement, la transparence et l'égalité d'accès aux postes ouverts au sein de l'établissement sont les principes que l'université souhaite asseoir. Le label HRS4R, que l'établissement ambitionne d'obtenir à mi-parcours, même s'il est principalement destiné aux recrutements liés à la recherche, doit être perçu comme une opportunité pour revoir l'ensemble des processus de recrutement et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Nous souhaitons plus particulièrement proposer aux instances de l'établissement une charte des contractuels, après avoir mené un dialogue social et un travail participatif, afin de rendre lisible les règles de recrutement et les perspectives pour les personnels qui sont régis par différents statuts (statutaires, contractuels, vacataires).

1-2 Favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

La création en décembre 2020 d'une vice-présidence déléguée à l'égalité, la parité et la vie citoyenne marque une volonté forte d'inscrire les questions d'égalité professionnelle dans une politique d'établissement structurée.

S'inscrivant dans le cadre réglementaire de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la Fonction publique, l'établissement a adopté un plan d'action pluriannuel en 2021. Ce plan se décline autour de plusieurs grands axes qui serviront, sur la durée du projet d'établissement, de lignes directrices en la matière.

La définition de nouvelles actions ainsi que le portage politique du plan d'égalité se fera grâce à une gouvernance renforcée et collégiale.

Un suivi annuel sera mis en place pour évaluer l'évolution des écarts de rémunération et les chantiers de révision de régimes indemnitaires devront systématiquement prendre en compte les écarts de rémunération et tendre à les résorber.

Les opérations de recrutements et de promotions feront également l'objet d'une attention particulière pour permettre un égal accès des femmes et des hommes aux corps, grades et emplois. Les opérations exceptionnelles de repyramidage prévues dans le cadre de la Loi de programmation pour la recherche (LPR) seront mises à profit pour accélérer les rééquilibrages, notamment en ce qui concerne la proportion de femmes professeurs des universités au sein de l'établissement.

L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, qui est un élément fort de qualité de vie au travail, sera prise en compte dans l'organisation globale du travail. À titre d'exemple, la mise en place d'un budget spécifique pour permettre de remplacer les congés maternité doit permettre de sécuriser les femmes enceintes et de ne pas pénaliser les collectifs de travail.

L'axe du plan d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes portant sur la prévention et le traitement des discriminations, d'actes de violence, de harcèlement moral



ou sexuel et les agissements et discours sexistes fera l'objet d'une attention particulière tant ces problématiques se révèlent aujourd'hui comme étant source d'inégalité, malgré des avancées significatives en la matière.

Pour déployer ce plan, l'établissement s'engage donc, sur la durée du projet, à :

- établir une charte égalité et développer les campagnes de communication en s'appuyant sur la commission égalité ;
- doter l'établissement des outils nécessaires pour réduire les écarts de rémunération et être attentifs à la parité dans les commissions de recrutements ;
- continuer ses actions pour favoriser un déroulement de carrière équilibré entre les femmes et les hommes ;
- développer la formation de l'ensemble de la communauté (personnels et étudiants & étudiantes) sur les questions d'égalité, de discrimination et de violences sexuelles et sexistes ;
- mener des campagnes de sensibilisation sur l'ensemble des problématiques identifiées dans le plan, que ce soit au travers de campagnes de communication ou de manifestations ;
- mettre en place un dispositif d'écoute et de signalement pour lutter contre les violences sexistes et sexuelles.

1-3 Renforcer les actions en faveur de l'inclusion

Dans une démarche en faveur de l'égalité, l'établissement entend confirmer son engagement humain et social par le renforcement des actions en faveur de l'inclusion de tous les publics. Cela passera notamment par l'élaboration d'un nouveau schéma directeur du handicap qui renforcera les différents dispositifs d'accueil et d'amélioration des conditions de travail. Il inclura ainsi des actions dans les domaines suivants :

- les adaptations ou aménagements de poste des personnels et publics en situation de handicap ;
- l'intégration des personnels, des étudiants et étudiantes dans l'établissement ;
- l'accessibilité (travaux et équipements d'accessibilité physique mais aussi sensibilisation et formation des personnels à l'accessibilité numérique) ;
- l'implication de tous les services dans l'accueil et l'accompagnement des étudiants et étudiantes en situation de handicap tout au long de leur cursus: relais handicap (aménagement d'études et d'exams, aides humaines et techniques), Espace orientation insertion (EOI), SUMPPS (visites médicales, consultations de santé, aide psychologique), service commun de la documentation (travaux, signalétique, dispositif PLATON) ou encore SUAPS (offre d'activités physiques) et Carré International (aide à la mobilité internationale) ;
- le renforcement de la politique sociale à destination des personnels par le biais d'un accompagnement individualisé (aménagement des postes de travail, aménagement de service, informations sur les droits, suivi personnalisé...) mené par la Direction des ressources humaines (DRH) et son référent handicap et le SMPP.

Les enjeux d'inclusion concernent également les publics étrangers, étudiants comme chercheurs, allophones ou non. L'université de Caen Normandie, membre du réseau Migrants dans l'enseignement supérieur (MENs), est ainsi engagée de longue date dans l'accueil des étudiants et étudiantes migrants et des chercheurs et chercheuses en exil, et continuera à mener des actions en ce sens en s'engageant notamment à :

- poursuivre l'accueil d'étudiants et étudiantes dans le cadre du diplôme universitaire passerelle pour étudiants et étudiantes en exil – DUPEX ;
- renforcer et diversifier l'offre de formation en Français langue étrangère (FLE) ;
- intégrer le projet de couloir universitaire UNIV'R (Universités pour les réfugiés), élaboré conjointement par le

Haut-commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR) et l'Agence universitaire de la francophonie (AUF), avec le soutien du réseau MEnS. UNIV'R est un programme d'accueil des réfugiés au niveau Master, qui leur fournit un accès personnalisé au système universitaire ainsi qu'un soutien social, administratif et financier ;

- mobiliser le programme national PAUSE, soutenu par le MESR, au profit de chercheurs et chercheuses contraints à l'exil en raison de guerre ou de persécutions, afin de les accueillir sur des périodes suffisamment longues pour leur permettre de s'insérer, poursuivre leurs travaux et mettre à l'abri leur famille ;
- développer l'offre de services du SCD pour les publics allophones, étudiants et étudiantes ou chercheurs et chercheuses étrangers (formation des personnels, plaquettes d'information en anglais...) afin de faciliter l'accès aux collections documentaires.

1-4 Répondre aux enjeux de transitions dans toutes leurs dimensions (formation, recherche, vie de campus, pilotage)

L'université est par excellence le lieu où l'on a la capacité d'observer, d'analyser, de penser et d'accompagner les transitions en imaginant les solutions de demain. Dans un contexte d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets, nos campus se doivent d'être exemplaires dans leurs ambitions de réponse aux enjeux des différentes transitions (écologique, énergétique, environnementale, numérique, sociétale). Efficaces, inclusifs, résilients, attractifs et durables, ils deviendront des démonstrateurs de notre engagement en faveur du développement durable et de la responsabilité sociétale. Les actions de ce projet contribueront à la candidature de l'établissement au label DD&RS en 2023 et à la préparation d'un schéma directeur pour la transition d'ici 2024. Parmi les différentes actions sur lesquelles sur l'université de Caen Normandie s'engage, nous souhaitons :

- Mettre en place des formations transversales sur les enjeux du développement durable et promouvoir les formations spécifiques DD&RS : L'urgence de la crise climatique et les enjeux de transition que nous vivons amènent chaque citoyen à repenser ses comportements. Mais ce changement de comportement ne peut être réellement efficace qu'avec une bonne connaissance de ce que sont les principes du développement durable et de la responsabilité sociétale, et des impacts de nos actions, tant personnelles que professionnelles. C'est pourquoi il est essentiel d'inclure

dans nos formations des connaissances de base de type compétences transversales, qui feront partie du socle de tout diplôme de l'enseignement supérieur, puis des connaissances spécifiques au domaine de spécialisation du futur diplômé. Ainsi, nous incluons dans les formations de 1^{er} cycle un module transversal permettant de sensibiliser les étudiants et étudiantes aux évolutions des cultures et usages, et nous travaillerons également sur des modules plus spécialisés à insérer dans les formations de 1^{er}, 2^e et 3^e cycle et répondant aux exigences de pratiques nouvelles pour exercer son activité professionnelle dans un contexte de transition. En accompagnement de ces formations, l'établissement déploiera des ateliers sur les fresques du climat, fresques de la biodiversité, atelier *2tonnes*, conférences, des projections-débats, qui permettront à toute la communauté de s'impliquer dans la démarche.

- Soutenir une recherche fondamentale innovante et en appui des politiques publiques : Les compétences de la recherche seront mobilisées dans le domaine des transitions sur différents volets. Au-delà de la qualité de la recherche fondamentale développée, les sujets d'étude sont souvent susceptibles de venir en appui des politiques publiques sur des sujets aussi variés que les ressources halieutiques, le recul du trait de côte ou encore le rôle des prairies... Le sujet de la décarbonation de l'énergie sera aussi fondamental dans le domaine de la transition écologique et énergétique. La question des transitions sociétales seront également abordées ainsi que les méthodes de production de celle-ci. La labellisation SAPS de l'université témoigne notamment de développer des méthodes de co-construction et de recherche participative sur ces différents sujets.
- Adopter une démarche éco-citoyenne et favoriser la sobriété énergétique : La réduction et le recyclage des déchets : la collecte, le tri et le recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques et des déchets dangereux et spécifiques sensibles (laboratoires de recherche et chantiers immobiliers) sont déjà effectifs. Il s'agit maintenant de :
 - mettre en place le tri sélectif double flux des déchets assimilés aux ordures ménagères (non recyclables, recyclables) sur l'ensemble des campus ;
 - valoriser les papiers et cartons sur des filières locales spécifiques (archives, reprographie...);
 - adopter un plan d'actions pour réduire au minimum notre consommation et nos déchets.
- Concernant la biodiversité, nos campus sont déjà gérés de manière durable et responsable (zéro pesticide, nombreuses zones de fauches tardives...). Pour favoriser la biodiversité, nous souhaitons :

- réaliser un inventaire et un diagnostic de la biodiversité (faune et flore) pour identifier les groupes d'espèces indicateurs de la qualité des milieux, afin de mieux les protéger en améliorant le potentiel d'accueil des différents habitats;
 - renaturer progressivement des zones bitumées ou bétonnées (selon un planning des travaux projetés) pour réduire l'imperméabilisation et les îlots de chaleur;
 - planter un grand nombre d'arbres et arbustes (et notamment de très nombreux arbres fruitiers) sur les espaces disponibles et libérés, permettant de créer des îlots de fraîcheur et des campus nourriciers.
- L'achat responsable et l'économie circulaire : l'université de Caen Normandie a intégré des actions de responsabilité sociale et environnementale dans ses marchés publics, par la mise en place de contrat réservés, mais aussi par la mise en œuvre de clauses et de critères. Nous souhaitons intensifier ce volet en :
 - améliorant et formalisant les critères RSE des marchés publics de l'établissement;
 - encourageant l'échange entre pairs, la seconde main et l'économie circulaire.
 - Réduire la consommation d'énergie et limiter les Gaz à effet de serre (GES) : L'université de Caen Normandie, comme tout établissement de l'enseignement supérieur, doit également contribuer à l'atteinte des objectifs de réduction de consommation d'énergie attendus par l'État : moins 40 % de consommation d'énergie d'ici 2030 (décret tertiaire - loi Elan) et neutralité carbone d'ici 2050 (Stratégie bas-carbone de la France). À court terme, il s'agit aussi de mettre en place un plan de sobriété énergétique réduisant de 10% les consommations énergétiques d'ici 2024 avec des leviers d'actions de court, moyen et long termes, assortis d'objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs. Favoriser la sobriété énergétique est donc un enjeu très fort pour l'établissement sur la durée du projet, sur le plan environnemental d'une part, compte tenu de la raréfaction des ressources, et d'un point de vue économique d'autre part, compte tenu des augmentations importantes des coûts des énergies fossiles. Il s'agira donc d'amplifier notre politique de diminution des émissions de GES, d'utilisation durable et de réduction de la consommation des ressources par différentes actions :
 - l'élaboration d'un plan de mobilité en concertation avec les parties prenantes internes et externes (bilan des pratiques et des besoins, programmation des objectifs et des actions pour les années à venir). Nous poursuivrons ainsi la politique incitative de l'établissement par des actions ciblées qui encouragent la communauté
 - à utiliser des modes de transport durables, tout en assurant la cohabitation des différentes mobilités sur des campus apaisés et sécurisés (transports en commun, campagne de lutte contre le vol de vélos, aménagements cyclables, ateliers de réparation et de marquage vélos, formations à la remise en selle...);
 - le remplacement progressif de la flotte de véhicules thermiques par des véhicules électriques quand cela est possible (adapté aux besoins transport/distance), une expérimentation de la mise à disposition de vélos électriques pour les déplacements professionnels inter-campus et une étude de faisabilité afin d'implanter progressivement des bornes de recharges électriques sur les parkings de l'établissement;
 - l'incitation à réduire la fréquence des déplacements (colloques et séminaires), en opérant des choix sur la sélection des missions : remplacement par de la visioconférence, report vers le train de tout déplacement court en avion et report de tout déplacement long en voiture. Les structures seront accompagnées dans la réalisation d'un plan de réduction adapté à leur activité;
 - la prise en compte de la performance énergétique des bâtiments dans tous les travaux en cours;
 - la mise en place d'une chaudière biomasse au bois (achat de combustible en circuit court, décarbonation de notre production de chaleur, autonomie par rapport au prix du gaz);
 - la réalisation régulière d'un bilan carbone complet (Scope 3) des émissions de GES des activités directes et indirectes significatives de l'établissement pour évaluer sa trajectoire de réduction et prendre les mesures correctives éventuelles;
 - l'incitation pour les unités de recherche à évaluer l'empreinte carbone liée à leurs activités de recherche (hors déplacement) à l'aide de l'outil «GES 1 point 5» pour favoriser la prise de conscience de chacun et pour nourrir la réflexion sur les leviers d'actions;
 - l'adoption de mesures de réduction des consommations d'énergie liées aux usages;
 - l'étude avec les collectivités concernées des projets de raccordement aux réseaux de chaleur de la ville (agglomération de Caen-la-mer et ville de Saint-Lô);
 - l'exploration des potentiels de production d'électricité à partir de panneaux solaires (panneaux sur toits, ombrières sur parking et abris vélo...).

Compte-tenu de l'état actuel de notre bâti, la réduction des GES appelle cependant d'importants programmes de rénovation immobilière, qui seront l'action la plus efficace pour atteindre les objectifs d'économies d'énergie fixés (réhabilitation des enveloppes des bâtiments, menuiseries extérieures, réseaux de distribution intérieure, etc.) (cf. infra).

• **Trouver les moyens de rénover et de valoriser le patrimoine immobilier:**

l'année 2022 a vu l'aboutissement du processus de dévolution immobilière qui donne à l'université de Caen Normandie la pleine propriété de la presque totalité des 283 000 m² qu'elle occupe. Toutefois, les conditions financières de cette dévolution ont été beaucoup moins favorables que pour les cinq premières universités volontaires, limitant grandement la capacité de l'université à pleinement valoriser cet acquis. L'absence de financement du Gros entretien et renouvellement (GER) notamment rend très difficile les remises aux normes nécessaires.

Cette dévolution doit toutefois être vue comme une opportunité pour développer une stratégie patrimoniale au plus près de nos publics offrant accessibilité, sécurité, confort et vie participative pour des campus efficaces, inclusifs, résilients, attractifs et durables. Notre stratégie, qui sera déclinée dans le futur schéma directeur de la stratégie immobilière, sera structurée autour des principes suivants:

- des réflexions profondément ancrées dans une approche durable;
- l'amélioration des conditions de travail des personnels comme fil conducteur constant (réouverture du bâtiment B et réallocation des espaces libérés à cette occasion, dotation pluriannuelle des composantes pour planifier des adaptations de locaux pertinentes et mener des opérations répondant aux besoins d'usage);
- un objectif d'excellence en matière d'enseignement et de recherche: penser les actifs universitaires pour de nouveaux usages mêlant différentes populations et différentes parties prenantes, adopter des approches plus systémiques mêlant architecture, usages, urbanisme et technologie, dans un environnement où les synergies avec le monde socio-économique sont amenées à se développer;
- des travaux d'adaptation des locaux à poursuivre pour favoriser l'accès aux personnes en situation de handicap (université inclusive);
- une attention particulière portée à l'optimisation des besoins de locaux en dehors du patrimoine de l'université, notamment dans le cadre des partenariats actuels avec le CHU, Baclesse, Labéo, l'ENSICAEN et possiblement Archade.

Sur la durée du projet d'établissement, l'université va mener des projets immobiliers ambitieux et structurants afin de préparer l'avenir en cohérence avec l'ensemble de son projet:

- l'agrandissement et la rénovation de Cyceron, qui permettra de renforcer une recherche d'excellence tout en la rapprochant du monde économique;
- l'opération de rénovation de la bibliothèque Pierre-Sinieux et du bâtiment Droit, opération phare du CPER 2021-2027, permettra de doter l'établissement d'une bibliothèque répondant aux enjeux de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le domaine des SHS et de renforcer l'identité du campus 1;
- la deuxième phase de rénovation du CREC à Luc-sur-Mer;
- l'opération Campus 2025 à Saint-Lô permettra de regrouper sur un même site l'IUT, l'Inspé, le laboratoire LUSAC, le GREYC et une BU. Ce projet sera entièrement financé par les collectivités territoriales. C'est un bel exemple de la dynamique partenariale visant à renforcer l'attractivité de l'enseignement supérieur sur tous les territoires;

Des études seront par ailleurs menées autour du campus 2 et du projet Epopea. Une première étude doit faire l'objet d'un travail d'appropriation par les publics du campus 2. Le travail de programmation immobilière devra être mené dans l'optique de favoriser l'émergence d'une identité forte de ce campus et d'une revitalisation de la vie étudiante. L'université sera également attentive aux nouvelles possibilités offertes par la loi 3DS de créer des sociétés publiques universitaires locales. C'est une piste à explorer pour lever une partie des freins liés à la contrainte financière qui pèse sur l'université pour entretenir et adapter son patrimoine.

Axe 2 — Promouvoir l'excellence et la visibilité de la recherche

L'université de Caen Normandie joue un rôle majeur dans le développement et l'attractivité de son territoire. Elle dispose d'un potentiel de recherche de premier plan qui s'appuie sur 41 unités de recherche dont 21 labellisées par des grands organismes nationaux (CNRS, INSERM, INRAE, CEA). Elle interagit au travers de coopérations privilégiées avec l'ENSICAEN, le GANIL (Grand accélérateur national d'ions lourds), le GIP CYCERON, le CHU de Caen, le Centre régional de lutte contre le cancer François Baclesse... Elle est membre fondateur de la COMUE Normandie Université, et s'appuie sur son écosystème régional, en particulier la Région Normandie, qui depuis la loi NOTRE est fortement impliquée dans le soutien et le développement de la recherche tant sur le volet immobilier (CPER) que dans le volet accompagnement de l'ESRI.

Dans cet objectif, l'université souhaite se doter d'une stratégie prenant en compte les dimensions régionale, nationale, européenne et internationale de sa recherche. Ses priorités seront l'excellence scientifique avec la promotion de la recherche fondamentale, de l'interdisciplinarité et de l'émergence, le soutien aux infrastructures de recherche de grande envergure, le respect de l'ensemble des disciplines et de leurs différences, le développement de la formation en lien avec la recherche et l'internationalisation. Cette stratégie a été réfléchiée avec les partenaires de l'université (Organismes nationaux de recherche et partenaires locaux) dans l'objectif de réaliser des opérations stratégiques conjointes.

Le projet stratégique pour la recherche s'appuiera ainsi sur six grandes déclinaisons :

2-1 Créer une signature de la recherche de l'université de Caen Normandie

L'université de Caen Normandie a pour ambition de soutenir les pôles d'excellence qui la distinguent au niveau international et a, en ce sens, engagé une réflexion sur sa signature recherche. Elle dispose en effet d'atouts différenciants dans des domaines comme par exemple le neurovasculaire, les matériaux et la chimie, le nucléaire ou les innovations numériques appliquées aux Sciences humaines et Sociales (plateforme de réalité virtuelle et document numérique). Elle doit également favoriser son ressourcement scientifique autour de domaines émergents prometteurs et au cœur de fortes attentes régionales, tels que l'intelligence artificielle, la paix, la mémoire, les sciences de l'environnement ou encore l'exploitation de matériaux biosourcés.

Pour soutenir cette stratégie, l'université s'engagera dans :

- une contractualisation avec les organismes de recherches partenaires permettant de déployer une vision concertée de la stratégie recherche pour les unités mixtes ;
- une contractualisation avec la Région Normandie dans le cadre de la mise en place du nouveau SRESRI qui permet de fixer les éléments de la stratégie recherche de l'établissement sur une base pluriannuelle ;
- l'intégration de l'établissement dans le dispositif Chaire professeur junior (CPJ) ;
- la mise en place de la démarche HRS4R pour améliorer la gestion des personnels de la recherche ;
- la rédaction de lettres de missions de l'établissement pour les unités de recherche, partagées lorsque plusieurs tutelles sont partenaires, avec l'organisme concerné pour ses unités mixtes, associée à la mise en place d'une prime de direction d'unité dans le cadre du RIPEC C2.

2-2 Devenir une université internationale dans le réseau mondial de la recherche

L'université est consciente que son rayonnement à l'international contribue de façon significative à l'image du territoire et à son attractivité. Accueillir des étudiants & étudiantes et des chercheurs & chercheuses étrangers et encourager les étudiants & étudiantes et chercheurs & chercheuses normands à effectuer des séjours à l'étranger sont des facteurs essentiels de développement personnel, d'ouverture au monde et d'attractivité de l'établissement et du territoire. L'université est aussi consciente qu'elle doit davantage s'inscrire dans l'espace européen de la recherche (Horizon Europe) pour préparer l'avenir, en mettant en place une politique incitative et d'accompagnement aux réponses aux appels à projets à forte ambition (ERC, Erasmus Mundus, Horizon Europe...) et en renforçant les partenariats clés avec les universités les plus prestigieuses.

Pour soutenir cette stratégie, l'université s'engagera dans :

- la mise en place d'une politique incitative pour la réponse aux appels à projets à forte ambition (ERC, Erasmus Mundus, Horizon Europe...) en accompagnant les porteurs (veille ciblée, montage et suivi de projets, ingénierie professionnalisée, analyse stratégique) ;
- la réponse à l'appel à projets «ASDES: Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche» pour renforcer la cellule d'accompagnement et d'ingénierie autour des projets européens ;
- la réponse à l'AAP 3 «Alliance européenne» avec le projet «Across European University» regroupant neuf universités issues de huit pays différents. Cette alliance, coordonnée par l'université de Caen, a pour objectif de créer une université européenne inclusive d'ici 2030. Classé premier sur liste complémentaire en 2022, le projet sera redéposé en janvier 2023 ;
- la participation depuis 2022 au «European Network of Innovative Higher Education Institutions (ENIHEI)», sur invitation en tant que représentant de la France sur proposition du MESR et de la Commission européenne ;
- le déploiement d'une politique de signature des publications assurant le positionnement de l'université en premier auteur pour tous les laboratoires caennais et permettant à l'université de retrouver et de conforter sa place dans les classements internationaux ;

- la consolidation des partenariats fructueux avec les universités les plus prestigieuses (Royaume-Uni, Japon, USA, Canada, pays scandinaves...) au travers de la création de laboratoires partenaires internationaux (type LIA (IRL) du CNRS) ;
- la mise en place d'un guichet unique favorisant la mobilité entrante dans le cadre du label «Euraxess – Researchers in motion» centralisant l'accueil, facilitant l'installation et le logement ainsi que les démarches administratives ;
- le déploiement d'une cartographie détaillée des partenariats internationaux et la rédaction d'une charte des relations internationales pour un meilleur pilotage de la dimension internationale de l'établissement ;
- le renouvellement du label Bienvenue en France pour la qualité des services et formations déployées à destination des publics internationaux.

2-3 Offrir un environnement de recherche de qualité

L'amélioration de l'environnement de travail et de la qualité des services offerts à la communauté scientifique sont des enjeux majeurs. L'université de Caen Normandie entend renforcer son offre de service dans les domaines de l'appui au montage et à la gestion de projets, dans le suivi des contrats, l'analyse et gestion de données et des indicateurs de la recherche, la communication pour une meilleure visibilité de la recherche de l'établissement. Elle souhaite par ailleurs s'inscrire dans une démarche qualité de la stratégie de ressources humaines (labellisation HRS4R: recrutement, suivi de carrière, insertion).

Pour soutenir cette stratégie, l'université s'engagera dans :

- la restructuration de la DRI et l'affectation de ses personnels dans les différents pôles créés en fonction des compétences et appétences, permettant un mieux-être de chacun ;
- le développement des expertises et la montée en compétence des personnels de la DRI au travers de formations internes ou externes ;
- l'utilisation de la réponse à l'appel à projets «ASDES: Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche» pour renforcer la Cellule «Projets européens» (CPE), afin de soutenir la dynamique européenne du site caennais autour de 3 grands chantiers en cohérence avec le PAFPE: «Inciter, Accompagner et Influencer» ;
- la mise en place d'outils et de procédures pour l'accompagnement à la recherche dans une démarche d'amélioration continue ;
- la mise en place d'une veille ciblée ;



- la poursuite de la structuration de la politique documentaire par domaines disciplinaires, qui vise à développer, maintenir et assurer l'adéquation de l'offre documentaire aux besoins des équipes de recherche.
- la promotion de l'intégrité scientifique et de l'éthique de la recherche au travers de l'adhésion à la charte de déontologie des métiers de la recherche de France Universités et de la mise en place d'un comité d'éthique et de l'intégrité scientifique interne à l'établissement;
- la mise en place d'un plan de communication de la recherche permettant de mieux valoriser les réussites des laboratoires et exploitant des outils variés (réseaux sociaux, forums, cycles de conférences, manifestations diverses, site web optimisé et bilingue, recours à une agence de presse) pour une meilleure visibilité des atouts de la recherche;
- l'adhésion à l'alliance COARA (sur l'évaluation de la recherche).

2-4 Soutenir une université créative, force d'innovation au service de ses territoires

L'université est un acteur essentiel de son territoire, avec des campus au cœur de la cité et un rôle de premier plan en Normandie. Elle se doit de devenir un partenaire incontournable en matière d'innovation technologique et sociale, d'entrepreneuriat, de formation professionnelle et de diffusion des savoirs dans l'espace public.

Pour soutenir cette stratégie, l'université s'est engagée dans:

- l'obtention du label Pôle universitaire d'innovation (PUI) avec ses partenaires normands, label dont l'ambition est de soutenir de façon accrue la politique de partenariats, de valorisation, de transfert et de création de start-ups. Après l'obtention en 2022 d'un premier financement pour 3 ans, l'université avec ses partenaires recandidatera mi-2023 pour compléter les actions essentielles au développement de l'innovation en Normandie;
- la création d'un club des partenaires de l'université (Club Phénix), qui a pour mission de développer les liens entre les membres partenaires et l'université de Caen Normandie;
- la restructuration et la professionnalisation des plateformes de recherche en unités de service (mise en place d'un audit interne et d'une politique de professionnalisation s'inspirant du fonctionnement des instituts Carnot dans un objectif de meilleure visibilité des compétences);
- le soutien à la création de chaires industrielles et de laboratoires communs;
- la formation et l'acculturation à l'innovation des chercheurs & chercheuses, des étudiants & étudiantes, des doctorants & doctorantes dans le cadre du PUI;
- le déploiement d'un portail de compétences au niveau de la Normandie dans le cadre du PUI;
- la contribution renforcée au soutien aux politiques publiques locales.

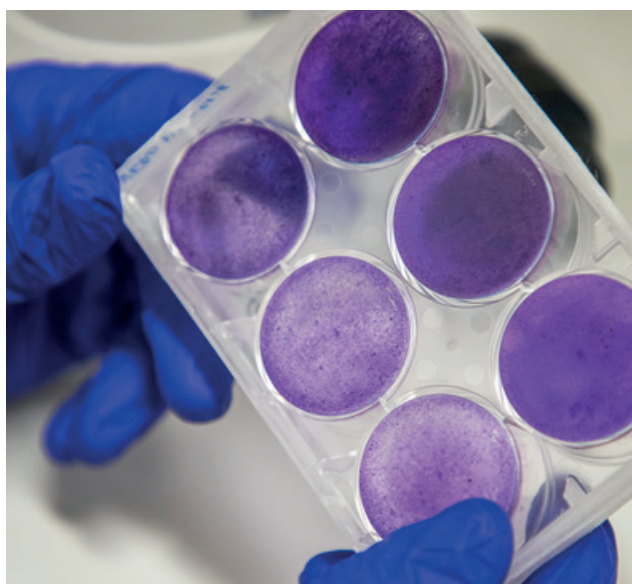
2-5 Renforcer les liens formation – recherche

Le lien formation-recherche est capital pour faire avancer la recherche par la formation et adosser les formations à la recherche en une articulation réfléchie et une fertilisation mutuelle. L'orientation précoce doit être accentuée par la communication auprès de la communauté étudiante et l'intervention des chercheurs & chercheuses, en déconstruisant les habitudes de penser et les stéréotypes. L'enjeu est de susciter des vocations, créer un vivier de futurs chercheurs et chercheuses possédant des bases

solides, faire comprendre ce qu'est la recherche académique par la découverte des laboratoires, créer une dynamique pour les années à venir.

Pour soutenir cette stratégie, l'université s'engagera dans :

- le renforcement de l'initiation à la recherche dans tous les parcours de licences générales ;
- le soutien au développement de Graduate Schools, qui viendront conforter celles déjà en place ;
- la mise en place d'une politique de mobilité des étudiants et étudiantes dans le cadre de stages en entreprise et de mobilités internationales durant la thèse. Pour les doctorants et les doctorantes, la Région Normandie est prête à soutenir cette action par le financement de la mobilité dans le cadre du partenariats stratégiques avec l'université de Caen ;
- le développement de l'internationalisation des formations de Master pour accroître l'attractivité internationale auprès des jeunes chercheuses et chercheurs.



2-6 Développer la science ouverte et les actions avec et pour la société

L'université doit largement s'ouvrir sur la société au travers de démarches innovantes ouvertes à la vie citoyenne et aux sciences participatives, en pensant son action dans le domaine de la science avec et pour la société. L'université de Caen Normandie poursuivra son engagement en faveur de la Science ouverte à travers la production éditoriale nativement ouverte, l'accès ouvert aux publications scientifiques, l'accès ouvert aux revues et ouvrages qu'elle édite et l'ouverture des données.

Pour soutenir cette stratégie, l'université s'engagera dans :

- le développement et la structuration des collaborations avec les tiers-lieux du territoire et notamment avec Le Dôme (centre de CSTI) avec qui une réponse commune à la labellisation SAPS a été effectuée, la promotion des démarches de recherche participative et des actions de diffusion des connaissances ;
- la sensibilisation des enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses aux enjeux de la science ouverte et la proposition de formations / webinaires / tutoriels ;
- le déploiement d'une formation au plan de gestion des données ;
- le développement d'outils et de plateformes pour la science ouverte (stockage, traitement, diffusion) avec la réponse à l'AMI « Ateliers de la donnée » en 2022.
 - le développement d'outils et de plateformes ou la participation et le soutien à des plateformes existantes pour la science ouverte (stockage, traitement, diffusion) tant en matière de publications que de données.

Axe 3 — Diversifier et sécuriser les parcours de formation, expérimenter et innover pour anticiper les compétences et métiers d'avenir

Notre projet vise à adapter l'offre de formation afin de répondre aux enjeux de transformation de la société et d'adaptation à l'évolution des connaissances. Dans un contexte d'augmentation du nombre des étudiants et étudiantes (associée à une diminution des enseignants & enseignantes et enseignants-chercheurs & enseignantes-chercheuses), mais également d'opérateur public exclusif sur le territoire dans la plupart des domaines de formation, il sera nécessaire d'adopter un pilotage stratégique de l'offre de formation.

Ainsi l'appel à manifestation d'intérêt « Compétences et métiers d'avenir » est une réelle opportunité pour développer ou renforcer des formations tout en s'appuyant sur des diagnostics de besoin d'évolution. La subvention publique permettra également de mettre à niveau le matériel pédagogique et offrira également des possibilités de développement de l'offre de formation tout au long de la vie ou de VAE. Ces évolutions ne s'opposent évidemment pas aux formations fondamentales visant à former des citoyens éclairés, capables d'analyser, de comprendre et d'appréhender en autonomie la complexité du monde qui nous entoure.

Le suivi de l'attractivité de nos formations sera réalisé en lien avec les services de la Direction des études et de la vie étudiante (DEVE) et de la Direction à l'aide au pilotage et à l'amélioration continue (DAPAC) afin de coordonner les actions d'orientation avant et après l'entrée dans le supérieur avec les demandes des publics (communication sur les formations peu demandées ou peu visibles et informations sur les filières en tension), en coordination avec les services de l'académie de Normandie.

3-1 Diversifier et sécuriser les parcours de formation pour prendre en compte la diversité des profils étudiants

Les cursus des étudiants et étudiantes sont aujourd'hui de moins en moins linéaires (césures et interruptions, mobilités, réorientations...), et les acteurs de l'enseignement supérieur se sont multipliés, offrant une plus grande diversité de parcours. L'enjeu pour notre université est de conforter sa place dans l'écosystème régional de l'enseignement supérieur en proposant à nos étudiants et étudiantes des passerelles aussi fluides que possibles. Cela participe de la sécurisation de leur parcours, en leur offrant des perspectives plus larges, qui tiennent compte aussi bien de leur réussite et des connaissances et compétences acquises, que des éventuelles évolutions de leur projet personnel. La mise en œuvre de la réforme de l'accès aux études de santé par le choix exclusif des LAS s'inscrit par exemple dans cette logique. Il s'agit maintenant d'analyser les premiers retours d'expérience et le cas échéant d'étendre ce principe à d'autres domaines de formation.

C'est pourquoi nous axerons notre action sur quatre points :

- l'approfondissement des relations avec les autres acteurs régionaux de l'enseignement supérieur par la mise en place de passerelles entrantes et sortantes (fixées par conventions) ;
- le développement des passerelles internes à l'établissement et la facilitation des réorientations. Cela passe par l'information (cf. 3.4) mais aussi par la formalisation des passerelles et possibilités de réorientation entre les différentes formations, au sein d'une composante et entre composantes. Cette action sera facilitée par le développement de la pluridisciplinarité de nos formations ;
- la poursuite du développement de formations originales répondant aux besoins de tous les publics en nous appuyant sur la pluralité des composantes de notre établissement : licences en 2 ou 4 ans, doubles licences, CPES, CUPGE, graduate schools...

- la poursuite de la politique de co-accréditation de nos diplômes avec des établissements partenaires qui nous permet de proposer une offre de formation diversifiée en nous appuyant sur les compétences de nos partenaires (INSTN, autres universités régionales, écoles d'ingénieurs...)

3-2 Accompagner les enseignants et enseignantes dans l'évolution de leurs pratiques pédagogiques, développer l'innovation

Des initiatives sont déjà conduites par les équipes de notre établissement pour faire évoluer les pratiques pédagogiques, rendre les étudiants et étudiantes plus actifs et actives et créer de nouvelles dynamiques d'apprentissage, adaptées aux besoins et à la diversité des publics étudiants. L'innovation pédagogique n'est jamais une fin en soi mais toujours un moyen au service de la réussite de toutes et tous, qui s'ancre dans la relation, l'encadrement et l'échange. Sans transiger sur les exigences d'excellence nécessaires pour maintenir la qualité académique de nos formations, notre objectif est de capitaliser sur toutes ces expériences et d'initier de nouvelles dynamiques en déployant six volets à l'échelle de l'établissement :

- mettre en réseau les enseignants dans une communauté pluridisciplinaire de pairs pour partager les expériences et organiser des temps d'échanges, découvrir in situ les pratiques des collègues et promouvoir les dynamiques d'équipes pédagogiques ;
- accompagner les enseignants et enseignantes en fonction de leur profil (récemment recrutés ou non, plus ou moins expérimentés), et répondre à leurs besoins pédagogiques de conseil, d'assistance et de formation grâce à l'expertise du CEMU, notre service d'appui dédié à la pédagogie ; mettre en place une formation continue de nos enseignants et enseignantes adaptée aux besoins et aux contraintes de chacun (stratégie de formation personnelle et pluriannuelle, valorisable par un diplôme universitaire) ;
- créer des conditions d'expérimentation pédagogique à travers des démarches structurées et documentées de laboratoire d'innovation ouverte ou des approches plus individuelles et disciplinaires (congrés pour projet pédagogique environnés) ;
- soutenir le développement de projets expérientiels et immersifs (pédagogies par le faire, par projet, par le jeu, par les pairs - avec mobilisation ou non de solutions numériques) ;

- assurer un environnement matériel de qualité adapté aux innovations pédagogiques (mobilier modulaire et mobile, salles de travail en groupes, équipement technique) ;
- poursuivre la structuration de la politique documentaire par domaines disciplinaires, qui vise à développer, maintenir et assurer l'adéquation de l'offre documentaire aux besoins des équipes pédagogiques et des étudiants et étudiantes.

3-3 Anticiper les compétences et métiers d'avenir

L'enseignement supérieur joue un rôle fondamental dans la formation des futurs actifs de notre pays. L'une de ses missions est de préparer les jeunes aux mutations sociales et technologiques des années à venir, ce que nous garantissons par l'adaptation permanente de notre offre de formation, au regard des évolutions constatées dans la recherche et sur le marché de l'emploi ainsi que de l'évolution des attentes des jeunes diplômés eux-mêmes. Afin d'anticiper au mieux les compétences et métiers d'avenir, cette adaptation doit cependant être pilotée et structurée, en cohérence notamment avec les objectifs de la stratégie nationale France 2030. C'est pourquoi l'université de Caen Normandie entend répondre, partout où ses domaines de compétences en formation le justifient, aux appels à manifestation d'intérêt qui lui permettront de soutenir cette stratégie et de former les jeunes de son territoire aux métiers de demain. La stratégie adoptée pour répondre à ces projets s'appuie sur l'analyse des compétences présentes en interne dans l'établissement, mais également en externe chez nos partenaires, ce qui permet de proposer des formations adaptées à l'évolution des connaissances.

Ces projets permettront de répondre aux enjeux de massification des nouvelles connaissances (numérique et santé, cybersécurité...) mais également de spécialisation (mix énergétique, intelligence artificielle...). L'opportunité offerte sera un levier de modification importante de l'offre de formation dans les secteurs concernés, notamment par la création de liens plus étroits avec les partenaires impliqués dans les consortia créés à cette occasion. Les réflexions menées dans le cadre de ces projets concernent à la fois la formation initiale, tant classique qu'en alternance, et la formation tout au long de la vie.

Plusieurs secteurs de formation de notre établissement sont naturellement appelés à évoluer dans ce cadre : le domaine de l'énergie (avec la filière nucléaire, pour laquelle la Normandie est une région stratégique, mais également la production décarbonée d'hydrogène), la santé, la cybersécurité, les industries culturelles et créatives, le numérique, les sciences de l'environnement ou encore les matériaux.

Répondant aux attentes du territoire et aux enjeux de développement de son école d'ingénieur interne, deux nouvelles spécialités de diplômes seront ouvertes à l'ESIX, sur le site de Cherbourg : génie nucléaire et génie énergétique. Ces nouveaux

diplômes permettront ainsi à l'ESIX de rejoindre le réseau Polytech et aux étudiants & étudiantes de se former dans des domaines d'avenir, pour lesquels la demande est forte : ingénieurs chef de projet en sûreté et démantèlement en milieu nucléaire, et ingénieur énergéticien (conception, production et implantation de systèmes liés aux énergies renouvelables terrestres et marines, intégrant la production de l'hydrogène, le transport et le stockage de l'énergie). Ce projet fera l'objet d'une collaboration étroite avec l'UFR des Sciences.

Au-delà de ces projets, il est aussi essentiel d'anticiper les évolutions des compétences dans l'ensemble des secteurs couverts par notre offre de formation. C'est pourquoi un travail de diffusion des veilles menées par le Carif-Oref en Normandie et la DARES au niveau national sera effectué auprès des équipes enseignantes, afin d'assurer l'adéquation de nos formations dans une démarche prospective.

3-4 Développer la FTLV sous différentes formes pour s'adapter aux évolutions de la formation professionnelle

La Formation tout au long de la vie (FTLV) est un continuum entre la formation initiale et l'ensemble des actions permettant l'acquisition de compétences afin d'assurer l'insertion sur le marché du travail et de favoriser les évolutions de carrière. Pour continuer à être un acteur reconnu de la FTLV et nous adapter aux évolutions de la formation professionnelle, nous souhaitons proposer une offre de formation continue permettant à chacun d'actualiser et d'acquérir les connaissances et les compétences dont il a besoin pour progresser dans son métier.

La plus grande partie des apprenants se positionne aujourd'hui sur des diplômes de niveau licence/master ou des diplômes d'établissement. Or, si la formation diplômante correspond au savoir-faire traditionnel des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et constitue un avantage comparatif sur le marché concurrentiel de la formation, elle correspond de moins en moins à la demande des entreprises, qui se tournent vers des formations courtes plus adaptées avec les contraintes professionnelles et les attendus des métiers. C'est pourquoi le développement de la FTLV au sein de notre établissement passera notamment par la construction de micro-certifications en lien avec les DU et les diplômes d'État et le développement de la VAE partielle. L'objectif final étant de permettre l'obtention de diplômes par briques et de répondre aux besoins de formation des entreprises et des collectivités du territoire. Ces possibilités de formation seront également plus adaptées aux contraintes professionnelles des salariés qui ne peuvent dégager des longues périodes d'absence pour se former.

3-5 Expérimenter dans le cadre des études en Santé pour répondre aux enjeux et aux besoins du territoire : un modèle à essayer ?

Dans le cadre des études de santé, l'établissement engage une politique de sécurisation des parcours ainsi qu'une culture de travail pluriprofessionnel. En effet, dans le cadre de la réforme de l'accès aux études de santé, c'est le modèle LAS exclusif qui a été choisi, offrant un panel de 10 licences accès santé dans différents domaines de formation : STS (chimie, informatique, mathématiques, physique, sciences de la vie, sciences pour la santé), DEG (droit, économie), SHS (psychologie) et STAPS, permettant ainsi de recruter des étudiants et étudiantes présentant des profils variés. Après les deux années de crise sanitaire qui rendent les retours d'expérience difficilement significatifs, un bilan de cette nouvelle organisation sera établi afin de nous permettre de partager des conclusions et de faire bénéficier la communauté des universités de ce retour d'expérience.

Ce modèle pourrait par exemple être testé dans le cadre de la formation des enseignants et enseignantes (en fonction des évolutions règlementaires de la formation) en proposant dans des licences de plusieurs domaines des unités d'enseignement de préprofessionnalisation communes permettant à la fois de construire une culture partagée et de proposer une initiation à des étudiants et étudiantes de domaines variés. Ce projet associerait évidemment fortement l'Inspé et les composantes engagées.

Dans le cadre de l'universitarisation des formations paramédicales, l'expérimentation engagée permet d'inscrire en licence Sciences pour la santé (parcours sciences du soin) la presque totalité des formations paramédicales du territoire (formations en soins infirmiers, masseurs-kinésithérapeute, pédicure-podologues, psychomotriciens, manipulateurs en radiologie), ce qui garantit à la fois le respect de la formation dans le cadre du diplôme d'État, une unité de formation dans tous les instituts, et une initiation à la recherche via la formation universitaire. Ainsi, par l'obtention du diplôme de licence, une possibilité de poursuite d'études et d'évolution de carrière est possible pour tous les diplômés. Ce modèle permet de construire une culture partagée par la communauté étudiante de ces différentes formations ce qui facilitera le travail pluriprofessionnel après l'entrée dans la vie active. Ce modèle de partage de compétences pourra être développé notamment dans le champ des compétences transversales proposées dans le premier cycle (formation en langue pour non spécialiste, à la transition, aux enjeux sociétaux...).



Axe 4 — Placer les réussites étudiantes au cœur de nos actions

Une des missions fondamentales de l'université est d'offrir une formation de qualité garantissant la réussite de nos étudiants et étudiantes. Dans une grande université pluridisciplinaire, la diversité des formations comme celle des profils de nos étudiants et étudiantes constituent à la fois un atout et un défi. C'est pourquoi, pour appréhender cet enjeu, il nous semble non seulement fondamental de mettre la réussite au cœur de nos actions mais aussi de changer le paradigme de réussite pour le mettre au pluriel (comme le propose notre projet NCU) et accompagner tous les publics.

Notre vision est celle d'un établissement qui offre à toutes et tous des opportunités de réussites personnelles en s'appuyant sur des dynamiques collectives. L'ensemble des actions présentées ici entend faire de l'université de Caen Normandie un écosystème au sein duquel chacun trouvera un soutien et un cadre propice aussi bien à l'épanouissement individuel qu'à la réussite académique.

4-1 Faire de la vie étudiante un levier de la réussite et de l'épanouissement personnel

L'université, dans son sens même, porte une idée d'universalité et d'ouverture sur le monde. Elle doit être le pont et le lien nécessaire entre la vie sociale, la vie scientifique et la vie étudiante. L'enjeu est de faire de notre établissement un lieu de bien-être, de culture et de sociabilité, un lieu d'épanouissement personnel, qui n'en sera que plus propice à la réussite académique. C'est pourquoi nous abordons la question des conditions de vie sur les campus dans une acception large, incluant la construction des liens sociaux, l'acquisition de l'autonomie, l'accompagnement social et la lutte contre la précarité étudiante, par le biais des multiples facettes et activités liées à la vie étudiante : pratiques associatives, culturelles, sportives... Cet objectif global se décline ainsi en quatre volets :

- structurer et coordonner les différents volets de la vie étudiante dans un but d'amélioration de la visibilité des actions proposées par l'ensemble des acteurs (services, associations, partenaires...) en créant un guichet unique facilitant la

diffusion des informations concernant la vie étudiante. Ce guichet unique sera déployé sur tous les campus.

- poursuivre le développement du catalogue d'offre de pratiques culturelles et artistiques, sportives et l'accès aux soins sur tous les sites en nous saisissant des évolutions réglementaires (transformation du Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la Santé · SUMPPS en Service de santé étudiante · SSE, utilisation de la CVEC pour financer la vie étudiante, création du Service universitaire de l'action culturelle · SUAC) ;
- développer les partenariats avec les collectivités territoriales dans le cadre de stratégies communes, et dans le même esprit avec des structures locales afin de garantir une vie étudiante riche à l'ensemble des étudiants et étudiantes du territoire, quel que soit leur campus principal, afin de déployer le plus largement possible une offre de service complète.
- améliorer la gestion du temps étudiant par un meilleur équilibre entre les temps de formation, d'évaluation, de détente, de cohésion et d'emploi. Pour ce dernier item, nous ferons de l'emploi étudiant au sein de l'établissement un levier de la réussite étudiante (moniteurs & monitrices de BU, tuteurs & tutrices, assistants & assistantes pédagogiques, emplois étudiants ponctuels...).

L'ensemble de ces objectifs sera discuté lors de l'élaboration du Schéma directeur de la vie étudiante (SDVE) qui sera voté en juin 2023 après un travail de concertation réalisé avec l'ensemble des acteurs. Ce travail sera réalisé avec la communauté étudiante, enseignante, administrative mais également avec le CROUS et les collectivités territoriales accueillant les étudiants et étudiantes de nos différents campus ainsi que nos partenaires culturels, associatifs, sportifs. Par l'ensemble de ses actions, l'établissement entend à la fois faciliter la construction du lien social, l'épanouissement individuel par la découverte de nouvelles activités (sportives, culturelles, linguistiques...) et individualiser l'approche pour des publics spécifiques en favorisant le sentiment d'appartenance à une communauté.



4-2 Agir pour la santé et le bien-être

Notre projet de création d'un service de santé universitaire est cohérent avec la modification des missions des SUMPPS en SSE. Aussi, nous souhaitons nous saisir pleinement de cette compétence et créer un SSE centre de santé pluriprofessionnel. Il permettra de poursuivre et de développer les missions de prévention et de promotion de la santé, et de proposer un accès aux soins primaires aux étudiants et étudiantes de l'université et des écoles en convention. Il s'accompagne de l'élaboration d'un schéma organisationnel et fonctionnel pour l'ensemble de l'établissement, afin de mieux coordonner les différentes offres médico-sociales (accueil-évaluation-orientation) proposées à la fois par les équipes du SSE et la médecine de ville. Ce projet sera mené en partenariat avec le CROUS, propriétaire des locaux rénovés, financés dans le cadre du plan de relance et du CPER, qui accueilleront ce centre de santé.

Parallèlement à ce projet structurel, plusieurs actions en faveur de la santé des étudiants et étudiantes seront mises en œuvre, en partenariat avec d'autres services à la vie étudiante, en particulier :

- des actions de promotion de l'activité physique et création de parcours d'activité physique adaptée à différentes pathologies (prévention et soin des maladies chroniques). La filière activité physique adaptée existant actuellement à l'université permet, grâce à une prise en charge d'un médecin nutritionniste du SUMPPS et une éducatrice sportive spécialisée du SUAPS, de favoriser la perte de poids d'étudiants et d'étudiantes souffrant d'obésité. Nous souhaitons soutenir cette initiative et l'élargir aux personnes atteintes d'autres pathologies chroniques pour lesquelles l'APA est recommandée ;

- la structuration d'un parcours de soins en santé mentale en collaboration avec l'ARS, s'inscrivant dans les Projets territoriaux de santé mentale (PTSM). Il vise à organiser à l'échelle de notre territoire les conditions d'accès de la population estudiantine à la prévention, au repérage et au diagnostic des troubles de santé mentale, ainsi qu'à l'intervention précoce, la prise en charge thérapeutique adaptée et l'accompagnement à l'insertion sociale. Afin de prévenir la survenue des troubles, des actions visant à favoriser le bien-être seront encouragées, en lien avec plusieurs services : pratiques douces proposées au SUAPS, détente dans les bibliothèques du SCD (cocon de sieste, postures dynamiques, espaces de jeu ou de détente) et formations de volontaires aux premiers secours en santé mentale ;
- la mission sociale sera renforcée par l'utilisation de la possibilité d'utiliser la part sociale du FSDIE pour attribuer des aides individuelles aux étudiants et étudiantes en difficulté. Ce travail sera coordonné par le service social du SSE en lien avec les Agorae et les épiceries solidaires ainsi que le bureau de la vie étudiante et le CROUS.

4-3 Personnaliser le parcours des étudiants et étudiantes et les accompagner pour favoriser leur réussite

En matière de personnalisation des parcours et d'accompagnement de la communauté étudiante, l'université de Caen Normandie peut s'appuyer sur la mise en œuvre du projet NCU « Réussites plurielles », dont ces deux éléments sont des axes majeurs. Les expériences menées depuis 2019 et la transformation en cours de notre offre de formation nous amènent à privilégier les axes suivants :

- poursuivre le développement du tutorat : les retours permettent de constater qu'il présente un aspect positif pour tous les étudiants et étudiantes impliqués. Les tutorés établissent un lien de confiance avec leur tuteur et leur tutrice, sont encouragés à être plus assidus et mieux organisés. Les tuteurs et tutrices, pour leur part, s'impliquent dans leur formation, dont ils deviennent les acteurs et actrices, et consolident leurs acquis. Le tutorat renforce non seulement la réussite académique mais aussi les liens inter-étudiants et le sentiment d'appartenance ;
- porter une attention particulière aux publics à besoins spécifiques, afin de leur offrir les meilleures conditions d'accueil et de réussite : l'accompagnement des publics en situation de handicap, en constante augmentation, représente un réel défi (relais handicap et SSE), et nous continuerons nos actions en faveur des étudiants et étudiantes allophones (formation



des personnels, actions du SCD et du Carré International), des sportifs et artistes de haut niveau, etc.

- mettre en lumière les compétences développées par les publics à besoin spécifique afin de faciliter leur poursuite d'étude ou leur insertion professionnelle en valorisant ces compétences particulières;
- accompagner les étudiants et étudiantes en fragilité par des dispositifs de remédiation adaptés à leur parcours antérieur et à la formation. Afin de mieux cibler les actions et de les faire évoluer en tant que de besoin, il conviendra également de procéder à une évaluation des différents dispositifs de soutien mis en œuvre dans notre établissement;
- accompagner les étudiants et étudiantes en situation de réussite vers des parcours d'excellence, qui s'appuient particulièrement sur les spécificités de notre établissement : mobilité internationale, doubles cursus, licences en deux ans et graduate schools sont les pistes privilégiées pour offrir à ces étudiants et étudiantes un environnement adapté à leur potentiel;
- développer des propositions d'options, d'ouvertures extra-disciplinaires et interdisciplinaires généralistes (développement durable, égalité homme-femme...). Des choix d'options existent déjà, favorisés par une structure harmonisée de toutes nos licences générales, mais ils seront facilités par la mise en place de l'inscription à l'UE (rendue possible par le passage au logiciel Pégase en 2024), qui permettra également d'adapter les rythmes des cursus (licence en 2 ou 4 ans notamment).

4-4 Développer un continuum d'orientation dynamique du lycée au master et faciliter la réorientation au sein de notre établissement

Une bonne orientation est un facteur clé de la réussite des étudiantes et des étudiants. Nous devons donc agir en amont auprès des collégiens et lycéens, notamment pour changer les représentations de l'enseignement supérieur, participer à la déconstruction des stéréotypes et autres freins psycho-sociaux liés à l'accès à certaines filières. Cela passe par différentes actions, en lien avec les services de l'académie de Normandie et l'Agence régionale de l'orientation et des métiers :

- le déploiement à plus large échelle des dispositifs de rencontre qui permettent des échanges fructueux avec les publics de l'enseignement secondaire, autant en matière d'orientation que d'idées reçues sur l'université : journées d'immersion, service ambassadeurs dans les lycées, cordées de la réussite, etc.
- le renforcement du dialogue entamé de longue date avec les partenaires de l'enseignement secondaire, pour mieux faire connaître les évolutions de notre offre de formation aux acteurs & actrices de l'orientation et favoriser les échanges entre enseignants et enseignantes du secondaire et du supérieur (webinaires d'information, rencontres thématiques, participation accrue au plan académique de formation);
- Le développement de la plateforme Prélude (plateforme de pré-rentree, ouverte à toutes et tous), pour en faire un outil de dialogue à destination à la fois des futurs étudiants et étudiantes, des familles et des personnels de l'enseignement secondaire.

Mais le processus d'orientation ne s'arrête pas après le baccalauréat : les étudiants et étudiantes se retrouvent parfois dans des formations non adaptées à leur profil ou à leur souhait. Identifier les étudiants et étudiantes en décrochage précoce car confrontés à une réalité qui ne correspond pas à leurs attentes est un enjeu important. Plus tard, il est également crucial de les accompagner dans leurs choix de poursuite en second cycle ou d'insertion dans le monde professionnel. C'est pourquoi nous souhaitons mettre en place :

- le DU Passeport pour la réorientation (PaRéO), qui permet à des jeunes titulaires du baccalauréat hésitant encore quant à leur choix d'orientation de se familiariser avec les attentes universitaires et de construire un projet personnel et professionnel, accompagné par des professionnels de l'orientation;



- des actions de réorientation dès les premières semaines de rentrée (« semaine de l'EOI » en septembre), avec la possibilité d'effectuer des stages volontaires de découverte des métiers, encadrés par l'EOI, afin de confirmer un projet de réorientation;
- des temps forts d'information tout au long du premier cycle à des moments clés pour présenter les multiples possibilités de poursuite d'études ou de réorientation au sein de l'établissement mais également en dehors;
- des actions contribuant à faire évoluer les représentations de la réussite et mieux reconnaître le droit à l'erreur (notamment via le Contrat pédagogique de réussite étudiante).
- faciliter et multiplier les occasions de mises en situations professionnelles, qui permettent aux étudiants et étudiantes de mettre en pratique les connaissances et compétences acquises lors de leur cursus, mais également de confronter leur projet professionnel à leur projet d'études et de nouer des liens avec le monde socio-économique. C'est pourquoi nous rendrons possible les stages dans toutes les formations et proposerons plus de formations en apprentissage;
- permettre à notre communauté étudiante de faire des expériences d'entrepreneuriat et de les valoriser. L'université de Caen Normandie est partie prenante du dispositif Pépite et de l'incubateur, qui ont déjà permis de créer de nombreuses entreprises, dont certaines ont connu un succès incontestable. Nous désirons aller plus loin dans cette dynamique en renforçant la communication sur ces dispositifs et en permettant la reconnaissance de l'engagement des étudiants et étudiantes entrepreneurs;
- nous appuyer sur les réseaux Alumni pour faire le lien entre formation et insertion professionnelle, en organisant notamment des rencontres entre notre communauté étudiante et nos anciens et anciennes diplômés ou d'autres professionnels en activité.

4-5 Améliorer l'insertion professionnelle des étudiants et étudiantes

L'insertion professionnelle des diplômés est globalement excellente (93% pour les diplômés de master et de licence professionnelle), mais cache de fortes disparités. Afin d'assurer à nos étudiantes et étudiants un avenir riche d'opportunités et de développement et de leur garantir une entrée rapide sur le marché du travail à des postes en adéquation avec les connaissances et compétences qu'ils ont acquises, notre action se déclinera en trois volets :

Axe 5 — Être un acteur majeur dans les dynamiques territoriales

Dans un territoire marqué par des mobilités physiques et sociales trop limitées, où la poursuite d'études dans l'enseignement supérieur reste inférieure à la moyenne nationale et où l'employabilité et la montée en compétences des actifs est un enjeu social majeur, l'université de Caen Normandie se doit de participer à l'élévation globale du niveau d'ambition. Elle doit également, partout où elle est implantée, assurer l'égalité des chances (en termes de réussite et d'insertion). Enfin, c'est par le décroisement et le partage d'objectifs communs ambitieux en termes de formation, de recherche, d'innovation avec l'ensemble des acteurs de son territoire (collectivités, mais aussi monde associatif, économique, culturel, sportif et médical) qu'elle pourra accélérer son développement.

5-1 Construire une gouvernance partagée pour répondre aux enjeux territoriaux

Dans une démarche co-construite et une gouvernance partagée, la rédaction de schémas locaux de l'enseignement supérieur et de la recherche devra permettre de répondre aux enjeux de développement territoriaux, de réaliser des synergies et de recenser et accompagner les besoins de formation initiale, en alternance et continue. Il s'agira également d'assurer à chaque étudiant et étudiante les conditions de son épanouissement au travers du développement de services (offre documentaire, événements culturels, activités sportives, pratiques artistiques, vie associative...).

Ces schémas locaux de l'enseignement supérieur et de la recherche qui seront adoptées au cours de ce contrat associeront l'université à l'ensemble des collectivités impliquées (Établissements publics de coopération intercommunale · EPCI, villes, département) avec la Région Normandie dans son rôle de chef de file de l'action des collectivités. Chaque schéma déclinera l'ensemble des enjeux identifiés, qu'il s'agisse de l'attractivité de ces territoires, de formation, d'égalité des chances, d'accès de proximité à l'offre d'enseignement supérieur, de diffusion de la culture ou encore de participation au développement économique sur ces différents bassins de vie.

5-2 Agir sur les conditions de vie des étudiants et étudiantes en lien avec les territoires

La réussite des étudiantes et des étudiants relève également beaucoup de leurs conditions de vie. Les problèmes de santé, la recherche d'un logement, d'une activité rémunérée ou encore les difficultés à se déplacer sont autant de contraintes qui peuvent être partiellement levées en agissant de concert et en contractualisant avec les structures d'accompagnement présentes sur les territoires, au plus près de notre communauté étudiante sur les différents campus. Nous mènerons ainsi des actions visant :

- la production d'un guide de la vie étudiante, sur le modèle de celui du site d'Alençon, pour chacun des campus présents sur les territoires, afin de réunir toutes les informations nécessaires dans le cadre de l'accès aux pratiques culturelles sportives et associatives ainsi qu'aux services de santé, de logement, de transport, etc.
- la mise en place des opérations de prévention et de promotion de la santé sur tous les sites, en collaboration avec les CPAM, mais aussi le déploiement de partenariats avec les centres de santé locaux pour permettre aux jeunes d'accéder à une offre de soin.
- le renforcement du partenariat avec les collectivités territoriales, notamment sur les sites non couverts par le CROUS, pour aider les étudiants et étudiantes à trouver un logement;
- le renforcement de la politique de partenariat initiée avec les acteurs locaux pour offrir un large panel de propositions de loisirs couvrant les activités sportives, culturelles et artistiques.

5-3 Développer les partenariats avec les acteurs locaux au service de l'orientation et de l'insertion

Les relations avec les acteurs de l'enseignement secondaire devront être consolidées afin de mieux faire connaître l'offre de formations universitaires, valoriser les compétences locales et attirer les nouveaux talents. Afin d'accroître la visibilité des parcours de formation universitaires, et plus encore sur les sites non caennais, plusieurs leviers peuvent être activés :

- un engagement de l'ensemble de la communauté universitaire pour donner de l'ampleur au forum Objectif stages emplois (OSE) qu'il soit l'évènement phare mettant en relation directe les étudiants et étudiantes avec le monde socio-économique ;
- une appropriation généralisée par les étudiants & étudiantes et les composantes du Career center UNICAEN, plateforme dédiée aux offres de stages et emplois ;
- une présence accrue dans les forums et salons permettant aux élèves de s'informer sur l'ensemble de l'offre de formation de l'université et pas seulement celle de leur lieu de vie ;
- l'activation de réseaux de diplômés par site et/ou par filière de formation ;
- l'organisation de journées d'immersion au sein de nos différents campus ;
- la mise en œuvre d'un mentorat lycéen réalisé par des étudiants et étudiantes.

5-4 Créer et animer un club des partenaires

L'insertion des jeunes diplômés sur les territoires interroge le lien entretenu entre les employeurs locaux et les acteurs de l'enseignement supérieur. Les acteurs socio-économiques (associations, entreprises, administrations, collectivités...) méconnaissent le plus souvent les expertises des chercheurs et chercheuses, des équipes pédagogiques et des étudiants et étudiantes de l'université, ainsi que les dispositifs de financement existants. Notre objectif sera de favoriser les rencontres à travers la constitution d'un club « partenaires », une plateforme dédiée, l'organisation d'événements scientifiques la participation aux forums inter-filières, ou encore la co-organisation avec l'EOI et une ou plusieurs formations de rencontres thématiques entre professionnels et étudiants & étudiantes.



Ce club partenaires travaillera en collaboration avec les clubs entreprises du territoire afin de proposer des événements conjoints favorisant les rencontres entre la communauté scientifique universitaire et les décideurs locaux. Il animera également les manifestations autour des réalisations d'une future fondation universitaire.

5-5 Créer et animer une fondation universitaire

L'université de Caen Normandie entend se doter au cours de ce contrat d'une fondation universitaire. Cette future fondation aura pour objet de promouvoir l'excellence de l'université de Caen Normandie et de participer à son rayonnement et à son attractivité. Elle sera orientée autour de quatre axes :

- le développement de la recherche et de l'innovation ;
- l'amélioration des conditions de vie étudiante ;
- la valorisation du patrimoine historique, culturel et scientifique ;
- l'appui à la culture et à la diffusion des savoirs.

Les donateurs et donatrices pourront alors soutenir l'université sous forme d'apport en numéraire ou de mécénat en compétences ou en nature. L'université s'inscrivant pleinement dans la dynamique des 17 Objectifs développement durable (ODD) des Nations unies, l'ensemble des projets financés par la fondation devront ainsi s'inscrire et démontrer leur sensibilité aux trois volets prioritaires par l'établissement :

- le développement durable, la transition écologique et la transformation des pratiques ;
- l'égalité, la parité, la lutte contre les violences sexistes et sexuelles ainsi que contre toutes les discriminations (racisme, antisémitisme, LGBT-phobies...);
- la démocratie participative, le développement de consultations et de concertations.

Axe 6 — Se doter d'une ambition européenne et internationale

Le projet d'établissement de l'université de Caen Normandie placera la dimension internationale au cœur de ses perspectives de développement. Cette ouverture sur le monde doit offrir à tous les acteurs de la communauté universitaire la capacité d'affronter les prochains défis de manière globale en développant les immersions et les échanges interculturels. L'université de Caen Normandie peut à l'heure actuelle s'appuyer sur une longue histoire de collaborations internationales et possède en 2022 plus de 500 accords d'échanges avec plus de 300 universités à travers le monde. Elle peut également s'appuyer sur l'expertise de services dédiés en charge de l'accueil et de l'accompagnement des mobilités et des collaborations de tous les publics vers ces partenaires extérieurs. Face aux enjeux de la globalisation, le projet d'établissement vise à augmenter le rayonnement international de l'université en se fixant de grands objectifs à l'horizon 2030 ainsi que des indicateurs de suivi de ces objectifs. Ce projet visera ainsi à accroître la visibilité de l'université de Caen Normandie dans les classements internationaux, tout en s'appuyant sur une politique ciblée de coopération internationale, au niveau européen et au-delà. Cette ouverture devra également offrir à tous les publics (étudiants & étudiantes, chercheurs & chercheuses, personnels et partenaires) les moyens de se projeter et d'échanger au-delà de l'établissement. Il s'agira également de renforcer notre politique d'internationalisation en matière d'accueil, d'attractivité et de mobilité.

6-1 Intégrer des réseaux d'établissements aux échelles européenne et internationale

L'université peut s'appuyer sur un réseau important de plus de 300 partenaires à travers le monde. En complément de ces collaborations souvent développées par les composantes, les départements, les unités de recherche ou les personnels, l'établissement devra s'attacher à développer des partenariats internationaux stratégiques et structurants. L'insertion dans de tels réseaux collaboratifs aura pour objectif d'accélérer les échanges avec des institutions pluridisciplinaires afin d'amplifier notre ouverture et de nous inscrire dans une dynamique collaborative. C'est pourquoi l'université aura à cœur :

- de rejoindre des réseaux existants tels que l'European University Association ainsi que d'autres groupements d'universités partageant les ambitions de l'établissement ;
- de s'inscrire dans des consortia en lien avec ses enjeux de développement et d'innovation tels que l'European Network of Innovative Higher Education Institutions ;
- de renforcer, au-delà de l'échelle européenne, nos échanges avec des partenaires clés sur tous les continents, dans une même stratégie ciblée.

Ces participations devront permettre à l'université d'accroître son attractivité et de jouer un rôle majeur dans l'espace européen de l'éducation et de la recherche.

6-2 Construire une alliance européenne d'universités

Afin d'accroître nos échanges, l'université s'engagera dans la création d'une alliance « Université Européenne » dans le cadre de l'appel Erasmus+. La mise en place d'un tel réseau collaboratif visera non seulement au développement d'un campus européen avec des mobilités renforcées, mais rejaillira également sur tous les aspects de nos échanges internationaux pour l'établissement

ainsi que pour nos partenaires territoriaux. Ce projet offrira de nouvelles opportunités pour le développement de formations communes à l'échelle européenne, de l'interculturalité pour tous les membres de la communauté universitaire et de nouvelles pratiques en termes de mobilités pour toutes et tous. Construite sur la base d'un consortium d'établissements similaires à l'université de Caen Normandie, ce projet a pour objectif d'internationaliser l'établissement mais également de contribuer au développement régional, tout en ayant un impact sur la société.

6-3 Co-construire des stratégies de partenaires privilégiés en lien avec les collectivités territoriales

La mise en place de ces partenariats ciblés s'appuiera sur la mobilisation de toutes les forces de notre environnement régional : des projections internationales communes seront ainsi envisagées en lien avec nos différents partenaires territoriaux, afin d'accompagner et de renforcer nos partenariats stratégiques. Ces stratégies communes viseront notamment à accompagner les projections historiques de l'université vers la zone nordique en lien avec la ville de Caen, mais également de nous appuyer sur les jumelages et partenariats économiques mis en place partout sur le territoire d'implantation de l'université de Caen Normandie. Des relations fortes avec la collectivité régionale renforcent également le positionnement de l'université sur des territoires nationalement stratégiques comme par exemple la zone des Balkans.



6-4 Accroître la mobilité entrante

L'université de Caen Normandie accueille chaque année plus de 3 000 étudiantes et étudiants, chercheuses et chercheurs internationaux en provenance de plus de 100 pays dans le monde, enrichissant l'établissement. Véritable enjeu d'attractivité et de visibilité pour l'université, l'accueil de ce public international constituera un des axes majeurs du prochain projet d'établissement. Afin d'accroître notre attractivité, nous devons renforcer notre présence sur les salons internationaux, notamment en lien avec Campus France, être attentif à notre référencement dans les classements internationaux et poursuivre l'amélioration de notre politique d'accueil. Pour cela, l'université pourra s'appuyer sur la labellisation Bienvenue en France, sur le déploiement du dispositif Euraxess et sur sa participation active à l'accueil de publics réfugiés dans l'enseignement supérieur. Ainsi plusieurs actions viseront à la promotion et à l'amélioration de l'attractivité de l'université :

- préparer les étudiantes et étudiants internationaux en leur proposant une formation linguistique et culturelle en présentiel ou distanciel/hybride avant d'arriver sur nos campus ; poursuivre nos actions de formations en Français langue étrangères (FLE) en présentiel, à distance mais aussi déployées vers nos partenaires internationaux privilégiés ;
- mettre en place des dispositifs de suivi et d'accompagnement des publics internationaux ;
- déployer des outils numériques pour faciliter le parcours des étudiantes et étudiants internationaux (projet SMILE, pick your courses) ;
- diversifier les formations internationales et augmenter l'offre d'écoles d'été pour accueillir des publics internationaux sur des durées plus courtes ;
- améliorer les conditions d'accueil des publics internationaux ;
- créer un réseau d'Alumni international au sein de l'établissement.

6-5 Favoriser la mobilité sortante pour tous les acteurs de l'ESRI

Si l'accueil des publics internationaux est un levier d'attractivité de l'établissement, il devra également permettre, sur la base du principe de réciprocité des politiques de coopération internationale, d'accroître et de favoriser les mobilités internationales pour tous les membres de notre communauté universitaire (étudiants & étudiantes, chercheurs & chercheuses, et tous les personnels). Notre participation à une alliance européenne sera en ce sens un véritable accélérateur de mobilités. En nous appuyant sur nos partenariats stratégiques, nous poursuivons l'accompagnement vers la mobilité (d'études, de stages ou de formation hybride pour les étudiants et étudiantes, de recherche, de formation continue ou d'échanges interculturels pour les personnels). L'ouverture au monde et les expériences internationales sont en effet un des atouts de l'université, qu'il s'agit de développer et de promouvoir activement au sein de toute la communauté. En particulier, offrir à notre communauté étudiante des possibilités de mobilité adaptées à leur formation et à leur projet professionnel fait partie de la personnalisation et de la diversification des parcours et constitue également un tremplin vers la recherche. Parmi les principales actions, nous souhaitons :

- développer la maîtrise des langues étrangères des étudiants & étudiantes et des personnels ;
- mettre en place des évaluations régulières du niveau de langue étrangère et des formations interculturelles afin de mieux préparer à la mobilité ;
- favoriser les mobilités hybrides ;
- développer la mobilité des étudiants et des étudiantes dans les formations (parcours dédiés à mobilité obligatoire, encouragement systématique à des périodes identifiées comme propices, accords spécifiques...);
- lever les freins financiers et administratifs à la mobilité (accompagnement du Carré International pour les démarches, aide au financement) ;
- libérer du temps pour les personnels afin de permettre d'engager des mobilités internationales ;
- mieux prendre en compte et valoriser la mobilité internationale de tous les personnels.

6-6 Promouvoir l'internationalisation de la recherche et développer celle des formations

Au-delà des partenariats et des mobilités, ce projet devra avoir un impact transformant sur les activités de nos unités de recherche mais également sur l'adaptation de nos formations à un contexte international accru dans toutes les disciplines. Plusieurs indicateurs seront suivis afin d'accompagner l'ensemble de la communauté vers une collaboration renforcée avec des laboratoires et des universités étrangères. Au-delà du déploiement d'une cellule d'accompagnement international de la recherche, plusieurs actions viseront à renforcer le suivi des indicateurs internationaux entre le Carré International et la Direction de la recherche et de l'innovation (DRI) :

- étudier la possibilité de mise en place de conseils scientifiques internationaux au sein des composantes et unités de recherche ;
- poursuivre le soutien aux laboratoires internationaux ;
- intensifier la mise en place de thèses en co-tutelle et de formations doctorales internationales.

Nous viserons également à poursuivre l'internationalisation des formations à tous niveaux au sein de l'établissement. Outre les mobilités évoquées précédemment, les axes de développement dans ce cadre sont les suivants :

- poursuivre la création de masters internationaux sur le modèle des Écoles universitaires de recherche (EUR) pour attirer les meilleurs étudiants et les meilleures étudiantes et les préparer à des carrières internationales ;
- accompagner les équipes enseignantes dans l'internationalisation de leurs formations (appui pédagogique et linguistique pour leur permettre de proposer certains de leurs enseignements en langue étrangère) ;
- proposer à tous les étudiants et étudiantes des enseignements disciplinaires en anglais et/ou des enseignements consacrés à l'interculturel ;
- développer les doubles diplômes ou les diplômes conjoints ;
- développer les programmes hybrides et la co-intervention avec des collègues étrangers.



Axe 7 — Piloter et partager la stratégie pour se donner les moyens de notre ambition

L'amélioration des outils de pilotage de l'établissement représentera un levier indispensable pour atteindre l'ambition de l'établissement en matière d'attractivité et de rayonnement. De la même façon, l'implication de la communauté dans la construction et la mise en œuvre du projet d'établissement a été et sera indispensable pour déployer une stratégie cohérente. L'université dialoguera enfin en bonne intelligence avec ses partenaires de l'enseignement supérieur métropolitains et régionaux. L'espace existe aujourd'hui pour une cohabitation saine et ambitieuse à ces différentes dimensions.

7-1 Une politique de site à l'échelle de la Normandie à consolider

La consolidation de l'espace normand de l'ESR passe par une bonne définition des défis à relever en commun à l'échelle régionale. L'ensemble des acteurs s'accorde à faire de la COMUE Normandie Université un espace de coopération régional qui offre des atouts en termes de visibilité et des espaces en termes de coordination. Les compétences qui lui sont dévolues doivent se concentrer sur les thématiques pour lesquelles une valeur ajoutée du travail collectif est déjà avérée. Il s'agit notamment :

- de la stratégie de valorisation des innovations intellectuelles et technologiques de nos unités de recherche au travers du dispositif Normandie Valorisation ;
- de la coordination du Pôle universitaire d'innovation (PUI) ;
- de la coordination de la formation doctorale ;
- de la coordination des pôles de recherche comme acteurs notamment des processus d'évaluation et de prospective ;
- de la coordination du pôle Pépite autour de l'entrepreneuriat étudiant ;

7-2 Mettre en place des outils de concertation afin d'assurer un lien continu avec la communauté universitaire

La participation de tous sera favorisée au travers de consultations de la communauté (via notamment une plateforme collaborative), de temps d'échanges formalisés et de temps de co-production (réunions mensuelles des directeurs & directrices de composante, réunions des directeurs & directrices de laboratoire, réunions des directeurs & directrices administratifs). Le dialogue entre la direction de l'établissement et les composantes sera renforcé pour articuler à la fois les besoins identifiés sur le terrain, les projets portés par chaque composante au regard de ses propres enjeux et la cohérence de l'ensemble de l'action par le pilotage de la stratégie globale.

Pour les composantes, les instituts et l'école d'ingénieur, il sera donné la possibilité d'établir des Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM). Ces contrats permettront aux composantes de formaliser leurs projets de développement en lien avec la stratégie globale de l'université et de les prioriser le cas échéant. Ils assureront à chaque signataire l'accompagnement nécessaire à l'atteinte des objectifs et identifieront les leviers de développement de ressources supplémentaires dans un cadre incitatif. La direction de l'établissement prendra en compte, dans l'allocation annuelle de moyens et en accord avec ces contrats, les niveaux de réalisation des projets et garantira dans le même temps l'équité et la solidarité entre toutes les composantes. Ces contrats feront l'objet, une fois par an, d'un dialogue permettant d'apporter les adaptations nécessaires dans un environnement en constante évolution.



7-3 S'engager dans une démarche d'amélioration continue de nos activités

L'amélioration continue des activités de l'université, l'aide au pilotage et la démarche qualité sont des éléments stratégiques pour l'établissement. Ce sont également des outils qui doivent permettre d'améliorer la qualité du service rendu aux publics, qu'ils soient internes ou externes, sur l'ensemble des champs d'intervention de l'université – formation, vie étudiante et recherche – avec pour ambition de rendre l'excellence accessible.

L'aide au pilotage permettra de décliner le projet d'établissement en tenant compte de nos contraintes budgétaires et d'en évaluer sa mise en œuvre. Il s'appuiera sur un système d'information décisionnel rénové mis au service de l'établissement, mais également de l'ensemble des directions de composante et de services. La formalisation de tableaux de bord et leur appropriation doivent nous permettre d'être plus éclairés dans nos décisions, d'améliorer nos organisations, de mieux partager nos stratégies et de mieux maîtriser les risques auxquels est exposé l'établissement. La mise en œuvre d'une politique de gestion des risques articulant maîtrise des risques stratégiques et contrôle interne budgétaire et comptable permettra également d'améliorer le pilotage de l'établissement dans son écosystème.

Cette approche s'appuiera sur une démarche qualité basée sur les besoins des publics et les services à rendre. Plusieurs démarches s'inscrivent dans ce processus et devront aboutir sur la durée du contrat dans le cadre structurant d'un schéma directeur de la qualité: les labels HRS4R, DDRS, Qualiopi, Bienvenue en France et Services Publics+. Le travail de sécurisation des processus et de l'activité sera également poursuivi par l'élaboration et la mise à jour de documents de référence partagés (PCA, PRA, fiches procédures).

En matière de formation, de recherche mais également en soutien à la stratégie de l'établissement, de (trop ?) nombreux appels à projet sont régulièrement publiés. Pour soutenir les porteurs de projet, la direction de la recherche et de l'innovation développera ses compétences et son offre de services sur le volet recherche. Sur le volet formation et stratégie d'établissement, la veille et l'aide au montage seront également renforcées. Une attention particulière sera apportée à la qualité de la gestion des projets pour lesquels l'université aura été lauréate. Cette gestion permettra à la fois de garantir que ceux-ci concourent favorablement au développement de l'université et de développer de façon plus générale le mode projet et la transversalité au sein de l'établissement. Une cartographie des compétences au sein de l'établissement en matière d'ingénierie de projet sera réalisée et le travail en transversalité sera favorisé.

7-4 De nouveaux systèmes d'information pour améliorer le pilotage

Le numérique est aujourd'hui présent dans la quasi-totalité de nos activités. C'est un outil qui doit permettre de dégager du temps ou de simplifier les missions pour permettre aux personnels d'exercer leur cœur d'activité dans un environnement sécurisé. La maîtrise de son développement et sa capacité à répondre aux besoins exprimés sont des enjeux forts. La sécurité de notre système est également un axe qui devra faire l'objet d'une attention particulière.

Une feuille de route des chantiers en cours et à venir a été établie et fait l'objet d'un suivi régulier pour permettre d'évaluer sa mise en œuvre, mais également de l'adapter aux priorités stratégiques de l'établissement. Plusieurs chantiers d'envergure seront menés sur la durée du projet, portant sur des enjeux de pilotage importants :

- **Scolarité** : la mise en place de Pégase, nouveau SI scolarité, permettra de mettre l'étudiant et l'étudiante au cœur du système et notamment de lui offrir un suivi individualisé de son parcours au sein de l'université. Dans le domaine de la scolarité, le déploiement d'Ypareo sera également un axe d'amélioration de la gestion administrative et de la sécurisation de la formation continue. Le développement du projet SMILE sera un élément de notre stratégie d'accueil d'étudiantes et d'étudiants internationaux ;
- **Patrimoine** : le remplacement de notre SI patrimonial permettra une meilleure connaissance de notre patrimoine et un pilotage conforté, notamment en matière de consommation d'énergie et de gestion des espaces ;
- **Entrepôt de données** : la structuration d'un entrepôt de données permettra de développer notre outil de visualisation des données et d'automatiser la production de réponses à des enquêtes, de tableaux de bord et d'indicateurs divers ;

- **Recherche** : le renforcement du SI de la recherche (Oscar) sera mis au service du pilotage de notre politique en matière de recherche ;
- **Sécurité** : les menaces de cyberattaque se sont considérablement accrues et doivent s'accompagner d'une définition claire de la stratégie de sécurisation du SI, d'un plan de sensibilisation de l'ensemble de la communauté (personnels, étudiants et étudiantes) et de la rédaction d'un plan de continuité des activités.

Le développement du numérique, que ce soit au service de l'administration, de la recherche ou de la formation, ne peut se faire sans impliquer très fortement les publics dans toutes les étapes des projets de construction de l'offre. Aussi, les membres de la communauté devront être systématiquement représentés dans les différentes instances dédiées au déploiement de nouveaux projets. Tout changement d'environnement numérique, quel que soit le métier, s'accompagnera systématiquement de temps d'échanges en amont pour l'évaluation des besoins, de formations pour la mise en œuvre et de temps d'échanges en aval. Une attention particulière sera apportée à la conformité des outils développés au règlement général sur la protection des données. Le développement du numérique nécessite en outre une réflexion approfondie sur son inscription dans l'écosystème local. Aussi, l'université s'associera au projet de centre de données (CDR2) porté par la Région Normandie pour garantir une sécurité renforcée des données de l'université et la possibilité de mutualiser des moyens, notamment au service de la recherche.

UNICAEN · PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2022-2027
adopté au CA du 10 mars 2023

directeur de publication : Lamri Adoui
coordination rédactionnelle : DGS
conception éditoriale : Direction de la communication

© université de Caen Normandie · 2024