

---

**RAPPORT D'AUTOÉVALUATION  
DE L'UNIVERSITÉ  
DE CAEN NORMANDIE  
— HCÉRES 2020**





Réf. 1	L'université définit son positionnement institutionnel dans son environnement local, national et international. ....	5
Réf. 2	L'université décline ses orientations stratégiques en grands objectifs opérationnels et partenariats, elle mobilise des outils de suivi de sa trajectoire parcourue. ....	10
Réf. 3	L'université développe et pilote ses relations avec le CHU et les autres établissements en charge de formations médicales et paramédicales à partir d'objectifs stratégiques partagés. ....	13
Réf. 4	La gouvernance de l'université s'appuie sur une organisation, des instances, des circuits de décision et une communication adaptés à ses missions et à sa stratégie. ....	16
Réf. 5	La direction de l'université porte et développe une politique globale de la qualité. ....	19
Réf. 6	L'université pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. ....	22
Réf. 7	La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'université, et contribuent au bien-être au travail de ses personnels. ....	24
Réf. 8	L'université intègre dans sa stratégie une politique immobilière constituant un levier de son développement et une traduction de sa responsabilité sociétale et environnementale. ....	33
Réf. 9	La politique de recherche de l'université s'appuie sur des outils de pilotage et traduit son positionnement et sa stratégie, y compris dans son internationalisation. ....	36
Réf. 10	Les politiques de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique et technique de l'université contribuent au développement socio-économique et ainsi qu'aux évolutions sociétales. ....	41
Réf. 11	L'université pilote une offre de formation tout au long de la vie et porte des modalités d'enseignement, au regard de son positionnement et de sa stratégie nationale et internationale. ....	45
Réf. 12	L'université développe un ensemble de dispositifs institutionnels garantissant une action coordonnée et opérationnelle au service de l'offre de formation et de son internationalisation. ....	50
Réf. 13	L'université développe des liens entre la formation et la recherche : une articulation des activités de formation et de recherche, une politique cohérente de recrutement des personnels et une politique coordonnée de documentation. ....	57
Réf. 14	L'université favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. ....	60
Réf. 15	L'université soutient le développement de la vie étudiante, l'engagement des étudiants dans la gouvernance et favorise le bien-être étudiant. ....	68
	Liste des annexes. ....	73

## Introduction

Le Projet d'établissement 2017–2021 a inscrit dans sa dimension « pilotage » sa volonté de mettre au cœur des activités de l'université la dimension qualité et amélioration continue. L'objectif est que ce fil conducteur « qualité-amélioration continue » s'adapte à chacun de nos actes pour devenir l'affaire de tous. Cette acculturation progressive a été prise en compte dans le choix du système d'analyse visant à l'autoévaluation. Cette période d'autoévaluation a permis à l'université d'opérer un exercice spécifique visant à prendre de la distance face au quotidien des activités pour porter un regard critique sur leur mise en œuvre et leurs résultats. Volontairement la méthode d'analyse choisie en 2015 a été reconduite en 2020 et renforcée afin de bénéficier de l'expérience acquise et d'apporter de la robustesse au processus. C'est ainsi que les modalités d'investigation en 2020 ont regroupé des enquêtes (consultations par questionnaires), des appels à contributions (écrites dans le cadre des dialogues de gestion), des participations orales (aux sein des instances consultées).

La Référence 5 s'arrêtera spécifiquement sur le processus d'autoévaluation et les choix opérés pour l'élaboration du rapport.

Ce rapport d'autoévaluation bénéficie d'une base solide de remontées ; 12 836 avis issus des enquêtes (hors réponses aux questions ouvertes) ; 128 propositions émanant des dialogues de gestion ; et les 20 consultations au sein des instances universitaires. L'autoévaluation par questionnaires a nécessité de

traiter les 119 points d'analyse du référentiel HCÉRES en leur attribuant un ou des critères d'évaluation (cohérence, effectivité, efficacité, efficience, participation, soutenabilité, lisibilité, pertinence) et en les affectant à une ou des instances en fonction de leurs attributions. Les questionnaires ont été réalisés par instance (20 instances = 20 questionnaires, selon les cas divisés en plusieurs envois). Chacun des membres des 20 instances de l'université a été invité à répondre de façon anonyme (via l'outil LimeSurvey). Pour chaque point d'analyse, il était demandé un positionnement sur une échelle comprenant cinq niveaux: Très satisfaisant, Satisfaisant, Peu satisfaisant, Pas satisfaisant, Ne se prononce pas. Cette échelle a été retraduite en points échelonnés respectivement de +2 points, +1 point, -1 point, -2 points, 0 point.

À partir de la compilation de toutes les réponses, l'évaluation de chaque référence conduit à une classification en 5 catégories: A: au moins TROIS avis exprimés sur QUATRE sont positifs ( $\geq 0,75$ ); B: au moins 70% des avis exprimés sont positifs ( $\geq 0,50$ ); C: au moins 60% des avis exprimés sont positifs ( $\geq 0,25$ ); D: les avis exprimés sont majoritairement positifs ( $\geq 0$ ); E: les avis exprimés sont majoritairement négatifs ( $< 0$ ).

Le premier constat de cette autoévaluation est que sur l'ensemble des références évaluées, il n'en existe pas qui recueille un avis majoritairement négatif, la répartition étant la suivante: 7 A, 7 B et 1 C. Ce premier constat est identique à 2015.

Toutes références confondues, l'autoévaluation obtient la note de B (avec 0,73 point). La même notation appliquée aux avis recueillis à l'autoévaluation 2015 donnerait la note de C (avec 0,47 point). Nous constatons donc une augmentation du niveau de satisfaction des membres des instances sur la base des points du référentiel HCÉRES 2020-2021.

Un autre axe d'analyse révèle que les critères d'effectivité, d'efficience et de pertinence obtiennent plus de 70% de satisfaction, à l'opposé, les critères de lisibilité, de participation et

de soutenabilité recueillent plus d'avis négatifs (ou insatisfaction).

Le rapport présente pour chaque référence la note obtenue et les instances consultées.

Sur la base des réponses apportées aux questionnaires, des échanges ont eu lieu dans les instances consultées. Ces échanges ont été particulièrement fructueux, ils ont permis notamment de mesurer que l'autoévaluation menée sur la base de notes à attribuer sur les différents volets de l'activité se fondait au moins partiellement sur la perception ou la représentation subjective que chacun s'en faisait et non pas nécessairement sur la réalité. Le retour des dialogues de gestion annuels avec les composantes affectés par référence et les indicateurs fournis permettent alors de corriger cet écart entre la perception et la réalité et conduisent à objectiver l'appréciation que l'on peut faire de l'évolution de l'établissement dans la période sous-revue.

L'autoévaluation de l'établissement et la rédaction du rapport ont été menés par l'équipe de direction élue sur la période de référence. Cette équipe a bénéficié de l'intégralité du cycle de l'amélioration continue à savoir «Planifier – Mettre en œuvre – Analyser les résultats – Remédier – Planifier...». Le rapport est construit dans ce sens:

1. objectifs et enjeux du projet d'établissement pour la période 2017-2021 – Planifier
2. bilan et analyse des résultats – Mettre en œuvre et analyser
3. synthèse et propositions – Remédier

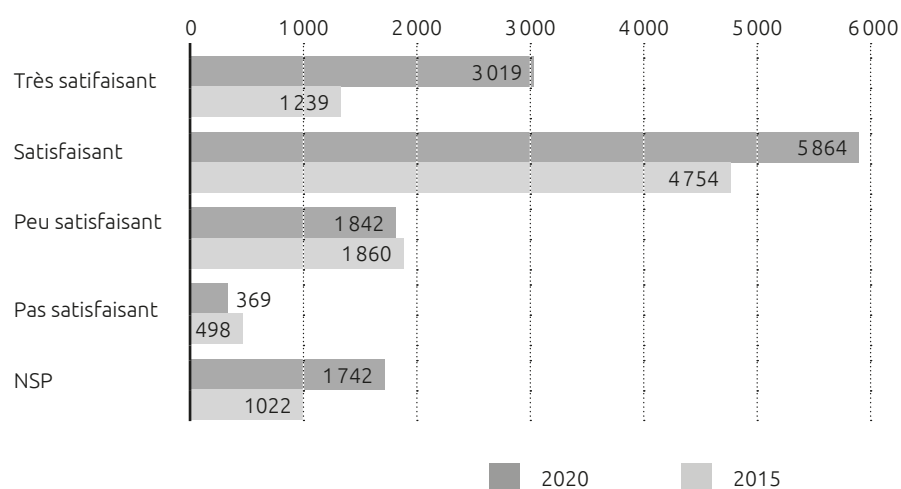
Le changement d'équipe de direction (décembre 2020) élue sur un projet différent, marque une rupture dans la continuité des actions. Les étapes dites de «Remédiation» et de «Planification» sont impactées.

Les membres du HCÉRES ont bien compris cette situation et ils ont permis à l'université de Caen Normandie de bénéficier d'un délai supplémentaire visant à s'approprier ces phases.

Ainsi, le rapport présenté a fait l'objet d'une consultation auprès de l'équipe de direction nouvellement élue. Les remontées issues de cette relecture ont permis:

- d'orienter la partie bilan et analyse selon les attentes de la visite des experts HCÉRES
- d'amender la partie synthèse et propositions pour l'ensemble des références, préfigurant les axes stratégiques pour le contrat à venir.

#### Nombre d'avis selon l'échelle de mesure



# L'université définit son positionnement institutionnel dans son environnement local, national et international.

Instances consultées Direction Unicaen - Bureau - Conseil d'Administration - Directeurs de composantes Directeurs des Unités de Recherche  
 Note globale A - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

Le premier axe du Projet d'établissement 2017-2021 positionne l'université de Caen Normandie dans sa volonté politique d'être « ouverte au monde, à l'Europe et aux territoires ». Outre la traduction des missions constitutives d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, ce positionnement doit être également lu à la lumière des Objectifs du Développement Durable établis par les établissements membres des Nations Unies.

Au fil de son histoire, et notamment au moment de sa reconstruction après-guerre, l'université de Caen Normandie a su tisser des liens durables avec de nombreux partenaires dans le monde. Forte de ces bases, l'université souhaitait encore mieux accueillir les étudiants et les talents internationaux, pour mieux ancrer l'université de Caen Normandie dans l'écosystème mondial du savoir et de la connaissance. Ainsi, nous nous sommes fixés comme objectif de mieux structurer nos relations internationales, en retenant le principe de la conjugaison des activités de formation et de recherche et celui de la réciprocité des échanges. La qualité de l'accueil et de l'accompagnement devait être pensés comme des leviers au service de cet objectif.

Dans son projet, l'université de Caen Normandie affirmait également son ancrage dans les territoires et l'importance des rela-

tions avec le monde socio-économique, en se positionnant comme acteur dans une approche écosystémique du développement.

Partant du constat d'une lisibilité perfectible de son offre de formation et d'une appropriation encore limitée de l'activité de recherche par son environnement, l'université de Caen Normandie devait renforcer ses liens avec son environnement socio-économique. Cela devait permettre notamment de proposer une offre de formation continue adaptée, adaptable et durable, reposant sur les compétences développées au sein de l'établissement. En matière de recherche, tous les partenariats avec les acteurs de la valorisation devaient être envisagés dans une démarche de coopération avec la COMUE Normandie Université et le dispositif Normandie Valorisation.

Le Projet d'établissement affichait la nécessité de mieux mobiliser en réseau et en complémentarité l'ensemble des acteurs et partenaires régionaux de l'enseignement supérieur et de la recherche, afin de renforcer la qualité et l'attractivité de nos formations supérieures et unités de recherche. La création de la région Normandie par un processus de fusion conduisait également l'université de Caen Normandie à renforcer sa réflexion sur son positionnement par rapport aux autres établissements d'enseignement supérieur et/ou de recherche présents en Normandie. L'adaptation du projet de la COMUE Normandie Université dans un contexte national évolutif devenait aussi nécessaire.

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

Enfin, dans une région où l'accès à l'enseignement supérieur reste inférieur à ce qu'il devrait être par comparaison aux moyennes nationales, la question de l'orientation restait une priorité. La coopération étroite avec l'éducation nationale était une priorité tant pour la fluidité du passage des études secondaires aux études supérieures (continuum -3/+3) que pour la cohérence de la carte des formations en région.

## 2. Bilan & analyse des résultats

Les 193 pays membres des Nations Unies se sont fixés, en septembre 2015, 17 Objectifs de développement durable· ODD élaborés pour garantir un progrès global de notre société et assurer paix et prospérité des peuples sur une planète préservée. Pour concrétiser ce plan des Nations Unies, il nous appartient d'adopter, individuellement et collectivement, dans l'ensemble de nos actions et décisions, une démarche résolument centrée sur l'humain

et son devenir. Notre défi est d'inscrire nos missions et notre organisation dans ce cadre de responsabilité sociétale et de développement durable dans toutes ses dimensions. Pour contribuer à rendre cet avenir plus serein, les communautés universitaires peuvent et doivent agir dès maintenant.

Fortes de leurs traditions universitaires dans la transmission de valeurs communes depuis près de six siècles, et fidèles à leur mission de service public, nous devons nous donner les moyens d'être plus ambitieuses dans ce domaine. Promouvoir par nos missions de recherche et de formation les principes de soutenabilité au sens le plus large du terme, en santé et bien-être, en gestion raisonnée des ressources naturelles et de la biodiversité, en matière d'égalité des chances et de promotion d'une société plus inclusive, et ce en préservant l'environnement dans un modèle économique soutenable, n'est pas seulement prioritaire mais urgent. Grâce à nos savoirs et compétences spécifiques, il nous faut :

- répondre aux attentes intergénérationnelles par un accès pour toutes et tous à la culture et à une formation de qualité, où les questions systémiques de responsabilité sociétale et de développement durable sont prises en compte ;
- intégrer une démarche scientifique interdisciplinaire complémentaire aux disciplines, permettant les transitions éthiques, scientifiques et technologiques indispensables à un usage responsable des connaissances au regard des enjeux de soutenabilité.

Nos universités doivent donc renforcer leur rôle de production et de diffusion des connaissances pour une société de progrès où sont encouragés l'expérimentation, l'apprentissage et la créativité.

Pour agir sur l'avenir, l'enseignement supérieur doit impulser une stratégie de transition vers de nouvelles pratiques professionnelles et individuelles. Nous nous engageons dans une mise en synergie de nos missions de recherche, de formation tout au long de la vie, de gouvernance, de gestion et de co-développement avec les parties prenantes internes, locales, régionales, nationales et internationales.

## STRATÉGIE INTERNATIONALE

Le projet 2017-2021 [voir Annexes p. 73] s'orientait sur la plus grande intégration des partenaires internationaux et le meilleur accompagnement des étudiants internationaux dans un objectif d'intégration et de réussite facilitées. En effet, il était constaté que les partenariats internationaux ne répondaient à aucune stratégie alors qu'elle était très cohérente à l'issue de la réouverture de l'université en 1957. Au cours des décennies suivantes, les enjeux et les besoins internationaux se sont précisés et intensifiés dans beaucoup d'universités, et l'université de Caen a manqué des étapes importantes qu'il convient aujourd'hui de rattraper. A titre d'exemple, l'université de Caen Normandie n'est engagée dans aucun réseau d'université européenne, n'a aucun diplôme dans une université franco-internationale, n'avait qu'un seul double-diplôme et pas de master conjoint avec ses partenaires de recherche en 2017.

Par ailleurs, la stratégie synergique avec nos collectivités territoriales s'amenuisait (e.g. perte des liens avec Portsmouth, ville jumelle de Caen). Nous avons voulu renforcer et densifier les partenariats existants et plus particulièrement en lien avec ces territoires (villes universitaires jumelles e.g. Portsmouth, Wurzburg ou territoires à coopération renforcée e.g. Etats de Jersey et de Guernesey) [voir Annexes p. 73]. Parallèlement, les besoins de partenariats nouveaux ont été exprimés par la communauté enseignante et étudiante, et ont été développés (Amérique du sud, Corée du sud, Asie du sud, Proche-Orient...). Par ailleurs, le travail d'accompagnement au développement des projets internationaux s'est accentué (réorganisation du Carré international) afin de proposer des projets à la communauté. Ainsi, bien qu'encore trop peu nombreux, les doubles-diplômes internationaux sont en augmentation, et les projets européens structurants de type Erasmus+ se multiplient (Erasmus Mundus, partenariats stratégiques, mobilités internationales de crédits...).

Récemment, l'ambition du gouvernement français d'accueil des étudiants internationaux est venue conforter les réalisations et les projets déjà en place au sein de l'Université (FLE sur objectif universitaire, guichet unique...).

Ce programme « Bienvenue en France » du gouvernement nous a ainsi permis de renforcer et de restructurer nos actions grâce au Label [voir Annexes p. 73] obtenu en première vague dès juillet 2019 et à l'appel à projets qui nous permet de renforcer l'accueil par les pairs dans un dispositif *Buddy system* par exemple. Enfin, par une décision à l'unanimité, le conseil d'administration de l'Université a pris la décision, comme une très grande majorité d'universités françaises, de maintenir la tradition d'accueil des étudiants internationaux en appliquant des frais d'inscription égaux pour tous les étudiants.

## UNE PREMIÈRE AU NIVEAU NATIONAL, ACCORD DE COOPÉRATION UNICAEN – CNAM

L'université est très bien implantée dans son territoire avec 7 campus sur Caen et 5 antennes territoriales et couvre un champ de formation très large ce qui permet de proposer ces formations au plus près des salariés et des demandeurs d'emploi.

Grâce à son réseau, l'université a su développer fortement ses relations avec les acteurs socio-économiques et les partenaires institutionnels que sont les villes, les communautés d'agglomération, les départements et la Région. Ce travail permet de répondre aux besoins du territoire. De plus, l'université est le premier opérateur de formation professionnelle dans l'enseignement supérieur normand et occupe la 10<sup>e</sup> place dans le classement national des universités. La formation professionnelle (continue et par alternance) représente ainsi une part importante de l'activité de formation de l'université : 5150 stagiaires en 2019-2020 de tous horizons (salariés du privé, demandeurs d'emploi, particuliers) pour un chiffre d'affaire 2019 qui s'élève à 7 683 884 d'euros.

Parallèlement, le Conservatoire national des arts et métiers est un grand établissement d'enseignement supérieur sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Riche d'un réseau de 20 centres Cnam en région et de plus de 200 centres d'enseignement, en métropole et en outre-mer, il est au service du développement des territoires, des actifs (salariés et deman-

deurs d'emploi), des personnes éloignées de l'emploi et de l'enseignement supérieur, du monde socio-économique et de l'emploi.

Un accord de coopération a été établi le 2 octobre 2020 entre l'université et le CNAM (deux établissements publics d'enseignement supérieur) qui devra permettre de mieux coordonner l'offre de formation professionnelle sur le territoire normand et d'envisager l'ouverture de nouvelles formations dans des secteurs d'activités qui manquent de candidats bien formés et spécialisés (ex : DU guide conférencier).

### STRATÉGIE RÉGIONALE

De solides partenariats ont été développés autour des sites de Caen et de Cherbourg-en-Cotentin avec les différentes collectivités territoriales concernées par ceux-ci. L'augmentation de l'accompagnement financier de la Communauté d'Agglomération du Cotentin au cours de la période 2017-2020, particulièrement sur la question du soutien à l'entretien et à la rénovation du patrimoine immobilier, témoigne de la reconnaissance du rôle de l'université sur ce territoire, tant en formation qu'en recherche. En effet, celle-ci accompagne tant sur le fonctionnement que sur l'investissement (équipements scientifiques et immobilier) l'université. L'adoption d'un Schéma Local de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en 2019 par la collectivité [voir Annexes p. 73] montre la volonté de définir un cadre stratégique pour le territoire afin de positionner le site d'enseignement supérieur et de recherche du Cotentin dans le paysage régional et de renforcer sa contribution au développement socio-économique. Ce schéma est opérationnalisé par une déclinaison en quinze actions.

Si l'implication de Caen-la-Mer est, actuellement, moins financière, les partenariats culturels et de vie étudiante sont nombreux. Cependant, depuis la mise en œuvre de la démarche d'accession à la propriété du patrimoine immobilier (processus de dévolution), la communauté urbaine comme la ville assurent de leur soutien. Par exemple, le projet de transformation d'une chaudière en chaudière biomasse est soutenu par la collectivité et montre combien le statut d'université

implantée en ville crée des synergies pour un développement durable des campus.

La communauté d'agglomération de Saint-Lô, la ville de Saint-Lô et le conseil départemental de la Manche contribuent activement à l'action de regroupement de deux antennes de composantes de l'université (IUT et INSPE) sur un site unique à Saint-Lô [voir Annexes p. 73]. L'objectif est aussi bien une optimisation de l'usage des surfaces immobilières qu'une amélioration de la vie étudiante. L'étude de faisabilité achevée, la recherche de financements est en cours, pour laquelle le statut d'université dévolue pourrait offrir de nouvelles possibilités. Il est à noter également l'obtention d'un campus connecté par la ville de Saint-Lô.

Bien que le partenariat avec l'agglomération alençonnaise soit encore trop peu développé, les bases d'un Schéma Local de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ont été posées.

Le principe d'un concours des collectivités au financement de l'entretien et de la rénovation du patrimoine immobilier est acquis. A noter également l'ouverture à la rentrée 2020 d'une licence à accès santé en complément de la licence Droit déjà ouverte.

D'une façon plus générale, un groupe de travail intitulé « Devenir des antennes » a travaillé pour fixer un cadre stratégique partagé par l'ensemble des partenaires locaux. La dynamique de transformation de l'université, inscrite dans la durée, nécessite d'élaborer le schéma directeur des antennes universitaires. L'étude, menée par le groupe de travail et coordonnée par la DAPEQ (Délégation d'Aide au Pilotage et à la Qualité), a mis en lumière différents items, à savoir : le service rendu à l'étudiant, le service rendu au territoire ainsi que les ressources allouées.

Le président de l'université a rencontré les collectivités territoriales (députés et maires) afin de leur faire part des résultats de l'étude et affiner les modalités de collaboration. La réponse aux besoins des territoires en termes d'offre de formation tout au long de la vie et de recherche, doit se faire en cohérence avec les attentes du monde socio-économique, les spécificités et atouts des territoires, et les ressources attribuées. Les diagnostics

réalisés ont permis d'envisager de travailler sur de nouvelles formalisations d'accès à l'enseignement supérieur : les campus connectés et le développement de la formation continue. Les campus connectés apportent la formation au plus proche des territoires, l'idée étant de permettre aux jeunes de réussir des études supérieures qu'ils n'auraient pas nécessairement entreprises. Une nouvelle piste est à l'étude, à savoir l'universitarisation des structures de santé. Les antennes souhaitent être dans l'innovation pédagogique et numérique. Le groupe de travail réfléchit aux perspectives d'évolution des formations paramédicales dans le schéma directeur des antennes universitaires.

La démarche de travail se poursuit en deux phases, une phase de réflexion en interne et une phase de réflexion au niveau des collectivités. Les collectivités territoriales ont besoin de temps pour réfléchir aux pistes et par conséquent, la direction a besoin de temps pour l'élaboration du schéma directeur des antennes.

Le groupe de travail a été momentanément suspendu, du fait des échéances électorales, au niveau de l'établissement et des collectivités territoriales, puis de la situation sanitaire.

Le conseil départemental du Calvados [voir Annexes p. 73] a décidé, fin 2019, d'accompagner à hauteur de 3 millions d'euros nos projets immobiliers dans la dimension de valorisation du patrimoine classé aux monuments historiques et d'accompagnement de la vie étudiante par la rénovation du stade située sur le campus 1. Ces deux projets sont évidemment des éléments d'attractivité.

Dans le cadre de la politique de l'enseignement supérieur et de la recherche de la nouvelle Région Normandie, l'accompagnement de la Région avait fortement diminué pour l'innovation pédagogique (250 k€ annuel par établissement, quelle que soit sa taille et son statut, public ou privé). En 2020, cette subvention a été revalorisée à la hauteur de 500 k€ pour les universités de Caen et Rouen Normandie dans le cadre de la première mise en œuvre du Dialogue Stratégique de Gestion (phase 2). La Région a développé ses subventions en matière d'investissement et

de contrats doctoraux et les a diminuées de façon très significative sur la part fonctionnement. Aussi, pour suivre cette politique, les établissements doivent-ils être vigilants sur leur capacité à soutenir les besoins en fonctionnement.

### **STRATÉGIE LOCALE (CAMPUS DE CAEN)**

Le «Plateau Nord» rassemble des acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et des soins, de taille et de statuts différents qui partagent une ambition commune : valoriser et développer cet ensemble remarquable de compétences pluridisciplinaires à forte valeur ajoutée et d'équipements de pointe qui porte un fort potentiel de production et transmission de connaissances, d'innovation et de transfert de technologies. Il accueille 14 000 étudiants (campus 2, 4, 5 et Campus Jules Horowitz de l'université de Caen Normandie) et 4 500 apprentis dans un éventail diversifié de formations académiques et professionnalisantes portées par les établissements. Un millier de chercheurs se répartissent entre les laboratoires de recherche rattachés aux différents établissements. Ce pôle est entouré d'entreprises, souvent de haute technologie, regroupant 16 000 emplois qui doivent à l'avenir profiter mieux encore des capacités d'innovation de la recherche académique. Leurs compétences scientifiques et techniques en recherche fondamentale comme appliquée sont particulièrement actives dans les domaines de la santé, de l'énergie, des matériaux, de l'introduction des technologies numériques dans le quotidien et de la prise en compte des objectifs de développement durable. Ces thématiques pluridisciplinaires sont complétées par un fort pôle en sciences du management. Cette excellence scientifique se projette souvent vers l'entreprise via, par exemple, des pôles de compétitivité comme TES ou MOVEO, et contribue à la création d'entreprises à partir des résultats de la recherche. Leur volonté commune de poursuivre la réflexion stratégique globale engagée avec l'État et les collectivités pour mener des actions en vue de renforcer cet écosystème remarquable, lui donner plus de visibilité et d'attractivité, dans un cadre souple

qui respecte les compétences de chacun des signataires, s'est concrétisée par la création d'une association, EPOPEA. Une Société Publique Locale (SPL), également intitulée EPOPEA, a aussi été créée pour porter les projets urbanistiques ; l'université siège dans le conseil d'administration comme censeur.

Enfin, une étude d'impact économique de l'université et des établissements du supérieur caennais sur leur territoire, a été conduite par un laboratoire de l'université de Caen, le Centre de Recherche en Économie et Management (CREM, UMR-CNRS 6211), avec la participation financière de Caen-la-Mer. Cette étude témoigne de l'importance de l'université pour le développement socio-économique de l'académie. Une restitution a été réalisée auprès de l'ensemble des collectivités locales et notamment la région ; nous espérons que cela nourrira les réflexions à venir dans le cadre de nos partenariats. Les rôles majeurs des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) consistent dans la production et la transmission de connaissances, sans négliger d'autres formes de valorisation de ces connaissances en direction desquelles ils concentrent beaucoup d'efforts. A travers ces rôles et l'installation sur le territoire à la fois des personnels et des étudiants qui en résultent, les établissements ESR modifient de façon importante leur environnement. Cette étude s'est efforcée de mettre en lumière les enjeux liés à leur présence. C'est ainsi que sont apparus différents résultats parmi lesquels il faut par exemple rappeler, à l'échelle de la Communauté Urbaine de Caen la Mer, la création de 7 500 à 8 200 emplois, soit 1,26 à 1,37 emploi supplémentaire pour chaque poste occupé à l'université ou plus généralement 1 à 1,14 emploi supplémentaire en prenant en compte les postes de l'ensemble des ESR. L'estimation de la richesse créée par l'existence de l'Université de Caen et des autres établissements liés à l'enseignement supérieur et à la recherche pourrait atteindre jusqu'à 750 millions d'euros au niveau du département du Calvados dans son ensemble, soit environ 3,7% du PIB. Ces chiffres élevés ne constituent pourtant qu'une estimation minimale de l'impact des ESR, car il n'est quasiment tenu compte que des effets sur la demande locale

associés à l'implantation et à la fréquentation de ces établissements. Beaucoup d'autres conséquences de leur présence contribuent pourtant à l'amélioration de la situation des collectivités qui les accueillent.

Des milliers des diplômés à Bac+3 et à Bac+5 sortent tous les ans des ESR, prêts à pourvoir des emplois qualifiés dont beaucoup sont offerts par des entreprises et des administrations locales, à la productivité desquels ils participent ainsi. D'autres anciens étudiants utilisent les compétences qu'ils ont acquises pour créer des entreprises qui enrichissent le tissu économique. La valorisation de la recherche des laboratoires prend parfois aussi la forme de créations d'entreprise, même si elle se concrétise plus souvent à travers des contrats de recherche signés avec des acteurs locaux, d'autres régions ou même étrangers. Finalement, la performance des établissements caennais de l'ESR en matière de formation ou de recherche attirent tous les ans sur le territoire des milliers d'étudiants et d'enseignants-chercheurs qui ont ainsi l'occasion de le découvrir et pour beaucoup de créer un lien durable avec lui.

L'université de Caen Normandie est membre fondateur de la COMUE Normandie Université, avec les universités de Le Havre Normandie et Rouen Normandie, l'ENSICAEN, l'INSA Rouen et l'ENSAN. Les universités normandes sont allées plus loin que dans bien d'autres régions en ce qui concerne le transfert des compétences à la COMUE, puisque le pilotage et la gestion du doctorat lui ont été transférés. La COMUE a toutefois délégué, par une convention, la gestion opérationnelle de la formation doctorale aux établissements tout en conservant le pilotage de cette dernière à travers un VP Formation doctorale et le Collège des écoles doctorales · CED qui associe les directeurs d'école doctorale, des doctorants élus, les VP recherche et les Directions de la Recherche des établissements. Dans ce cadre, l'université de Caen Normandie ainsi que celle de Rouen ont fait le choix de s'en remettre à la COMUE pour la répartition des contrats doctoraux (35 pour Caen) et pour la dotation financière des écoles doctorales (90 K€/an).

L'offre de formation doctorale ainsi que le suivi de l'insertion professionnelle des docteurs sont pris en charge par Normandie Université.

La valorisation de la recherche a également été transférée à la COMUE dans le cadre d'une construction originale et fructueuse : Normandie Valorisation.

Si les apports de la COMUE sur ces sujets sont tangibles, il n'en reste pas moins des difficultés pour définir des politiques communes. Les nouveaux modèles rendus possibles par l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche ouvrent de nouvelles voies vers plus de fluidité, de cohérence et de simplification. Une réflexion est en cours sur une nouvelle gouvernance de la COMUE, où les représentants dans ses conseils seraient désignés par l'intermédiaire d'un scrutin indirect et dans laquelle les acteurs du monde socio-économique seraient davantage représentés. Une proposition de statuts issus d'un travail entre représentants des différents établissements, a été transmise à la Direction des Affaires Juridiques du Ministère. Initialement, avant la crise liée à la pandémie COVID-19, la création de cette COMUE expérimentale était prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

D'une manière générale, au-delà du fonctionnement d'une COMUE pour la réalisation de ses missions de coordination, il est essentiel de faciliter les actions menées par des équipes implantées dans plusieurs établissements. Pour ce faire, il est important d'avoir a minima des processus et des procédures de gestion harmonisées et idéalement une simplification de ceux-ci en supprimant notamment les redondances.

### 3. Synthèse & propositions

#### ⊕ POINTS FORTS

- Un projet d'établissement support de l'action politique de l'établissement et qui prend en compte les nécessaires interactions de l'université avec son environnement local, national et international.
- La mise en œuvre de schémas directeurs et de cadrages politiques formalisés par le Conseil d'Administration.
- Une communauté attachée à l'ancrage territorial de l'établissement.

#### ⊖ POINTS FAIBLES

- Les antennes de Lisieux et Vire souffrent, d'un manque d'ambition dans la définition d'un projet utile au territoire et dans l'accompagnement apporté.
- Des collaborations, entre équipes de différents établissements du site normand, complexes du fait d'un manque de structuration.
- Une stratégie de développement à l'international peu lisible et des relations à intensifier avec des partenaires internationaux ciblés.

#### 🔄 PISTES D'AMÉLIORATIONS

- L'attractivité internationale
- Les liens avec les territoires et les acteurs socio-économiques
- Les objectifs de développement durable
- La coordination au sein de la COMUE

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

Instances consultées Direction Unicaen - Bureau - Conseil d'Administration - Directeurs de composantes - Directeurs des Unités de Recherche - Commission finances

Note globale A - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

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

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

Le projet stratégique de l'établissement devait être décliné en actions, rendues lisibles et visibles. La mesure de l'avancement de la mise en œuvre du projet est source de motivation pour tous les acteurs.

Une attention particulière doit être portée au pilotage de l'offre de formation dans toutes ses dimensions. Cela implique de se donner les outils pour le faire, la cellule Syscol produit les indicateurs de suivi de l'offre de formation; en particulier la fiabilisation des

outils interconnectés permettant d'apprécier sa soutenabilité. De même, l'appropriation des résultats des enquêtes par les équipes pédagogiques est perfectible; les données produites par l'observatoire doivent continuer à être déployées au sein de l'université et à l'extérieur.

Les indicateurs sont élaborés au sein de nos services centraux (Délégation d'aide au pilotage et à la Qualité, Direction des études et de la vie étudiante, Espace Orientation Insertion, Direction de la recherche et de l'innovation, Bureau de la Prospective et des moyens de la DRH, Direction des affaires financières, Direction du système d'information, Direction de la communication...). Les données utilisées sont donc très diverses: elles peuvent être budgétaires (par exemple recettes et dépenses par nature), immobilières (par exemple les surfaces disponibles, la qualité énergétique des bâtiments), concerner la scolarité (baccalauréat, parcours des étudiants...), les ressources humaines, les contrats de recherche... Construire un indicateur c'est rechercher une information qui caractérise une situation sur laquelle nous choisissons d'agir. Les données constituant l'indicateur doivent être fiabilisées, constamment mises à jour. Un questionnaire doit être mis en place, aussi bien sur le péri-

mètre des données utilisées, que sur la fiabilité de la source ou quant au moment de leur exploitation. Enfin, le principe de protection des données personnelles est intangible et doit donc être conforme au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

Les indicateurs sont mis à la disposition des directions de composantes, des unités de recherche et de services et constituent le matériau objectif et précis à partir duquel nous pouvons conduire des échanges avec les composantes et services. Ils facilitent donc la communication entre les différents acteurs de l'établissement. Ils constituent une référence commune sur laquelle nous pouvons collectivement avoir des échanges objectifs et argumentés, afin de nous mobiliser sur des buts communs. Ils permettent aussi d'évaluer la portée de nos actions, d'en observer les progrès, de dégager des tendances dans les évolutions; ils nous renseignent concrètement sur les démarches ou les actions à mettre en œuvre.

Un soin particulier doit être accordé à l'élaboration de l'indicateur: il doit être porteur de sens pour tous les acteurs de l'établissement. Cependant, il est illusoire de croire que la compréhension de notre fonctionnement pourrait se limiter à la connaissance d'un seul indicateur, toute analyse devant être construite à partir d'un faisceau d'indicateurs.

Dans le domaine stratégique, la décision est appliquée à une situation d'incertitude, elle permet aussi de s'adapter aux aléas et enfin révèle la capacité à anticiper. Les indicateurs ainsi construits sont au service des décisions: ils les éclairent et, ensuite, ils permettent d'en suivre l'impact.

## 2. Bilan & analyse des résultats

### SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Assurer le suivi du projet d'établissement c'est contribuer à la motivation pour sa mise en œuvre. Pour cette raison, une application permettant de visualiser son avancement a été élaborée en interne; elle est visible sur l'intranet de l'établissement (projet-etablissement.unicaen.fr) [voir Annexes p. 73]

La trajectoire actuelle des actions est conforme à la prévision, traduisant en faits la pertinence des diagnostics que nous avons réalisés et la capacité de l'établissement à conduire des projets transformants avec les ressources dont il dispose.

**SYSTÈME D'INFORMATION DÉCISIONNEL**

Le système d'information décisionnel Digdash est en place dans l'établissement depuis 2017. L'objectif est de le déployer sur l'ensemble des activités de l'établissement et de le partager avec les acteurs responsables de chaque domaine d'activités afin d'accompagner l'aide à la décision sur des indicateurs communs. Cet outil est particulièrement indispensable lors des dialogues de gestion et d'objectifs avec les composantes et les services communs et centraux. L'arrivée d'un datascientist fin 2019 au sein de la Délégation d'aide au pilotage et à la qualité - DAPEQ, permet d'accroître le développement du système d'information décisionnel. Après une phase d'appropriation de l'environnement de l'enseignement supérieur et de la plateforme de tableaux de bord DigDash, il s'est attaché à consolider et optimiser l'existant. Suite à cette période d'appropriation, et en concertation avec la DSI, furent identifiés quelques prérequis à l'intégration pérenne de nouvelles sources de données à l'application DigDash.

Dans le cadre de l'auto-évaluation HCÉRES - volet formation, un nouveau programme a pu être développé autour des passerelles entre formations. Ce programme, complété par des informations sur les réorientations des étudiants, permettra la mise en place de tableaux de bord sur le parcours universitaire des étudiants en vue d'optimiser et d'adapter l'offre de formation aux besoins des étudiants.

Pour l'année à venir, au-delà de la volonté d'intégrer de nouveaux éléments autour de la recherche, des relations internationales, et de la direction de la prévention, il sera nécessaire de poursuivre la réflexion autour de la mise en place d'un entrepôt de données notamment dans la perspective du remplacement prévu de l'application utilisée pour l'organisation et la gestion des enseignements et des étudiants (Apogée).

**UN EXEMPLE DE MÉTHODOLOGIE DE RÉFLEXION PARTICIPATIVE**

Les universités de Rouen et de Caen ont amorcé en 2018 une réflexion commune sur l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) en Normandie, notamment au travers d'Assises rassemblant de nombreux acteurs de la formation et de la recherche.

Les assises d'octobre 2018 ont permis de dresser un état des lieux, d'échanger sur la formation, la recherche, la vie étudiante et les coopérations entre les deux établissements.

En mars 2019, les trois universités normandes se sont retrouvées au Havre pour échanger plus spécifiquement sur la question de l'offre de formation. Ces discussions, qui n'avaient jamais eu lieu à cette échelle, ont mis en lumière les forces comme les faiblesses de l'offre de formation dans le contexte régional. Elles ont débouché sur la nécessité d'adopter une architecture concertée de l'offre de formation dès le prochain contrat avec le Ministère. Les assises de juin 2019 ont rassemblé les acteurs de la recherche et de l'innovation pour réfléchir à l'évolution du modèle normand en cohérence avec les stratégies des établissements concernés et des collectivités locales. La nécessité d'identifier des thématiques « phares » pluridisciplinaires a été partagée.

Enfin, en décembre 2019, une nouvelle rencontre a eu lieu entre les universités de Rouen et Caen avec pour objectif de proposer un projet et un modèle d'organisation de l'université de Normandie.

**LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE À L'UNIVERSITÉ DE CAEN NORMANDIE CORRESPOND À L'UN DE SES ENGAGEMENTS POLITIQUES MAJEURS**

Plutôt que de se déployer aux côtés, en marge, de la formation et de la recherche, la culture s'inscrit comme trait d'union ; elle met en lumière les ressources intellectuelles de l'enseignement supérieur et de la recherche ; elle est aussi expression d'une liberté fondamentale donnée aux progrès de l'esprit humain.

L'identité « UNICAEN : LIEU-X DE CULTURE » exprime l'idée d'unicité de l'université de Caen Normandie. Dans le même temps, elle fédère grâce à la multiplicité des lieux où les propo-

sitions culturelles s'offrent à tous, étudiants, personnels et grand public. L'investissement des équipes de l'université et des partenaires institutionnels et culturels des différents sites UNICAEN (Alençon, Caen, Cherbourg, Ifs, Lisieux, Saint-Lô et Vire) est le témoignage d'une volonté d'offrir au plus grand nombre un service public de qualité, incluant la culture. Rendre visible plus largement les réalisations auprès de la communauté universitaire, personnels et étudiants, met en valeur le dynamisme des acteurs.

UNICAEN : LIEU-X DE CULTURE a pour vocation d'accompagner, sur tous les sites, les initiatives, nombreuses dans leur expression, riches dans leur diversité. Celles-ci concernent autant les projets de culture artistique que ceux de la diffusion de la culture scientifique.

L'ambition de l'université de Caen Normandie est de contribuer aussi bien à la transmission de l'œuvre culturelle qu'à sa création.

**S'ENGAGER & AGIR POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE SUR LES CAMPUS**

Lors du Conseil d'Administration du 10 juillet 2020 a été présenté un bilan de l'engagement et de l'action de l'université de Caen Normandie en faveur d'un développement durable de ses campus, au cours des dernières années (les actions relevant de la gestion de l'énergie seront détaillées dans la référence 8.)

À l'université de Caen Normandie, le recyclage de certains déchets a été mis en œuvre pour tous les déchets sensibles issus des laboratoires de recherche ainsi que pour tous ceux provenant des chantiers immobiliers (2 200 tonnes pour le seul bâtiment B en 2019). En ce qui concerne les déchets du quotidien, des containers sécurisés ont été installés en 2019-2020 sur les campus pour permettre de mieux les gérer, sans que soit encore mis en place le tri sélectif (non recyclables, recyclables et papier).

Dans le même sens, l'ensemble du parc des imprimantes et photocopieurs a été renouvelé et réduit en 2017-2018, amenant à se poser la question de la nécessité d'imprimer ou pas ses documents. À noter que cela a conduit à une réduction des émissions de GES de près de 35 téquCO2/an. Plus largement, tous nos marchés

publics sont progressivement revus pour que nos achats soient respectueux des objectifs d'un développement durable.

L'université travaille également, avec la communauté urbaine Caen-la-Mer, au développement des mobilités douces. Une convention a été signée en octobre 2019 pour encourager personnels et usagers à utiliser les transports en commun et aussi le vélo. Des abris couverts pour accueillir les deux-roues ont été déployés sur le campus 1 en 2019 et sur le campus 2 en 2020. Dans le même temps, nous expérimentons le principe du véhicule en autopartage, ouvert à tous les personnels et à tous les étudiants ; le premier est installé sur le campus 1.

La prise en compte de la biodiversité n'est pas oubliée : avec ses 23 hectares végétalisés, le campus 1 est l'un des poumons de l'agglomération caennaise. La gestion de tous les espaces verts est aujourd'hui raisonnée, sans usage de produits phytosanitaires et avec la mise en place de zones de fauche tardive. En 2020, un arboretum a été créé sur le campus 1 : toutes les espèces ligneuses présentes ont fait l'objet d'un inventaire, des cartels explicatifs ont été installés pour les usagers et les visiteurs, et un plan-guide est en préparation. Respecter l'environnement c'est aussi apprendre à le connaître.

Des campus durables, ce sont aussi des campus facilement accessibles. Un programme sur neuf ans a été mis en place pour rendre accessible à toute personne la totalité de nos locaux, afin de faciliter la mobilité des personnes présentant un handicap.

### L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL : L'UN DES PILIERS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Il doit être poursuivi et accentué autant que cela est nécessaire. Pendant la crise liée à la pandémie de la COVID-19, l'accompagnement des étudiants a été mis en exergue ; à chaque fois qu'un besoin était identifié, l'université a répondu par des aides matérielles et/ou financières à chaque étudiant en fonction de sa situation. Un soutien a été apporté à l'épicerie solidaire AGORAE, porté par la FCBN.

Des dispositifs d'accompagnement pour les personnels ont été également mise en place par la DRH, le service médical de prévention des personnels et la direction de la prévention afin de prévenir les risques psycho-sociaux et sanitaires.

Avec le Crous Normandie, l'ENSICAEN, l'ESITC, l'ESAM, l'EMN, la FCBN et la CU Caen-la-Mer, l'université a obtenu en 2019 le Label « Agir ensemble | campus durable en ville durable » [voir Annexes p. 73]. Elle participera également à la Semaine Européenne du Développement Durable (du 20 au 26 septembre 2020) pour mettre en avant et faire mieux connaître les nombreuses formations liées au développement durable ainsi que les programmes de recherche des équipes de l'université, à Caen, mais aussi à Saint-Lô, Cherbourg-en-Cotentin et Alençon, impliquées dans ces thématiques. Agir pour le développement durable s'inscrit nécessairement dans le temps à travers une approche collective.

## 3. Synthèse & propositions

### ⊕ POINTS FORTS

- La cohérence de l'articulation de la stratégie avec le contrat quinquennal, la déclinaison des grands objectifs opérationnels et les priorités d'actions ont été jugés par 51 répondants au sein de 3 instances à plus de 80%, effective, satisfaisante et lisible.
- Les projets d'investissement et les partenariats, pour 82 répondants au sein de 5 instances, ont été estimés effectifs, lisibles et soutenables à plus de 70%.
- Les engagements en matière de développement durable et de responsabilité sociétale sont efficaces pour près des trois quarts des 51 répondants au sein de 3 instances.

### ⊖ POINTS FAIBLES

- Production d'indicateurs essentiellement quantitatifs

### 🔗 PISTES D'AMÉLIORATIONS

- Élévation des engagements de l'université dans la contribution des 17 objectifs de développement durable des Nations Unies.
- Proposer une déclinaison de la stratégie opérationnelle par Domaines d'activité Stratégiques (DAS) clairement identifiés.
- Définir les objectifs partenariaux par DAS, niveau de complémentarité et type de contractualisation
- Décliner la stratégie opérationnelle au niveau des composantes et des services en proposant dès le début de l'année des discussions stratégiques par le biais de contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, permettant de définir les objectifs communs à moyens termes avec une boucle de rétrocession (contrôle des objectifs annuels).
- Construire et développer en concertation des indicateurs plus qualitatifs et plus proches des réalités de terrain, telles qu'elles sont vécues par les personnels et les étudiants, et mieux adaptées aux spécificités de l'institution universitaire.

# L'université développe et pilote ses relations avec le CHU et les autres établissements en charge de formations médicales et paramédicales à partir d'objectifs stratégiques partagés.

Instances consultées	Direction Unicaen - Bureau - Conseil d'Administration - Directeurs administratifs de composantes, Directeurs de services centraux et Responsables administratifs de services communs - Conseil UFR Santé
Note globale	A - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

L'université de Caen, université pluridisciplinaire avec un secteur santé, entretient des relations privilégiées avec le CHU.

En matière de recherche, le partenariat avec le CHU devait être renforcé, notamment en prenant en compte les opportunités liées à la reconstruction de ce dernier pour accentuer le lien autour des activités de recherche académique et clinique.

En matière de formation en santé, les échanges devaient être accrus avec le CHU ainsi qu'avec les autres acteurs de la formation aux métiers de la santé (relevant du titre III du livre VI du code de l'éducation) du territoire.

## 2. Bilan & analyse des résultats

Le renforcement des liens qui unissent l'université de Caen au CHU s'est concrétisé par plusieurs actions, parmi lesquelles on peut citer :

- la création de la fondation Caen Normandie Santé (Fondation sous égide de la fondation Charles Nicolle - Normandie) dont les membres fondateurs sont l'université de Caen-Normandie et le CHU Caen Normandie. Cette fondation hospitalo-universitaire a pour principal objectif de contribuer au développement de l'activité de formation, de recherche et d'innovation en santé, de favoriser l'acquisition d'équipements innovants, et de contribuer aux actions de prévention et de promotion de la santé.
- la création du Centre de Ressources Biologiques · CRB INNOVABIO, nouvelle structure d'appui à la recherche biomédicale. Situé au CHU, le CRB INNOVABIO, qui a été créé avec le soutien de la Région Normandie, de l'État et de l'Union européenne (fonds FEDER), est spécialisé dans la collecte, la préparation et la conservation des échantillons biologiques humains.
- le soutien aux projets retenus dans le cadre de l'appel à projet des Fédérations hospitalo-universitaires · FHU du G4 (qui réunit les CHU d'Amiens, de Caen, de Lille et de Rouen) et de l'Inserm, en lien avec les universités de l'inter-région, sous la forme d'une allocation doctorale allouée par l'université de Caen à chacun des projets financés impliquant des unités de recherche sous tutelle Université de Caen-Normandie.
- l'élaboration d'une convention de partenariat permettant à l'université de Caen Normandie et au CHU de souscrire en commun à des ressources documentaires dans le domaine de la recherche médicale et biomédicale.
- la mise en place d'un Comité local d'éthique de la recherche en santé · CLERS visant à examiner et à rendre des avis sur des projets de recherche dans le domaine de la santé. Ce comité a pour mission d'évaluer et de rendre un avis pour tous les projets qui n'entrent pas dans le champ des Comités de protection des personnes · CPP tel que défini par la loi. Ce comité travaille en lien avec la cellule méthodologique du CHU et avec les référents RGPD (règlement général sur la protection des données) de l'université de Caen Normandie et du CHU.
- la collaboration dans le domaine de la simulation en santé au sein du Groupement d'intérêt scientifique · GIS NORSIMS, dont l'université de Caen Normandie est l'organisme gestionnaire, mais aussi en lien avec l'école de chirurgie de l'université de Caen Normandie. En 2017 – 2018, un accent a été mis sur les formations pour les étudiants du 3<sup>e</sup> cycle, en favorisant, dès que possible, la pluriprofessionnalité.
- Les discussions menées dans le cadre du projet de reconstruction du CHU sur la place des équipes de recherche en santé dans les futurs bâtiments.

L'ensemble de ces actions met en évidence la volonté commune de l'université et du CHU de travailler conjointement à la définition d'axes stratégiques en matière de formation, d'innovation et de recherche dans le domaine biomédical. Cette volonté a abouti en 2018 à une version révisée et actualisée de la convention constitutive du CHU. Plusieurs groupes de

travail ont permis de rédiger une convention ambitieuse sur les collaborations entre l'université de Caen Normandie et le CHU, sur les axes formation (ensemble des filières santé), sur la politique recherche, les ressources matérielles et numériques (politique de documentation et système d'information principalement), l'éthique et la déontologie, les ressources humaines...

Depuis la signature de cette convention [voir Annexes p. 73], différentes actions ont été menées pour consolider l'articulation entre l'université et le CHU. Ainsi, le directeur de l'UFR Santé a été nommé directeur de la recherche et de l'enseignement au sein du CHU en janvier 2020.

Dans le domaine de la formation, une enseignante des écoles paramédicales du CHU (ancienne directrice de ces écoles) et une enseignante de l'UFR Santé ont été missionnées par l'université et le CHU pour porter l'intégration universitaire des formations paramédicales.

En matière de recherche, un travail conjoint a été entrepris afin de faire converger les stratégies recherche des deux établissements. C'est dans cette perspective qu'une place importante a été donnée au Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique - CRBSP, qui porte l'évaluation HCÉRES du CHU. On notera aussi la création en 2020 par l'Université, le CHU et l'INSERM du GIS Institut BB@C (Blood and Brain @ Caen Normandie), structure ayant pour objectif de renforcer la recherche et l'innovation dans le domaine des neurosciences et plus particulièrement des interactions sang et cerveau (troubles neurovasculaires, neuro-inflammation, vieillissement cérébral, psychiatrie).

### **PARTENARIATS AVEC LES INSTITUTS DE FORMATION EN SANTÉ**

S'agissant des instituts de formation en santé sur le territoire normand, ils évoluent dans un environnement hétérogène, selon leur localisation :

- Gestion par des établissements publics de santé supports ou des associations privées;
- Proximité géographique d'un centre universitaire ou non;
- Autorisation de quotas par formations par le conseil régional;

- Rentrées en septembre et en février;
- Directions en coordination de plusieurs instituts ou non.

Il reste que des points communs sont identifiables :

- Accès à un Learning Management System régional (plateforme e-learning collegium santé);
- Accès à des ressources construites en collaboration entre des universitaires et des professionnels métiers (projet Licence -Master - doctorat · LMD paramédical lancé en 2010 pour les Instituts de Formations en soins infirmiers · IFSI, en cours de déploiement sur les autres formations);
- Logiciel FORMEIS de gestion des dossiers de scolarité régionale (de la sélection à la certification);
- Agrément et ressources humaines autorisés par la région.

Plusieurs instances sont actuellement impliquées dans les réflexions sur les formations paramédicales.

- Le Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS) intitulé : GIS Collegium Santé Normandie a été mis en place entre les universités de Caen et Rouen Normandie. Ce GIS a, parmi ses ambitions, de coordonner et de fédérer sur le territoire régional les formations en santé des deux universités afin d'offrir un dispositif cohérent, complet, attractif et visible, dont l'esprit est de conjuguer les atouts des formations actuelles, de les faire progresser en mutualisant les compétences et les moyen. Il présente 3 instances : une stratégique, une de pilotage pédagogique et une de pilotage de recherche.
- Les Groupements de coopération sanitaire · GCS paramédicaux. Ils rassemblent les instituts par filière. Le GCS IFSI, qui a déjà conventionné avec les deux universités normandes, regroupe l'ensemble des 17 IFSI normands. Concernant le GCS Rééducation, le conventionnement est en cours.
- La commission LMD régionale regroupe l'ensemble des acteurs intervenant dans la formation paramédicale (administrateurs et représentants élus des GCS, directeurs des CHU, présidents d'université ou leurs

représentants, direction des instituts « croix rouge »). Elle a pour objectif de définir l'organisation des formations conduisant à la délivrance du diplôme d'État d'infirmier et de manipulateur en électroradiologie médicale en vue de la collation du grade de licence et d'infirmier anesthésiste en vue de la collation du grade de master. Elle vise également à promouvoir l'intégration universitaire du LMD paramédical [voir Annexes p. 73].

Ces trois instances se sont réunies afin d'organiser l'opérationnalité d'un projet d'expérimentation dans le cadre de l'intégration universitaire des formations paramédicales. Ce projet a pour objectif de créer une licence mention « Métiers du soin » à la rentrée 2021. Une convention de partenariat spécifique est en cours de signature. Elle a pour objet de définir le rôle de chacun des acteurs impliqués dans l'intégration universitaire des différentes formations et d'assurer le rapprochement entre l'université et les instituts de formation par la création d'un comité pédagogique opérationnel.

Cette déclinaison opérationnelle a été pensée par le Collegium Santé normand afin que les projets des UFR Santé de Caen et de Rouen soient complémentaires et comportent un socle commun (partage de ressources d'enseignements conçues dans une approche par compétences transversales).

A ce jour, l'alternance professionnalisante stage-institut est déclinée dans des projets pédagogiques propres à chaque établissement de formation. Cette organisation ne permet pas de mutualiser des enseignements et des temps de stage pluri-professionnels synchrones. Seule l'unité d'enseignement « service sanitaire » mise en place en 2018 a abouti, en région Normandie, à la mutualisation effective de temps d'enseignements et de stages pour l'ensemble des étudiants en santé.

Depuis 2010, un dispositif de production de ressources numériques a permis la mise à disposition pour tous les instituts du territoire de contenus pédagogiques en lien avec des unités d'enseignements universitaires dans les domaines d'enseignement suivants : sciences humaines, sociales et droit, sciences

biologiques et médicales, méthodes de travail, TICE et anglais, initiation à la recherche.

Des groupes auteurs composés d'universitaires et de formateurs métiers ont participé à cette production validée par une commission territoriale relative aux questions pédagogiques issue d'un conventionnement entre la région, l'université et les 10 IFSI. Les Instituts de formation de manipulateurs en électroradiologie médicale · IFMEM, l'Institut de formation en ergothérapie · IFE et les écoles de spécialités ont progressivement eu accès aux ressources et se sont impliqués dans la démarche. Ces contenus à disposition des équipes pédagogiques et des étudiants ont été partagés sur un LMS (Moodle) aujourd'hui déployé sur toute la région Normandie (plateforme « collegium santé »). Ces ressources sont mobilisées par les formateurs de chaque institut dans des projets pédagogiques propres.

A l'issue de la reconstruction des référentiels de compétences et de formation partagés, les groupes de travail revisiteront l'ensemble des ressources (mise à jour et création d'enseignements en privilégiant les approches pluriprofessionnelles). Tous les instituts disposeront de ressources équivalentes

et d'un schéma de formation co-construit avec l'université et en accord avec les nouveaux cursus offerts aux étudiants. Ceux-ci sont caractérisés par leur flexibilité, leur évolutivité et la possibilité de passerelles entre les parcours de la licence « Métiers du soin ». En plus des enseignements disciplinaires liés à des compétences préprofessionnelles (en partie transférables dans tous les parcours puisqu'ils sont consacrés aux enseignements préparant les étudiants à l'exercice en contexte professionnel) et des enseignements spécifiques aux métiers, des enseignements « d'ouverture » ou « personnels » seront offerts aux étudiants. Ainsi, dans le cadre du NCU « Réussites plurielles », certains pourront choisir d'accéder à la mineure santé des Licences à accès santé · LAS comme à d'autres unités d'enseignements · UE d'autres mentions de licence.

La création d'une mention de master « santé » avec 4 parcours permettra à tous les étudiants ayant obtenu une licence métiers du soin de candidater à une poursuite d'études en master. Ces parcours seront également accessibles aux étudiants du parcours Médecine, maïeutique, odontologie et pharmacie · MMOP qui souhaitent envisager un double

cursus dans la perspective d'une carrière d'hospitolo-universitaire. Ils permettront l'accès à des doctorats correspondant aux disciplines des parcours de la mention santé.

Ce projet de mention de master est né du besoin de former des professionnels de santé de haut niveau, autant dans les missions d'encadrement que dans les expertises cliniques. Elle permettra de former les professionnels encore trop peu qualifiés faute de formations qui leurs soient accessibles (formation antérieure non reconnue, cursus de formation en cycles non compatibles avec les cursus LMD). Il permettra également de répondre à un besoin du territoire (formation de professionnels pour répondre aux besoins émergents non encore prévus dans la réglementation) et à la demande des professionnels médicaux, acteurs de la mise en place de Communautés professionnelles territoriales de santé · CPTS. Cette mention de master sera également ouverte à toutes les professions de santé et donc favorisera l'apprentissage de l'inter-professionnalité, nécessaire au bon fonctionnement du système de santé.

### 3. Synthèse & propositions

#### ⊕ POINTS FORTS

- Le développement et le pilotage d'une stratégie de recherche et de formation avec le CHU, en lien avec les EPST.
- La contribution à l'animation des pôles hospitalo-universitaires de soins, de recherche et de formation.
- Les objectifs d'intégration institutionnelle des formations paramédicales, en articulation avec les formations médicales existantes.
- L'analyse des conséquences opérationnelles en termes de parcours étudiant et de vie étudiante pour les formations paramédicales.

- Le fonctionnement des instances et des outils de pilotage des dispositifs mis en place.

#### 🔗 PISTES D'AMÉLIORATIONS

- Formations paramédicales: le projet est de proposer, à partir de la rentrée 2021, un parcours complet LMD pour l'ensemble des formations paramédicales (formation initiale et continue), en s'appuyant sur des mutualisations entre les formations, et la possibilité d'accéder à des enseignements universitaires, intégrant la dimension recherche et le caractère professionnalisant.
- Simulation en santé: le centre de simulation, GIS Norsims (CHU et Université), poursuit son développement en formation initiale et en formation continue. Les

modalités de gouvernance et de gestion financière restent à optimiser. Il y a une volonté d'intégrer plus les formations paramédicales de la subdivision et à moyen terme de faire migrer le centre dans des locaux de l'université.

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

Instances consultées Direction Unicaen - Bureau - Conseil d'Administration - Directeurs de composantes - Directeurs administratifs de composantes, Directeurs de services centraux et Responsables administratifs de services communs

Note globale A - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

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

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

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

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

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

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

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

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

L'ensemble de ces objectifs nécessite de s'assurer au préalable de l'accès et de l'efficacité des infrastructures et des systèmes d'information : renforcement et sécurisation de l'infrastructure support, data center, amélioration de la couverture wifi.

## 2. Bilan & analyse des résultats

Le Président dirige l'université en s'appuyant sur les trois conseils ; le conseil d'administration, la commission de la formation et de la vie universitaire, la commission de la recherche. Chacun des conseils a élu deux vice-présidents enseignants-chercheurs, chargés au sein de l'équipe de direction de suivre plus particulièrement certains domaines d'activités. Cinq vice-présidents délégués viennent renforcer les compétences, notamment dans les domaines de l'international, de la formation continue et de l'apprentissage, de l'immobilier et du développement durable, de la culture et des transformations pédagogiques. L'équipe de direction est complétée par le directeur général des services, les deux directeurs généraux des services adjoints, le directeur de la recherche et de l'innovation, le directeur des ressources humaines et l'agent comptable. L'université compte également 29 chargés de mission.

La Direction des ressources humaines procède depuis 5 ans à l'harmonisation des organigrammes de l'université, des relations hiérarchiques et fonctionnelles, des niveaux de responsabilités, ainsi qu'à une harmonisation des fonctions et des missions. Ce travail associé à la mise en place d'un logiciel de GPEC permet également de recenser et de formaliser les réseaux de référents métiers (pédagogie numérique, formation professionnelle, international, handicap, sportifs de haut niveau, archives...).

En parallèle, l'université a fait évoluer les missions et le niveau de responsabilité des responsables administratifs de composante vers la fonction de directeurs administratifs de composantes. Cette évolution est rendue nécessaire compte tenu des impacts des évolutions organisationnelles.

Suite à la réorganisation initiée en 2013, l'université est dorénavant structurée en 12 composantes de formation et de recherche (unités de formation et de recherche - UFR, des instituts ou écoles, des centres de Recherche). Ces regroupements ont facilité les interactions des directions dans le pilotage de l'établissement. Depuis 2015, on notera la création de l'UFR humanités et sciences sociales · HSS (regroupement de l'UFR sciences de l'homme et l'UFR Histoire), UFR santé (regroupement de l'UFR Pharmacie et de l'UFR Médecine), UFR des sciences (regroupement de l'Institut de Biologie Fondamentale et Appliquée et de l'UFR Sciences), UFR des sciences économiques, de gestion, de géographie et d'aménagement des territoires · SEGGAT (regroupement de l'UFR de Géographie et de l'UFR des sciences économiques et de gestion) et de l'Institut universitaire de technologie Grand Ouest Normandie (regroupement de l'IUT d'Alençon, de l'IUT de Caen et de l'IUT de Cherbourg-Manche).

Parallèlement à ces regroupements de composantes, plusieurs chantiers organisationnels ont été lancés. Ces projets s'inscrivent dans la continuité des conclusions du Schéma Directeur de l'Immobilier et de l'Aménagement (SDIA) et du rapport du HCÉRES qui préconisent pour le premier une densification des campus et pour le second de repenser la situation des sites distants.

Le chantier concernant la réorganisation du campus 2 a débuté en 2015. Cette réorganisation impacte toutes les composantes du site. En effet, la 1<sup>re</sup> et la 2<sup>nd</sup>e année de l'ESIX agro-alimentaire installées sur le campus 1 et la 3<sup>e</sup> année installée à Saint-Lô ont rejoint au 1<sup>er</sup> septembre 2017 le département mécatronique. Désormais l'ESIX est regroupée sur le site de Cherbourg et le campus 2 à Caen, une partie des cours étant réalisée dans les locaux de l'IUT. Parallèlement, la direction et les services administratifs de l'UFR STAPS ont emménagé dans le bâtiment sciences 2, quittant ainsi un bâtiment vétuste pour des locaux adaptés et sains. L'ensemble des enseignants de l'UFR STAPS ont également rejoint le bâtiment sciences 2 pour la rentrée 2018. Durant l'été 2020, le Campus 2 a été sécurisé et végétalisé pour offrir un meilleur cadre de vie aux étudiants.

La création de l'IUT Grand Ouest Normandie [voir Annexes p. 73], après avis des conseils des IUT préexistants et du comité technique, a été votée par le conseil d'administration et actée par arrêté du 7 mai 2019 de la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation après avis du CNESER. Cette création a pris effet au 1<sup>er</sup> septembre 2019. Après une période provisoire, une nouvelle gouvernance a été mise en place. Sur le plan administratif et technique, une chargée de mission du projet d'administration du nouvel IUT a été nommée en avril, avec la directrice générale des services et en concertation avec les directeurs d'IUT et les directrices administratives des IUT, une fiche de route a été élaborée. La démarche projet mise en place est participative, elle s'appuie sur l'expertise métiers des agents, elle se décline depuis avril 2019 et se terminera en mars 2021. L'objectif est d'apporter un service de qualité auprès des étudiants dans le respect de la qualité de vie au travail dans ce nouveau cadre et aussi de confirmer l'approche préexistante de mutualisation sur les campus d'Alençon, Cherbourg et Saint-Lô, et à la développer sur le Campus 2 à Caen.

**LE PROJET DE REGROUPEMENT DES ÉTUDIANTS DE L'ANTENNE INSPE ET DE L'ANTENNE IUT GRAND OUEST NORMANDIE DE SAINT-LÔ SUR UN SEUL CAMPUS**

Ce projet global unique prend en compte les besoins des deux entités au sein d'un seul site et d'un même campus, tant au niveau de la formation que de la recherche. Ce projet ambitionne de créer et dynamiser une vie dans un campus durable et innovant, au cœur de la ville, avec une bibliothèque tiers-lieu ouverte sur l'extérieur. C'est le rapprochement de 4 instituts de formation sur un périmètre restreint où des activités de recherche sont développées pour l'avenir, en lien avec les projets de Saint-Lô Agglo.

La démarche engagée est participative et collaborative. Ainsi, différents groupes de travail ont été mis en place, composés de tous les acteurs concernés (BIATSS, enseignants, étudiants, représentants des services et directions, direction générale des services et élus). Les collectivités territoriales sont engagées dans la démarche; le projet, tel qu'il se définit aujourd'hui, répond à une vision partagée (université, ville, agglo, département, région). Ainsi la convergence et la complémentarité des propositions et actions enrichissent ce projet ambitieux de campus unique. Ce travail collaboratif a permis à un cabinet d'ingénierie de Cherbourg en Cotentin d'investiguer plus finement les besoins, de prendre en compte les demandes et d'établir l'étude de faisabilité.

Ces études ont été présentées à l'ensemble des acteurs (personnels, comité de pilotage, présidence de l'université, élus de la ville de St-Lô, de l'Agglo, du Conseil départemental 50). Différentes rencontres ont eu lieu entre l'université et les collectivités territoriales afin d'envisager les modalités de financement du projet. Le calendrier électoral des collectivités territoriales et la crise sanitaire ont différé certaines décisions mais les démarches sont engagées. La valorisation de l'existant, le développement d'une approche partenariale, notamment avec les collectivités territoriales, ainsi que l'ouverture de l'université sur la vie économique et sociale locale, sont les perspectives positives de ce projet.

### RÉORGANISATION DES SERVICES

La direction des systèmes d'information – DSI et la direction du patrimoine et de la logistique - DPL ont également vu leurs missions évoluer afin de répondre aux attentes des usagers et à la stratégie de l'université.

La plupart des services ainsi réorganisés ont mis en place une commission qui en prend le nom et dont le fonctionnement est précisé dans le règlement intérieur de l'université. [voir Annexes p. 73]

### LA COMMUNICATION : DES PUBLICATIONS ADAPTÉES, DES ACTIONS, DES ÉVÉNEMENTS

Plusieurs supports de communication institutionnelle ont été développés :

- Trait d'union pour l'actualité institutionnelle : une newsletter mensuelle envoyée par mail à tous les personnels de l'université [voir Annexes p. 73].
- Phénix pour la vie des campus : un journal fait par et pour les personnels et les étudiants UNICAEN. Ce journal bimestriel est envoyé par mail à tous les personnels et étudiants de l'université.
- Prisme pour la recherche à l'université de Caen Normandie [voir Annexes p. 73]. Sous formes de newsletter mensuelle ou de parution bimestrielle, ces parutions ciblent les personnels de l'université, les institutionnels, les entreprises et la communauté scientifique. Ces publications se nourrissent des actions menées par la communauté. La dernière publication de Prisme de juillet 2020 est dédié au COVID.
- Les Midi labo sont des rencontres, organisées par la direction de la communication, le temps d'une pause-déjeuner, entre les laboratoires de recherche et les personnels UNICAEN [voir Annexes p. 73].
- Les petits déjeuners entreprises, proposent sur le créneau 8h-10h des rencontres entre les services universitaires, les composantes pédagogiques et les entreprises sur des thématiques spécifiques telles que l'alternance à l'université ou l'offre de formation en langues étrangères.

En réponse à la situation particulière liée à la Covid, et après avoir recueilli les besoins des usagers via des questionnaires pendant la période de confinement, l'université a mis en place le site internet Phénix « gardons le lien » [voir Annexes p. 73]. En effet, il est ressorti un besoin plus important d'accompagnement et de communication. Afin de répondre à ce besoin, l'université a proposé un site participatif qui permet de consulter des contenus d'ouverture et de découverte sur la richesse de l'université. L'objectif est de valoriser des contenus existants, ainsi que des témoignages et initiatives ou encore des actions mises en place spécialement pour cette période de confinement. L'idée est de garder le lien au sein de la communauté UNICAEN, de proposer un espace de respiration qui ne soit pas uniquement lié aux fonctions professionnelles et de découvrir la richesse des personnes et des actions qui composent chaque jour notre université.

## 3. Synthèse & propositions

### ⊕ POINTS FORTS

- L'articulation, les attributions et les rôles des différentes instances de la gouvernance politique et administrative. Ce point est jugé pertinent par la quasi totalité des personnes interrogées (34 dans 2 instances).
- La cohérence de l'organisation et des attributions des campus, des entités et composantes de formation et de recherche, au regard des forces de l'université et de sa stratégie. Autre point très bien noté avec une lisibilité évaluée à 97% (34 avis - 2 instances)
- Les organigrammes structurel et fonctionnel identifiant les services, les acteurs et les missions. Effectivité 85% - Participation 79% (34 avis - 2 instances)
- Les attributions des différentes fonctions support et de soutien, au regard de l'organisation interne de l'université et des activités déployées. Pertinence 88% - Lisibilité 76% (34 avis - 2 instances)

- Les modalités de décision et d'action liées à la gouvernance en cohérence avec la stratégie de l'université. *Efficiace 82%(34 avis - 2 instances)*

### ⊖ POINTS FAIBLES

- Les processus prévus pour accompagner les transformations majeures de l'université et, notamment, les dispositifs garantissant une concertation avec les personnels et les étudiants. *Participation 47% de satisfaction (34 avis - 2 instances) à contrario l'effectivité obtient 71% de satisfaction.*

### 🎯 PISTES D'AMÉLIORATIONS

- Construire et développer en concertation des indicateurs plus qualitatifs et plus proches des réalités de terrain, telles qu'elles sont vécues par les personnels et les étudiants, et mieux adaptées aux spécificités de l'institution universitaire
- Un bon fonctionnement des instances et des processus de gouvernance, favorisant l'expression et la participation de toutes les parties prenantes et, plus globalement, la démocratie interne et le dialogue social dans l'université.
- La contribution de la communication interne à l'information des personnels et des étudiants, et au développement du sentiment d'appartenance.

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

Instances consultées Direction Unicaen - Conseil d'Administration - Directeurs de composantes - Directeurs administratifs de composantes, Directeurs de services centraux et Responsables administratifs de services communs  
 Note globale B - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

L'université de Caen Normandie a inscrit en fil conducteur des trois axes de son projet d'établissement 2017-2021 l'amélioration continue du fonctionnement avec la volonté de l'intégrer pour toutes ses activités et par tous les acteurs. L'enjeu est d'acculturer l'ensemble de la communauté à la démarche qualité. Cela passe par la mise en place de formations des encadrants et des référents métiers et la co-construction d'outils numériques de pilotage adossés à un référentiel unique au sein du système d'information. Le contrôle de gestion et le contrôle interne sont autant d'outils mis à disposition de l'établissement pour améliorer la qualité de ses activités et il faut prendre le temps pour qu'ils soient compris comme une aide et non comme un jugement. La position réflexive de chacun des membres est un préalable à cette démarche nécessaire d'amélioration continue et se construit et s'enrichit en permanence; un chantier ambitieux et sans fin.

## 2. Bilan & analyse des résultats

### LA QUALITÉ DES ACTIVITÉS

#### La Délégation d'aide au pilotage et à la qualité - DAPEQ : un service central renforcé

La démarche même d'autoévaluation s'est ancrée dans le processus qualité tant sur la méthodologie que sur l'implication d'un

grand nombre d'acteurs. Le bilan à mi-parcours témoigne de la mise en place d'outils numériques visant à améliorer la qualité, à décliner les processus des principales activités avec un souci de simplification et d'efficience. En composantes et en services, les référents métiers des différentes activités examinées ont contribué à la révision des processus sous pilotage en mode projet de la délégation à l'aide au pilotage et à la qualité (DAPEQ). Cette dernière est rattachée directement à la direction générale des services et dirigée depuis septembre 2019 par la directrice générale des services adjointe en charge de la transformation de l'université [voir Annexes p. 73]. La délégation est composée de trois pôles, l'un destiné au contrôle de gestion sur la base du système d'information décisionnel partagé dont la mise en place se fait progressivement sur les différents domaines d'activités (formation, immobilier, ressources documentaires, ressources humaines, international, système d'information), un autre à l'amélioration du fonctionnement et à la maîtrise des risques et le dernier au respect du Règlement général sur la protection des données (RGPD). Auparavant, la cellule d'aide au pilotage était constituée de deux pôles, l'un autour du contrôle de gestion et l'autre autour de l'amélioration continue. La cellule a subi des absences longues et répétées de sa précédente directrice qui ont été préjudiciables à l'avancée des travaux entre 2016 et 2018 inclus. A partir de septembre 2019, la délégation a vu son effectif renforcé de trois agents de catégorie A afin d'atteindre les objectifs du projet et les engagements du bilan réalisé à mi-parcours au regard des recommandations du HCÉRES.

### Une autoévaluation de l'établissement multimodale

Concernant la construction du rapport d'autoévaluation (RAE), la méthode d'autoévaluation choisie en 2015 a été renouvelée en 2020 afin de bénéficier d'une pratique, de permettre un enrichissement et de mettre en évidence la trajectoire parcourue. Ainsi, la consultation s'est faite par questionnaires, sur la base des champs proposés par le référentiel HCÉRES, à destination des membres des instances et en fonction de leurs compétences. L'enrichissement de la démarche est venu de l'intégration au sein des dialogues de gestion d'une partie axée sur la vision stratégique de l'établissement. L'autoévaluation par questionnaires, les remontées issues des dialogues de gestion ainsi que l'analyse critique et argumentée et le bilan des actions réalisées et engagées sont restitués au travers du RAE associé à des annexes identifiées et structurées.

Le processus menant à l'élaboration du RAE s'est déroulé sur douze mois. Du lancement de la démarche par le Président de l'université à la finalisation du rapport, le processus s'est voulu accessible, participatif et interactif afin d'intégrer un maximum d'éléments d'analyses [voir Annexes p. 73].

Le logigramme d'évaluation [voir Annexes p. 73] met en évidence l'organisation globale de l'autoévaluation en retraçant de manière chronologique les étapes; de préparation et de lancement, d'investigation et d'analyse, de production et de validation, de diffusion et de préparation de la visite, en y affectant les acteurs, les actions et les outils.

La mise en œuvre de l'autoévaluation a été organisée en mode projet. L'ensemble des documents méthodologiques définissant les étapes et les modalités de mise en œuvre sont disponibles sous le logiciel de gestion de projets Redmine [voir Annexes p. 73].

Le résultat de la démarche est mesurable par l'augmentation du nombre d'avis obtenus (12836 avis obtenus contre 9373), l'augmentation du nombre d'instances consultées (ajout de 5 commissions), la pluralité des retours selon la réponse aux questionnaires ou dans le cadre des dialogues de gestion (128 contributions), ou encore par les interventions à l'occasion des débats (calendrier de suivi des questionnaires

et des consultations). Les choix opérés ont été explicités à chaque étape, réalisés ou ajustés aux événements puis analysés pour aboutir à l'établissement du RAE dans une dynamique d'amélioration continue.

### **Le contrôle interne**

Après un premier recrutement inadapté, puis 2 ans de vacance du poste de contrôleur interne, le dispositif de maîtrise des risques financiers dans l'établissement n'est pas encore pleinement mature. Un nouveau contrôleur interne est en fonction depuis septembre 2019. Son rattachement à la Délégation d'Aide au Pilotage Et à la Qualité (DAPEQ) correspond à la volonté de l'établissement, conformément à son projet, de se doter de différents outils dédiés à l'amélioration continue et de les articuler en cohérence.

Le contrôleur interne de l'établissement s'est vu confier 2 missions principales, menées sous forme de projets distincts. Deux comités de pilotage ont ainsi été installés :

- Le COMCI pour COMité de pilotage du Contrôle Interne budgétaire et comptable;
- Le CRI pour Comité des Risques.

Le premier projet correspond à l'angle traditionnel de la maîtrise des risques financiers, c'est-à-dire celui de la mise en œuvre des contrôles internes comptable et budgétaire dans le cadre des dispositions du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique. Trois priorités ont été dégagées par le COMCI: la mise en place d'une cartographie des risques en matière de commande publique, une actualisation de l'échelle de maturité risques (EMR) du processus paye, un travail sur les recettes de formation continue de l'établissement.

Le second projet est une initiative de l'établissement pour enrichir sa palette d'outils d'aide à la décision. A ce titre, le contrôleur interne a pour mission de mettre en place une cartographie des risques stratégiques de l'établissement, c'est-à-dire ceux touchant plus largement à sa gouvernance, à son pilotage et à son environnement. Les premiers travaux ont été menés dans le cadre d'une approche « top-down ». Cette seconde année permet-

tra une prise de recul sur l'exploitation de la cartographie issue de ces premiers travaux.

### **La politique RGPD**

Dès mars 2016, le Correspondant Informatique et Libertés - CIL de l'établissement a pris en compte la réglementation à venir et sa quotité de travail sur ce dossier est passé de 40 % à 90 %. Il est chargé :

- d'animer les deux réseaux de Relais Informatique et Libertés (RIL), l'un composé de personnels BIATSS afin de gérer les aspects liés au fonctionnement administratif de l'établissement et l'autre composé d'enseignants afin de prendre en compte le RGPD dans les projets d'étudiants et la démarche pédagogique.
- de créer un troisième réseau dédié à la recherche.
- d'animer la formation des nouveaux arrivants, en distanciel (sensibilisation à l'archivage, à la protection des données à caractère personnel).

Le CIL a suivi et obtenu avec succès un diplôme universitaire sur les aspects juridiques du RGPD à l'UFR droit de l'établissement. Il met à disposition ses compétences dans ce domaine au profit de la COMUE Normandie Université et de ses établissements membres. Il a établi en 2020 son rapport d'activité et rend compte de son action régulièrement auprès de la DGSA en charge de la DAPEQ.

### **L'amélioration continue : le processus scolarité**

Dans le cadre de l'amélioration continue et de la maîtrise des risques, l'université a souhaité s'engager dans une démarche d'audits des processus en septembre 2017. Le processus scolarité, processus pivot de l'université, a été choisi pour être le premier processus audité et il a été décliné en trois thématiques: admission-inscription; accueil des étudiants en situation de handicap; examens. La Délégation d'aide au pilotage et à la qualité (DAPEQ) a été chargée de piloter cette démarche en collaboration avec la DEVE, qui joue un rôle central. Cette publication a été élaborée par des collègues (responsables de scolarité, DACs,

représentants de la DEVE, avec l'appui de la DAJI), réunis au sein de groupes de travail, et qui ont accepté d'échanger sur leur pratique quotidienne et de travailler en synergie. En effet, c'est par le partage de situations vécues et observées, par la mise en perspective des contraintes du terrain au regard des contraintes réglementaires et techniques que l'on parvient à analyser les pratiques professionnelles et à construire ensemble les outils de travail du quotidien. Ce recueil est le fruit de ces échanges et de ce travail collectif et collaboratif. Ce recueil est un outil de référence; il s'adresse aux personnels des scolarités mais également aux enseignants qui y trouveront des fiches spécifiques. Il vise, dans un domaine où le risque de judiciarisation est de plus en plus prégnant, à sécuriser le travail des équipes tant sur les aspects techniques que réglementaires et à renforcer la qualité des processus en accompagnant les différents acteurs dans leur quotidien. Dans la mesure du possible, chaque fiche de procédure est déclinée de façon identique pour en faciliter la lecture. Dans le cadre d'un comité de suivi, une mise à jour annuelle est prévue pour maintenir la validité des fiches éditées. L'ensemble des informations et étapes à suivre y sont répertoriées et décrites pas à pas pour faciliter le travail de chacun, personnels administratifs et enseignants.

Ce recueil a pour ambition, à moyen terme, de couvrir l'ensemble du processus scolarité; il a donc vocation à s'enrichir d'une partie « admission-inscription » et « accueil des étudiants en situation de handicap ».

### **L'EXPLICITATION ET LA DIFFUSION DE LA POLITIQUE QUALITÉ**

#### **Le suivi des contrats et conventions et la formation juridique pour les encadrants et personnels de catégorie B de l'université**

La direction des affaires juridiques et institutionnelles est composée de trois pôles; institutionnel, pré-contentieux et information juridique et archives. Dans les trois domaines, cette direction organise des formations destinées soit aux directeurs, soit aux référents archives, soit aux personnels de catégorie B

chargés de suivre les contrats, conventions et processus institutionnels. Concernant les contrats et conventions hors ceux et celles gérés par d'autres applications comme FCA-manager ou P-Stage ou pour la recherche contractuelle OSCAR, la DAJI avec la DSI ont élaboré une application de suivi du circuit des contrats et conventions partagée (ADAJ) avec les composantes et services afin de sécuriser juridiquement l'activité contractuelle de l'université.

**Renforcement du bureau prospective de la DRH pour mettre en place une prévision de la masse salariale sur trois ans**

Afin de faciliter la prévision de la masse salariale, le bureau de la prospective de la DRH a été étoffé de deux postes issus de redéploiement à l'interne de la DRH par une optimisation de la gestion administrative des agents. L'objectif était de proposer des projections sur 5 ans, il s'avère que les nombreuses évolutions législatives et réglementaires les rendent peu fiables sur cette durée. C'est pourquoi nous avons choisi de les établir sur trois ans avec les composantes et services.

**Le rôle de l'encadrement**

Les rôles et missions de chaque catégorie d'encadrant en composante font l'objet d'une définition co-construite sur une année aboutissant à une fiche métier pour les directeurs administratifs de composantes qui ont désormais un rattachement hiérarchique à la direction générale des services et un rattachement fonctionnel au directeur de composante. Ce positionnement du directeur administratif de composante permet de sécuriser l'action administrative et de fluidifier les relations entre composantes et services.

**Des processus pour sécuriser l'activité des agents**

- Le protocole mission de terrain : consciente des risques pour les missions de terrain l'université de Caen Normandie a rédigé un protocole particulier qui doit être visé par la direction de la prévention. Si les acteurs ont trouvé la procédure un peu fastidieuse,

elle sécurise leur activité et ainsi génère davantage de sérénité. Après un démarrage difficile, les directeurs de laboratoires et les enseignants responsables de diplômes ont désormais intégré la démarche, accompagnés par les directeurs administratifs de composantes.

- La charte d'utilisation des véhicules de service : l'utilisation des véhicules des services centraux a été encadrée dès l'année 2013 par une charte et un engagement des conducteurs potentiels de ces véhicules. Pour l'ensemble de la flotte, une assurance a été contractée dans le cadre des marchés publics, comme pour l'ensemble des biens de l'université, ce qui n'était pas le cas précédemment, où il y avait 40 contrats d'assurance divers pris par les composantes et certains services communs. Cependant, sur les 80 véhicules de l'établissement, seuls 25 constituent le parc des services centraux. D'ici 2021, il est nécessaire que les mêmes procédures, d'achat, de location, de maintenance, de suivi des carnets de bord, ancrées dans le développement durable, soient harmonisées et contrôlées par les directeurs administratifs de composantes.

**La formation des agents**

Le plan de formation ouvre aux agents la possibilité de coaching et de tutorat mais il prévoit aussi à compter de la rentrée 2020 un parcours de formation pour tous les nouveaux arrivants et personnels prenant de nouvelles fonctions d'encadrement. Il prend en compte, sur 6 mois, la connaissance du système universitaire, du contexte de l'université de Caen Normandie et les formations en management dans un contexte de transformation profonde.

**3. Synthèse & propositions**

**⊕ POINTS FORTS**

- Le processus d'autoévaluation et les choix opérés pour l'élaboration du rapport d'autoévaluation sont pilotés.
- L'équipe de direction porte la politique qualité de l'établissement et l'organise au sein des structures.
- L'université dispose d'outils d'amélioration continue (programmation, opérationnalisation, suivi, correction -remédiation).

**⊖ POINTS FAIBLES**

- Si la participation et la soutenabilité paraissent insuffisantes alors même que les acteurs sont fortement sollicités, c'est sans doute faute de temps des parties prenantes et aussi faute d'itération suffisante dans la communication interne. La qualité, doit être appropriée dans chaque activité, à chaque moment du processus. La direction de l'université explique et diffuse la politique qualité de l'établissement auprès des personnels et étudiants. Elle analyse l'implication de ces derniers dans la conduite de cette politique.

**🎯 PISTES D'AMÉLIORATIONS**

- La direction de l'université doit expliquer et diffuser davantage la politique qualité de l'établissement auprès des personnels et étudiants. Elle doit analyser l'implication de ces derniers dans la conduite de cette politique en rappelant qu'à chaque processus étudié, il y a l'amélioration du service rendu à l'utilisateur et l'amélioration de la qualité de vie des agents.
- Il est nécessaire de montrer davantage que la politique de la maîtrise des risques est associée aux circuits de décision et aux activités de l'université en formant les encadrants de composantes et de services aux grands principes de la démarche qualité et à l'utilité du contrôle interne et de l'audit interne.

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

Instances consultées Direction Unicaen - Bureau - Conseil d'Administration - Directeurs de composantes - Directeurs administratifs de composantes, Directeurs de services centraux et Responsables administratifs de services communs - Commission numérique - Commission finances

Note globale A - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

Dans la continuité des actions engagées, la délégation d'aide au pilotage et à la qualité - DAPEQ et la Direction des Ressources Humaines - DRH développent des outils de prospective réguliers et systématiques à destination de l'équipe de direction et du conseil d'administration, notamment en vue d'établir des prévisions de masse salariale plus fiables au-delà des trois prochaines années et de disposer d'un outil de dialogue budgétaire interne et de recensement des opérations pluriannuelles construit en mode GBCP. Outre la mise à disposition de tableaux de bord financiers, ce nouvel outil permet de programmer et d'ajuster engagements et crédits de paiement ainsi que d'assurer le suivi et l'analyse de l'exécution conformément au cadre pluriannuel GBCP. Par ailleurs, le service de l'achat public poursuit le travail de massification des achats engagé depuis 2012 et renforcera ainsi ses actions en matière de

mutualisation, centralisation et rationalisation. Un comité des achats est mis en place au sein de l'établissement et définit chaque année les orientations et un programme de travail. Enfin, via la démarche de contrôle interne comptable et financier, l'université poursuit le travail de fiabilisation sur tous les processus à forts enjeux, en particulier sur les ressources propres de l'établissement et principalement les recettes générées par l'activité recherche et la formation continue. Plus globalement, la fiabilisation et la sécurisation accrues des procédures ainsi que la mise à disposition d'outils d'expertise visent à conforter financièrement le résultat de l'établissement et assurer une capacité d'autofinancement suffisante, garantie d'une véritable politique d'investissement.

## 2. Bilan & analyse des résultats

Depuis 2012, année du déficit, l'université de Caen Normandie a transformé en profondeur son approche du budget, en mettant fin à un mode de construction par agrégation des

propositions budgétaires, en recettes et en dépenses, de composantes « propriétaires » de ressources « propres ». Le budget de l'université est maintenant le résultat d'une vision « établissement », construit et partagé avec les services et composantes, avec des ressources intégralement globalisées.

Une véritable politique budgétaire est dorénavant mise en œuvre. Elle est conduite pour d'une part donner souplesse et réactivité dans la réalisation des missions de formation et de recherche au sein des composantes : pour cela, le nombre de centres financiers a été considérablement réduit. D'autre part, le budget est construit sur la base de la constatation de l'activité et des projets, s'affranchissant ainsi des opportunités ponctuelles de ressources propres : toutes les composantes disposent d'un budget propre en dépenses, sous la forme d'ouvertures de crédits, les recettes faisant l'objet d'un suivi par rapport à la prévision.

L'établissement s'appuie par ailleurs sur une comptabilité analytique par activités en place depuis 2015, intégrée et certifiée dans SIFAC, pour toutes les activités de formation, permettant d'évaluer la pertinence des demandes d'ouverture de crédits par les composantes. Elle est pleinement exploitée dans le cadre de l'analyse de la soutenabilité financière de l'offre des diplômes universitaires et permet plus largement une actualisation régulière de l'ensemble de la tarification liée à la formation professionnelle. Les coûts complets sont maintenant produits chaque année avant l'été et l'université participe à un groupe de travail ministériel visant à produire les indicateurs analytiques dans le cadre de la campagne d'évaluation des établissements de la vague B.

Le processus d'élaboration budgétaire débute par le Débat d'Orientation Budgétaire qui prend place en mars au cours du même Conseil d'Administration où est présenté le compte financier de l'année précédente. Dans le cadre de la préparation du débat, les dialogues de gestion avec l'ensemble des composantes et services sont réalisés, préalablement, au cours des mois de janvier et février et sont organisés autour de la détermination et du suivi des objectifs à atteindre par les composantes et services ; ces objectifs entrent

évidemment dans le cadre du projet d'établissement adopté pour la période 2017-2021.

A la suite débute le travail de détermination des moyens relatifs aux activités et objectifs des composantes et services. Cela fait l'objet de la seconde phase des dialogues de gestion, cette fois-ci orientés moyens, et qui prennent la forme de deux types de réunions selon qu'elles sont consacrées aux moyens budgétaires ou aux ressources humaines. La politique d'emploi 2021, enseignants, enseignants-chercheurs et personnels BIATSS, a pu ainsi être adoptée lors du CA du 10 juillet 2020. Le processus budgétaire se poursuit après la période estivale et permet de fixer avec chaque composante et service le niveau d'ouverture des crédits de fonctionnement et d'investissement; ce travail est effectué sur la base d'une analyse des coûts rendue possible par la disponibilité de données issues de la comptabilité analytique. Les mois de novembre et décembre pourront alors voir l'adoption par les conseils de composante et les instances de l'établissement des éléments budgétaires de l'année 2021.

Ce processus de 9 mois aura permis une élaboration collective du budget de l'établissement, dans le cadre des orientations définies par le Conseil d'Administration, qui affiche pour 2019 des taux d'exécution élevés (99,44 % en masse salariale et 91,45 % en fonctionnement). La justesse des prévisions permettent ainsi un seul budget rectificatif dans l'année depuis 2017.

L'établissement s'est inscrit dans la dynamique GBCP depuis 4 ans, autorisant un fonctionnement continu sans interruption des flux lors de la clôture de l'exercice. Dans le même temps, l'outil d'élaboration budgétaire ZEBU, conçu et réalisé en interne, est opérationnel et utilisé pour la préparation du budget initial dans une logique de programmation budgétaire des objets pluriannuels. Il reste encore à renforcer l'outil pour automatiser le suivi des engagements pluriannuels directement lié à l'exécution réalisée dans SIFAC et disposer de l'historique des restes à réaliser sur les engagements.

La politique d'achat de l'établissement, impulsée par la commission des achats instaurée par le conseil d'administration [voir Annexes p. 73], est en constante évolution,

segment par segment. En l'état, la commission est chargée de faire des préconisations qui participent du débat d'orientation budgétaire en proposant de nouveaux champs d'investigation, qui doivent permettre de centraliser, massifier et mutualiser plus encore l'acte d'achat et de réaliser des économies substantielles pour un meilleur service (prévention/sécurité, fournitures de bureau, papier, matériel informatique, systèmes d'impression ...). Il s'agit aussi de renforcer les partenariats existants (CROUS), les accord-cadres, les mutualisations via des marchés groupés avec les autres établissements d'enseignement supérieur normands. La commission a par ailleurs initié une étude visant à réduire le parc de véhicules, au profit d'un système mêlant autopartage, achat et location de véhicules propres et dans la mesure du possible avec zéro émission de CO<sub>2</sub>.

Enfin et concernant les ressources propres, l'établissement a travaillé à sécuriser les recettes issues de la formation professionnelle et de la recherche, enjeu majeur et facteur de risques quant à l'équilibre financier global. En déployant définitivement l'application FCA Manager avec l'AMUE pour la formation continue, connectée à SIFAC et pilotée par le SUFCA, l'université a centralisé et s'est inscrite dans une démarche de fiabilisation du processus de gestion administrative et de conventionnement, du montage de la convention jusqu'au recouvrement des factures [voir Annexes p. 73]. Une autre application, OSCAR liée au renforcement nécessaire de la gestion des contrats de recherche, a été développée par l'établissement. Totalement partagée entre laboratoires, composantes et services centraux, elle aussi connectée à SIFAC, elle permet de mettre en place des jalons, de suivre l'exécution des contrats et générer des alertes, donc de fiabiliser sur la durée des contrats la justification des dépenses. Un réseau de gestionnaires a été mis en place ainsi qu'une veille financière relative aux contrats en phase d'achèvement.

L'ensemble de ces actions et leur développement facilitent la construction et le suivi budgétaire, assurent une meilleure sécurisation des recettes et une utilisation plus efficaces des ressources.

La mise en œuvre du Dialogue Stratégique de Gestion avec le ministère, via le rectorat, à partir de l'année 2020, a conforté l'établissement dans sa démarche de prévision pluriannuelle budgétaire, particulièrement en termes d'évolution de la masse salariale (phase 1). La phase 2 a permis de soutenir des projets inscrits dans le projet d'établissement 2017-2021 en accélérant leur mise en œuvre par un financement complémentaire émanant du ministère et de la région: transformations pédagogiques; internationalisation en recherche et en formation; amélioration de l'attractivité. La phase 2 du Dialogue Stratégique de gestion a été commune avec l'université de Rouen Normandie jusque dans les projets proposés.

### 3. Synthèse & propositions

#### ⊕ POINTS FORTS

L'ensemble des points d'analyse soumis à l'autoévaluation par questionnaires a reçu plus de 60% de satisfaction.

- Un système d'informations financières performant
- Un processus budgétaire solide et fiable
- Un portage politique fort

#### 🔗 PISTES D'AMÉLIORATIONS

- Utiliser les données de la comptabilité analytique de la recherche
- Renforcer l'animation du réseau des gestionnaires financiers
- Terminer le développement de l'application ZEBU afin d'automatiser et sécuriser la reprogrammation des objets pluriannuels

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

Instances consultées	Direction Unicaen - Bureau - Directeurs de composantes - Directeurs administratifs de composantes, Directeurs de services centraux et Responsables administratifs de services communs - Conseil Académique - CHSCT - Comité technique - Commission RH
Note globale	B - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le projet d'établissement doit favoriser un environnement stimulant pour l'enseignement, la recherche, la culture et l'administration de l'établissement. Consciente de sa responsabilité sociale, l'université de Caen Normandie s'attache alors à recruter et retenir un personnel hautement compétent, promouvant un cadre de travail soucieux du respect de la personne et des droits des salariés. En visant un modèle d'université solidaire, elle privilégie l'équité et la solidarité dans la conduite des affaires universitaires et à l'échelle de la communauté universitaire dans son ensemble prenant en compte la diversité des situations, promouvant l'égalité entre les femmes et les hommes, accueillant et accompagnant les personnels en situation de handicap.

L'université de Caen Normandie met en place des pratiques de gestion transparentes et responsables et favorise la consultation participative dans un esprit de collégialité

afin d'assurer une amélioration continue de la qualité du service rendu.

La stratégie dans le domaine des ressources humaines s'articule autour de trois axes au sein du projet d'établissement :

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

## 2. Bilan & analyse des résultats

### FAVORISER L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DES PERSONNELS ET LA METTRE EN ADÉQUATION AVEC LA TRANSFORMATION DES BESOINS DE L'UNIVERSITÉ

Il s'agissait de mettre en place les conditions concrètes d'une meilleure adéquation entre

les besoins de l'université et les aspirations des personnels. En termes de construction de parcours professionnels, l'université s'est dotée des outils financiers pour accompagner les changements de fonction (système de rémunération dynamique et cotation des postes). Il est cependant impératif pour l'établissement que cette volonté s'inscrive dans une durée et dans une démarche construite d'accompagnement en termes d'évolution des compétences.

Afin d'améliorer la gestion des carrières, la Direction des ressources humaines a travaillé à la construction d'une plateforme interne de bourse à l'emploi EMC<sup>2</sup> (Emplois Mobilités Carrières Compétences), qui remplacera en 2021 le mouvement interne des personnels BIATSS tel qu'en place jusque là. Au sein de la plateforme, l'organisation de la mobilité a été pensée de manière à être en accord avec les objectifs de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 et avec les lignes directrices de gestion en matière de mobilité adoptées par le comité technique. Cette plateforme constitue l'élément d'agrégation autour duquel la gestion prévisionnelle des emplois et compétences de l'université est progressivement déployée. Il s'agit pour l'université de définir de manière prospective, pour un horizon variant de 5 à 10 ans, les besoins en termes de compétences et de profils de postes, et de mettre ces données en adéquation avec l'évolution anticipée des ressources de l'université (nombre d'emplois vacants, évolution de la subvention pour charges de service public, évolution des recettes sur ressources propres). Une conseillère mobilité carrière a été recrutée en novembre 2017 : elle a la responsabilité du bureau « Conseil carrière compétences » ; celui-ci est chargé de l'ensemble des dossiers ayant trait à l'accompagnement individuel et à la gestion des compétences : GPEC, formation interne, conseil en carrière, recrutement sur concours, action sociale.

### DÉPLOYER UNE GPEC (GESTION PRÉVISIONNELLE DES COMPÉTENCES) CENTRÉE SUR L'AGENT

Via la plateforme de bourse à l'emploi EMC<sup>2</sup>, les personnels BIATSS auront la possibilité à comp-

ter de juin 2021 de postuler tout au long de l'année sur un emploi devenu vacant, mais aussi de s'abonner à une filière ou à un métier de manière à être alerté de la prochaine vacance d'un poste. Ces abonnements constitueront progressivement un vivier de compétences et de savoirs auquel la Direction des ressources humaines aura recours. Les objectifs du déploiement de la plateforme de bourse à l'emploi sont les suivants :

- Ancrer la GPEC à un dossier concret : la réforme du mouvement interne. Le mouvement interne annuel des personnels apparaît comme trop ponctuel par rapport aux évolutions de l'université et à la très forte réactivité qui est attendue de l'établissement pour faire face aux nouveaux enjeux ou aux nouvelles réformes. Il s'agit de manière plus large de passer d'une logique descendante de gestion et d'accompagnement des parcours professionnels, à une logique ascendante dans laquelle il est fait une place plus grande aux propositions et à l'initiative des personnels : la mise en place d'une application en ligne permettant de gérer une bourse aux emplois permanente est de nature à permettre aux personnels de se positionner, y compris sur des profils de postes qui ne sont pas encore vacants. La bourse aux emplois permettra aussi à l'administration d'afficher quels seront les besoins ou les métiers émergents pour l'avenir, d'anticiper la mise en adéquation des aspirations des agents et les évolutions des fonctions sur la base d'une vision pluriannuelle des besoins de l'université décrite par les politiques d'emploi
- Fluidifier les mouvements des personnels, prévenir le risque de rupture des compétences. L'organisation d'un mouvement interne à un moment donné de l'année présente le risque d'une déstabilisation du fonctionnement courant des services, induite par un grand nombre de mutations simultanées. L'objectif de la bourse à l'emploi est d'étaler ce risque dans le temps et de sécuriser notre fonctionnement
- Améliorer les performances individuelles et collectives grâce aux compétences de chacun. En s'abonnant à un métier ou à une filière,

chacun pourra manifester son intérêt pour un domaine de compétences. Il s'agira enfin d'anticiper sur les actions de formations à venir, de construire en amont de la prise de poste et en collaboration avec l'agent, un parcours de formation personnalisé, enrichir notre plan de formation et d'en renforcer la cohérence au service des missions de l'université

- Augmenter les interactions entre l'agent et l'institution de manière à favoriser l'appropriation de son poste, de son contexte et de ses enjeux. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences est un dossier abstrait et l'engouement qu'il suscite peut rapidement s'estomper s'il n'est pas relié à des enjeux concrets de gestion des carrières. Chaque agent aura la possibilité de proposer des modifications à sa fiche de poste, charge à l'institution de valider ou pas ces propositions : l'intérêt que chacun trouve à l'exercice de son métier passe aussi par la capacité à interagir, à proposer, à s'approprier ses missions et à en comprendre le sens. Une campagne d'ouverture des contenus des fiches de postes sera organisée chaque année en amont de la campagne annuelle de réalisation des entretiens professionnels

**DÉPLOYER UNE GPEC EN S'APPUYANT SUR UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DE SOI**

Le déploiement de la GPEC s'appuie également sur trois types de dossiers RH qui ont été menés à leur terme depuis 2016 :

- Clarification des niveaux et des types de responsabilités exercées par les personnels BIATSS et enseignants;
- Harmonisation des organigrammes hiérarchiques;
- Formalisation des règles relatives aux mobilités.

**CLARIFIER LES NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ EXERCÉS PAR LES PERSONNELS BIATSS**

Une nouvelle cartographie des attributions de NBI (nouvelle bonification indiciaire) a été présentée au comité technique du 24 mai

2018. Elle prévoit une carte cible à atteindre dans un délai de 3 ans. L'objectif de la carte cible a été atteint à la rentrée 2020. Au terme de ce dossier, le positionnement des niveaux de responsabilité dans l'organisation est mieux connu et harmonisé (niveaux d'encadrement, niveaux d'expertises administrative, scientifique ou technique)

Parallèlement à ce dossier, le RIFSEEP (régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel) a été progressivement déployé pour l'ensemble des filières professionnelles de l'université, de la filière AENES en janvier 2016 aux métiers des bibliothèques et du secteur santé-social en janvier 2019, en passant par la filière ITRF en janvier 2018. Un équivalent financier à ce régime indemnitaire, attribué selon les mêmes conditions, est prévu aux contrats des personnels recrutés sous contrat à durée indéterminée. De la même manière que pour la révision des attributions de NBI, au terme du traitement de ce dossier, l'université a acquis une meilleure connaissance des niveaux de responsabilité et d'expertise, notamment scientifique pour ce qui concerne l'activité des unités de recherche.

**RECONNAÎTRE TOUTES LES MISSIONS ET RESPONSABILITÉS EXERCÉES PAR LES ENSEIGNANTS**

La démarche a été initiée par une politique incitative volontariste pour la recherche. Dès 2016, des heures ont été attribuées au titre du référentiel des équivalences horaires aux chefs de file, porteurs, coordinateurs de projets de recherches INTERREG, H2020, ANR, CPER, PIA. Ces attributions d'heures sont complétées par un volet de décharges de service (de 64 à 128 heures) financées sur le solde de crédits disponibles des projets H2020 et ANR Jeune Chercheur. Pendant l'année universitaire 2019-2020, le volume horaire attribué à la gestion des projets de recherche et à la direction de écoles doctorales et des unités de recherche représentait 1 796 heures équivalant TD.

De manière cohérente et afin de préserver le potentiel de recherche de l'université de Caen Normandie, un dispositif de plafonnement des heures complémentaires en formation initiale a été mis en place en septembre

2019 (192 HETD pour l'ensemble des enseignants et enseignants-chercheurs).

Cette démarche a été poursuivie et étendue à l'ensemble des missions et responsabilités exercées, avec l'adoption en 2018 d'une déclinaison locale du référentiel national d'équivalences horaires des enseignants et enseignants-chercheurs prévue par l'arrêté du 31 juillet 2009. Elle a vocation à accompagner le déploiement de la nouvelle offre de formation pendant toute la durée de son accréditation. La mise en œuvre du référentiel d'équivalences horaires se situe à l'interface complexe des aspects pédagogiques liés à l'offre de formation et des aspects liés aux ressources humaines : niveau de reconnaissance de chaque fonction, nécessaire équilibre à trouver entre les responsabilités institutionnelles et pédagogiques d'une part, l'enseignement et la recherche d'autre part. Le référentiel local des équivalences horaires est prioritairement abordé sous l'angle d'une harmonisation des pratiques en vigueur : les enveloppes d'heures attribuées à chaque composante sont équilibrées de manière à garantir une coordination du dispositif au niveau de l'université dans son ensemble. L'harmonisation de l'usage du référentiel des équivalences horaires ne signifie pas pour autant que sa mise en œuvre est uniformisée. C'est la raison pour laquelle le nouveau référentiel est le fruit d'une démarche collégiale et concertée avec chaque composante de l'université, afin que chacune d'entre elles ait les moyens de mettre en œuvre sa politique au niveau le plus adéquat, au regard de ses objectifs, de ses priorités et de ses spécificités. A l'intérieur de l'enveloppe qui lui est attribuée et sur le fondement d'une proposition exhaustive, chaque conseil de composante décide du niveau de valorisation de chaque fonction qui lui est propre. Le volume d'heures associé à chaque fonction est cependant plafonné afin de concilier la capacité d'initiative de la composante dans la définition de sa stratégie avec le souhait d'éviter l'écueil d'une trop grande dispersion des niveaux individuels d'attribution. Il est important que l'effort de simplification et de synthèse des intitulés qui a été effectué, ait pour corollaire une description détaillée de chaque fonction. De cette manière, chaque

enseignant est en mesure de décrire précisément dans l'application OSE (Organisation des Services d'Enseignement) les activités dont il prend la charge au titre de telle ou telle fonction. Outre qu'elle a pour avantage d'éviter la confusion entre les différentes responsabilités, la description détaillée des responsabilités permet de valoriser l'engagement des enseignants de manière plus efficace, notamment dans le cadre de l'examen des dossiers de promotion. Elle autorise le conseil de la composante à se prononcer de manière éclairée sur le niveau le plus pertinent de reconnaissance horaire. Sur le plan des conditions de travail et à un niveau plus individuel, l'objectif poursuivi est double : dans le cadre de la responsabilité sociale qui est celle de l'université, il s'agit d'une part de s'assurer de la soutenabilité individuelle des responsabilités endossées par chacun et d'inciter l'institution à répartir de manière plus uniforme les charges sur un nombre croissant d'enseignants d'autre part. Afin d'y parvenir, le référentiel local garantit qu'au moins 1/3 du service statutaire de chaque enseignant sera consacré aux enseignements. Les responsabilités assumées par les enseignants-chercheurs ayant aussi des conséquences indirectes sur l'ensemble de leurs activités, cette règle a pour ambition d'autre part à la préservation du temps qui doit être consacré à la recherche.

#### **HARMONISER LES ORGANIGRAMMES HIÉRARCHIQUES**

La Direction des ressources humaines procède depuis 5 ans à l'harmonisation des organigrammes de l'université, des relations hiérarchiques et fonctionnelles, des niveaux de responsabilités, ainsi qu'à une harmonisation des fonctions et des missions. Ce dossier fait suite aux bases qui ont été posées lors de l'étude du dossier indemnitaire des personnels BIATSS titulaires et sous contrat à durée indéterminée. Ce dossier est à présent achevé et la totalité des organigrammes hiérarchiques de l'université a été présentée pour approbation au comité technique depuis la rentrée 2016.

#### **FORMALISER LES RÈGLES RELATIVES AUX MOBILITÉS : DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION EN MATIÈRE DE MOBILITÉ, POUR GARANTIR LA CONTINUITÉ DU SERVICE DÛ AUX ÉTUDIANTS ET RÉPONDRE AUX NOUVEAUX ENJEUX**

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a modifié la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État et qui prévoit l'élaboration par les administrations de lignes directrices de gestion (LDG) en matière de mobilité. Pour ce qui concerne l'université et ses missions, la politique de mobilité et les lignes directrices de gestion qui en découlent [voir Annexes p. 73], répondent à un double objectif :

- Accompagner l'adaptation de l'organisation pour améliorer la qualité du service rendu aux étudiants. Il s'agit de lisser sur l'année l'ensemble des mobilités des personnels de manière à prévenir une sollicitation trop importante de l'organisation et des personnels sur lesquels elle repose ;
- Contribuer à l'amélioration du service public par la sécurisation du fonctionnement de l'université en anticipant les risques de rupture dans son organisation du travail. Il s'agit d'anticiper les mutations des missions de l'université en lui donnant les moyens de répondre aux nouveaux enjeux décrits dans les politiques d'emploi votées par son conseil d'administration.

#### **VALORISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS, DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES : DÉPLOYER UNE GPEC CENTRÉE SUR L'AGENT**

La politique de mobilité de l'université de Caen Normandie s'appuie sur la construction d'une GPEC selon un processus itératif adossé à la création d'une bourse permanente à l'emploi. Elle vise à sécuriser les conditions de la mobilité professionnelle parce qu'elle repose sur l'amélioration continue des points suivants :

- La cartographie des familles professionnelles, selon un référentiel complet des métiers et des postes,

- La description harmonisée des fonctions associées à chaque poste,
- L'énumération des savoirs et compétences attendus,
- La mise en relation des deux points précédents avec des parcours de formation indispensables à la prise de poste,
- Le recensement des savoirs et compétences acquis par chaque personnel au sein d'un portfolio en ligne.

La première étape de la GPEC à l'université de Caen Normandie a consisté en l'élaboration d'une cartographie des métiers. Elle a été réalisée en collaboration avec les experts métiers, plus à même d'identifier les grandes missions propres à chacun tout en se référant aux référentiels ministériels. La cartographie est achevée pour l'ensemble des métiers BIATSS, à l'exception des métiers des bibliothèques (travail en cours au Service commun de la documentation) et des laboratoires (cartographie à réaliser en partenariat avec les experts métier et les Directions des unités de recherche à l'automne 2020).

Ce travail a été synthétisé dans une nouvelle application (EMC<sup>2</sup> : Emploi Mobilités Carrières Compétences) développée par la Direction du système d'information. Les composantes, services communs et centraux ont été sollicités pour rédiger les fiches de poste de leurs agents dans la nouvelle application. Ce travail est en cours de réalisation avec une échéance au 31 décembre 2020, hors métiers des laboratoires et des bibliothèques.

A l'appui de la fiche de poste, le module des entretiens professionnels a été développé dans l'application et mis en phase de test dans les services de la DSI et de la DRH à la rentrée 2020, avec pour objectif un déploiement en 2021 sur l'ensemble de l'établissement. Ce module inclut la formalisation des parcours de formations d'entrée dans le métier adaptés à chaque population, chaque métier ou type de responsabilité : responsables de structures, personnels BIATSS de catégorie A, B et C. Le parcours de formation comprend le positionnement dans l'organisation ainsi qu'une présentation des processus de gestion (partie

RH, finances, scolarité et recherche), la priorité donnée aux logiciels métiers et une partie sur la valorisation des compétences (formation d'encadrement pour les cadres, etc.). A terme, une fois tous les postes décrits et les parcours de formation formalisés, EMC<sup>2</sup> permettra de postuler sur un poste vacant en déposant dans un portfolio son CV et sa lettre de motivation, ou de manifester un intérêt pour une spécialité ou une filière professionnelle en déposant un CV, une lettre de motivation, un entretien professionnel, une attestation de formation au sein d'un portfolio individuel en ligne.

**LES POLITIQUES D'EMPLOI :  
RENOUVELER LES COMPÉTENCES,  
ACCOMPAGNER LES MISSIONS  
ÉMERGENTES**

Les politiques d'emploi s'élaborent de façon partagée dans le cadre d'un dialogue de gestion ressources humaines portant notamment sur trois types d'indicateurs,

- Indicateurs de l'activité de formation : charge d'enseignement composante et hors composante, potentiel d'enseignement, nombre d'étudiants et de diplômés, charge UNICAEN de la section CNU
- Indicateurs de l'activité de recherche : nombre de contrats, taux d'encadrement doctoral, ratio MC/PU, IGE/IGR par Unité de Recherche, nombre de personnels CNRS, INSERM, CEA...
- Indicateurs démographiques : statut, âge, projection des départs à la retraite, nombre de postes publiés les années précédentes.

De manière à accompagner les évolutions de notre université, ces informations permettent de faire des propositions discutées avant une proposition tenant compte des priorités et des équilibres entre disciplines et unités de recherche de l'université. La discussion des politiques d'emploi est ouverte depuis les composantes et les unités de recherche, jusqu'au comité technique et au conseil d'administration. Des entretiens sont organisés avec chaque composante et service. Les politiques d'emploi sont également présentées au conseil des Directeurs de composantes et de services communs ainsi qu'au conseil des

Directeurs d'unités de recherche et au conseil académique. Pour opérer un rééquilibrage disciplinaire tout en soutenant les axes de recherche stratégiques sans pour autant fragiliser des unités de recherche chaque direction de composante est reçue en dialogue de gestion RH avec un mandat de son conseil après concertation avec les directions des unités de recherche.

De 2016 à 2021, l'université de Caen Normandie a su renouveler les compétences recherchées pour accompagner son projet d'établissement. Les créations de postes prévues aux politiques d'emploi 2016 à 2021, sont indépendantes des requalifications d'emplois intervenues pendant cette période, et qui viennent également en soutien aux missions de l'université. Les 65 emplois qui n'existaient pas auparavant, ont été créés en opérant le redéploiement interne des moyens BIATSS au service des projets à développer.

Parmi les emplois créés depuis 2016, on retrouve le soutien à la recherche qui se traduit par des créations massives d'emplois supérieurs, mais aussi l'accompagnement des nouvelles offres de formations initiale et continue avec l'ensemble des emplois liés au renforcement des scolarités, aux transformations pédagogiques, à l'informatique et au numérique, au référencement de l'offre et à la recherche de nouveaux marchés. On y retrouve enfin les emplois liés à l'accompagnement du changement (et notamment la dévolution du patrimoine immobilier) et à la maîtrise du risque financier, juridique et réputationnel.

Au-delà du renouvellement des compétences indispensables pour mener à bien ses transformations et sa stratégie de développement, l'université mène des politiques d'emploi qui répondent au double enjeu de requalification des emplois et de préservation de l'emploi titulaire :

- La part des enseignants-chercheurs dans la population totale des enseignants titulaires est restée stable : 79% de l'effectif titulaire. Pour garantir le potentiel de recherche et d'encadrement de thèse, la part des professeurs des universités dans la population des enseignants-chercheurs est passée de

32% en 2015 à 34% en 2019. La politique de requalification des emplois BIATSS titulaires est poursuivie. L'évolution de la part des personnels de chaque catégorie fonction publique a évolué depuis 2015 de la manière suivante: +12,50% de catégorie A, +4% de catégorie B, - 10% de catégorie C

- L'application sincère du plan Sauvadet montre que l'université de Caen Normandie privilégie très nettement l'emploi titulaire. Elle se situe au niveau national à la 16ème place des universités qui emploient le plus de personnels statutaires (sur 65 universités ayant publié leur bilan social). L'université de Caen Normandie compte 75,6% de personnels BIATSS fonctionnaires titulaires quand la moyenne nationale est de 62,4%.

Grâce à sa capacité à porter des projets nouveaux et ambitieux, l'université a pu recruter 27 personnes pour soutenir les projets et accompagner les évolutions (Projet NCU sur 10 ans - Loi ORE - Réforme des études de santé).

Afin d'apporter plus de souplesse et de réactivité dans la gestion de ses politiques d'emploi, l'université de Caen Normandie a été amenée à développer un dispositif original : les chaires thématiques d'enseignement et de recherche. Il s'agit d'un dispositif destiné à promouvoir des thématiques innovantes ou stratégiques en menant des actions coordonnées sur les volets formation, recherche et partenariats. La chaire est occupée par un enseignant-chercheur postdoctoral pour une durée maximale de 3 ans. Elle doit être

financée par des ressources dédiées pour une durée maximale de 3 ans et elle a pour objectif de dynamiser le développement de formations initiales et/ou continues en valorisant les expertises recherche des unités de l'établissement. Ces formations peuvent être des réponses à des sollicitations de partenaires ou aux besoins des territoires. La chaire thématique doit être étayée par des équipes de recherche et valoriser ou promouvoir des innovations ou une expertise actualisée. En collaboration avec les équipes pédagogiques et de recherche, les titulaires d'une chaire thématique d'enseignement et de recherche ont vocation à :

- Élaborer ou développer des parcours de formation innovants ou stratégiques, recenser, mobiliser et contribuer aux expertises recherche du domaine,
- Contribuer à leur internationalisation dans le cadre des partenariats de l'université,
- Renforcer les partenariats avec les acteurs socio-économiques du territoire.

Les chaires thématiques d'enseignement et de recherche sont créées par le conseil d'administration de l'université sur proposition du conseil académique qui détermine les thématiques et les missions associées à chaque chaire. Le conseil d'administration arrête, sur proposition du conseil académique, la durée de chaque chaire thématique en conformité avec l'article 1 de la présente délibération et autorise les recrutements qui y sont associés. Le conseil académique de l'université est des-

tinataire au moins une fois par an des rapports d'activité annuels rédigés par les titulaires des chaires sur les trois volets de leurs missions, afin d'évaluer l'opportunité et la soutenabilité des projets portés par chaque chaire thématique. Le candidat est initialement recruté sous contrat à durée déterminée renouvelable par période d'une année, par un comité de sélection ad hoc conforme dans sa constitution et son fonctionnement au chapitre II du décret n° 84-431 du 6 juin 1984 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant statut particulier du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences. Le résultat des travaux du comité de sélection est présenté au conseil académique et au conseil d'administration. Trois chaires thématiques d'enseignement et de recherche ont été créées depuis l'adoption de ce dispositif en 2019.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

### Prévention des risques professionnels : l'efficacité par la pluridisciplinarité

La politique nationale de prévention des risques professionnels du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (orientations stratégiques ministérielles 2017- 2018) trouve sa déclinaison à l'université de Caen Normandie, dans un renforcement pluridisciplinaire du service de la médecine de prévention des personnels (SMPP) et une professionnalisation de ses personnels. Ceci se traduit par :

- Le recrutement en 2017 d'un médecin du travail à temps complet. Le médecin qui assumait auparavant cette fonction avait également la mission de coordonner l'équipe du Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS). La personne recrutée sur le poste de secrétaire du SMPP a fait l'objet d'un accompagnement depuis septembre 2018 pour monter en compétence (Formations en interne pour acquérir l'ensemble des compétences de secrétariat en santé au travail du SMPP, participation à des forma-

Catégorie de la fonction publique	2015	2019	
A	24 %	27 %	+ 12,5 %
B	26 %	27 %	+ 4 %
C	50 %	45 %	- 10 %

### Bilan des recrutements au titre de la loi Sauvadet

Catégorie de la fonction publique			Total
A	B	C	
10	12	79	101

tions spécifiques en vue de pouvoir passer le concours ITRF afin d'être titularisée)

- Une montée en compétence de l'infirmier pour qui l'université a financé la formation de DIU d'infirmier en santé au travail. Cette formation lui permet de développer son champ d'action : réalisation d'études de postes, capacité à évaluer les risques professionnels selon les postes de travail, réalisation d'entretiens infirmiers
- Une montée en compétence dans la discipline santé /travail de l'infirmière recrutée le 1er décembre 2018. Elle bénéficie actuellement d'une formation interne auprès de son collègue, du médecin du travail, de l'ergonome et de la psychologue du travail. L'objectif est qu'elle puisse à terme assurer aussi les entretiens infirmiers, réaliser du travail de terrain, et participer au suivi des agents en situation de handicap. Une formation spécialisée en santé au travail serait, à l'avenir à envisager, tout comme le fait actuellement son collègue infirmier.

L'importance des actions de l'ergonome, avec notamment les actions de maintien dans l'emploi (recommandations de l'HAS février 2019) et de la psychologue du travail n'est plus à démontrer : 43 interventions individuelles en ergonomie en 2018 et 4 interventions collectives concernant 45 agents, ainsi que les interventions pour 2 audits organisationnels ; 76 personnes suivies en entretiens individuels et 2 interventions collectives en débriefing suite à un évènement traumatique psychologiquement suivies de 11 entretiens individuels, 2 audits organisationnels pour la psychologue du travail.

Un des axes d'orientations ministérielles 2018-2019 met aussi l'accent sur les démarches participatives d'évaluation des risques professionnels : le SMPP et la Direction de la prévention (DP) contribuent à aider les responsables de service :

- D'une part sur l'évaluation des risques professionnels nécessitant une surveillance médicale particulière : le SMPP contribue à améliorer la traçabilité des expositions professionnelles en partenariat étroit avec la DP et le réseau des assistants de prévention

qu'elle anime (mise en place de tableaux à compléter par les assistants de prévention concernant les risques professionnels des agents des services, pour le moment au niveau des deux UFR les plus concernées UFR des Sciences et UFR Santé

- D'autre part en étant associé à la gestion des projets de réaménagement, fusions etc. sources d'inquiétude et impactant les conditions de vie au travail des agents (interventions de l'ergonome, de la psychologue, du médecin)

La prévention des risques psychosociaux (RPS) et des troubles musculosquelettiques (TMS), axes de prévention en 2017-2018, nécessite d'être pérennisée sur plusieurs années pour être efficace. C'est ce que l'université développe au sein du SMPP, au vu de l'analyse des besoins repérés lors des visites médicales périodiques, ou dans les composantes et services :

- Prévention TMS/ travail sur écran : actions individuelles ou collectives (informations par petits groupes, conseils au poste de travail, études de postes de travail) avec le médecin du travail, l'infirmier et l'ergonome
- Prévention RPS : démarches collectives et individuelles avec le médecin du travail, la psychologue et l'infirmier

Un suivi médical plus rapproché des agents est mis en place avec des fiches de signalement

utilisées par les Directeurs administratifs de composantes et les responsables des ressources humaines, afin de dépister le plus précocement possible des situations médico-professionnelles difficiles. Le développement de la réalisation d'entretiens infirmiers permet de dégager du temps médical pour la gestion des situations les plus délicates.

**Politique d'insertion des personnels en situation de handicap**

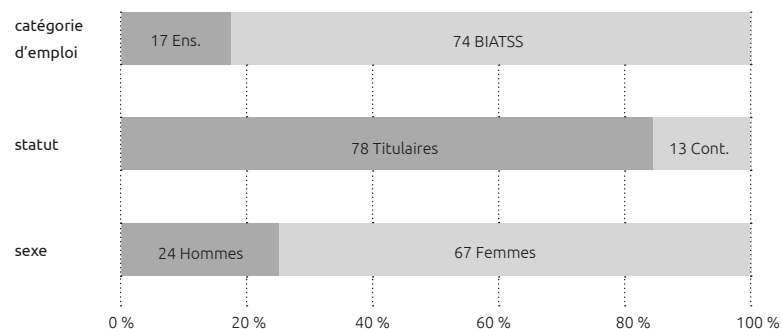
Depuis le passage aux responsabilités et compétences élargies, l'université de Caen Normandie n'a été assujettie que 3 fois à la contribution du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la Fonction publique (FIPHFP). Le nombre des personnels déclarés travailleurs handicapés ainsi que le volume important des travaux d'accessibilité ont permis de réduire la contribution au titre du FIPHFP. Parallèlement au travail mené sur les effectifs et recrutements, des actions plus qualitatives ont été menées pour améliorer l'accueil et les conditions de travail pour les personnels BOE :

- Études et aménagements de poste
- Action sociale spécifique à destination des personnels BOE (chèques emploi domicile)
- Recrutement d'une ergonome à temps plein

En 2020, le taux d'emploi direct est de 3,93% (+0,81 point par rapport à l'an dernier). Cette politique est portée par le schéma directeur

Année	2016	2017	2018	2019
Taux d'emploi direct	2,90 %	2,87 %	2,64 %	3,93 %

caractéristiques de la population concernée



pluriannuel du handicap 2015-2020 adopté par le comité technique du 18 juin 2015 et mis en œuvre à partir de l'année 2016.

L'ensemble des actions menées par l'établissement en termes d'accessibilité, de structure d'accueil et d'aides aux étudiants permettent à l'établissement d'être proche de l'objectif fixé en termes d'obligation d'emploi de travailleurs handicapés. L'établissement a également régulièrement recours aux services de Centres d'aide par le travail (CAT).

### **INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES PERSONNELS EN SITUATION DE HANDICAP :**

- Entre 3 et 6 postes BIATSS sont ouverts chaque année au recrutement au titre de bénéficiaire de l'obligation d'emploi ouverts avec une exigence de recrutement identique à celles des autres modes de recrutement afin de ne pas mettre en difficulté les personnels recrutés et les structures dans lesquelles ils sont affectés.
- Ouverture de recrutements d'enseignants BOE plus contrainte du fait d'un vivier moins large.
- Un dispositif spécifique d'accompagnement à l'entrée dans le métier pour les personnels recrutés au titre du handicap (suivi régulier, accompagnement médical pour l'aménagement des postes de travail et suivi RH pour les besoins en formation et l'intégration dans la structure).
- D'une manière générale, le maintien dans l'emploi et l'accompagnement individualisé associent étroitement le médecin du travail, l'ergonome et la DRH dans le suivi et l'accompagnement des personnels en situation de handicap. 16 aménagements de postes ont été réalisés en 2019 pour un montant de 31 267€ (achat de matériel et organisation du travail).
- Un travail mené avec les responsables hiérarchiques pour informer et accompagner le suivi des personnels en situation de handicap et repérer au plus tôt les personnels pouvant relever du handicap.

### **Extension du dispositif du télétravail et charte des relations professionnelles à distance**

Le télétravail à l'université de Caen Normandie a été mis en œuvre dès 2014 pour les personnels bénéficiant d'une RQTH et sur avis du médecin du travail. Suite à la parution du décret n°2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, et après une période de test pendant l'année 2018, le télétravail a été encouragé et étendu à l'ensemble des personnels, à hauteur de 2 jours par semaine, dès l'année 2019. Ce travail de préparation a permis à l'ensemble de la communauté de se montrer très réactive dans son organisation du travail à distance lors de la période de confinement liée à la pandémie de la COVID-19.

Pendant la période de test de l'année universitaire 2018-2019, 34 postes ont été organisés en télétravail. Ce chiffre a été porté à 280 en 2020 à l'issue de la période de confinement. A la suite de la crise sanitaire de la COVID-19, le plafond hebdomadaire de travail à distance a été porté de 2 à 3 jours. Cette politique incitative, accompagnée par la Direction du système d'information a porté ses fruits : aujourd'hui, près de 27% des personnels BIATSS pratiquent chaque semaine, de manière pérenne, le télétravail. Chaque personne qui en fait la demande, après entretien avec son supérieur hiérarchique direct ou la direction de son unité de recherche, est reçue par le médecin du travail avant accord sur les modalités de l'activité à distance. Une formation interdisciplinaire est organisée à chaque rentrée universitaire à destination aussi bien des personnels qui pratiquent le télétravail, qu'à l'attention des personnes qui les encadrent. Elle associe le médecin du travail, une psychologue du travail, un ergonome et les services de la Direction des ressources humaines.

Un guide pratique qui récapitule l'ensemble des préconisations matérielles et relationnelles relatives au travail à distance a été édité en 2020. La situation vécue pendant l'année universitaire 2019-2020 est exceptionnelle : elle impose à chacun de nouveaux rythmes et environnements de travail. Elle implique d'une manière générale de nouvelles relations

professionnelles et impose non seulement de développer sa capacité à manager « en situation exceptionnelle », mais entraîne également des contraintes organisationnelles incompatibles avec un fonctionnement « présentiel ». Il devient alors d'autant plus nécessaire d'être en capacité de piloter des équipes en multisites, à distance, en télétravail. Le vade-mecum des relations professionnelles à distance ne s'adresse pas seulement aux personnes en situation d'encadrer ou de coordonner des équipes : il s'adresse à chacun en particulier, comme à l'ensemble des personnels de l'université, quels que soient les métiers et les spécialisations.

La réactivité et la capacité collective à s'organiser en distanciel a eu d'importantes conséquences dans le domaine de la continuité du service et du dialogue social pendant la crise sanitaire de la COVID-19 :

- La continuité des recrutements et du service à l'étudiant. L'ensemble des comités de sélection (COS) pour le recrutement des enseignants-chercheurs s'est tenu à distance, en utilisant prioritairement le système de visioconférence déployé par la DSI (BigBlueButton) sur une plateforme dédiée. Grâce à la forte implication des Présidents et Présidentes de COS et de leurs collègues, soutenus dans les domaines techniques et réglementaires par les personnels de la DRH, tous les enseignants qui devaient être recrutés pour la rentrée 2020 ont pris leurs fonctions dans les temps. Le guide interne des modalités de mise en place et de fonctionnement des COS a été profondément remanié et amendé pour prendre en compte les évolutions réglementaires liées à la période d'urgence sanitaire avec l'adaptation et la généralisation des conditions du recours à la visioconférence.
- Dans le domaine du dialogue social également, les réunions se sont tenues à distance. Toutes les séances du comité technique se sont tenues (2 séances tenues en visioconférence) et les dossiers qui devaient être soumis à l'avis de ses membres ont été instruits dans les délais prévus par les textes. Il en va de même pour les commis-

sions paritaires d'établissement chargées d'examiner les dossiers individuels, afin que les opérations de carrière respectent les délais nationaux.

**Favoriser les mobilités douces**

Au titre de sa responsabilité sociale et environnementale décrite dans l'axe 3 de son projet d'établissement, l'université de Caen Normandie souhaite accompagner le développement de moyens et de modalités de transports des personnels plus respectueux de l'environnement. Le plan qu'elle développe comprend trois mesures complémentaires :

- Les personnels de l'université bénéficient de la prise en charge partielle du coût de leur abonnement à un transport en communs
- La convention pour la mise en œuvre du plan de mobilité de l'université de Caen Normandie en partenariat avec la communauté urbaine de Caen la Mer, adoptée par le comité technique du 2 mai 2019, prévoit des conditions tarifaires avantageuses pour utiliser le réseau de transport en commun TWISTO, réservées aux salariés de structure mettant en œuvre un Plan de Mobilité [voir Annexes p. 73].
- Pour la rentrée 2020, l'université complète ces deux dispositifs et encourage les mobilités douces en ouvrant à tous la possibilité de bénéficier du forfait Mobilités Durables. Sont éligibles à ce nouveau forfait les personnels qui utilisent pour se rendre à leur travail pendant au moins 100 jours ouvrables sur une année civile complète, un vélo, un vélo à assistance électrique, le covoiturage. Tous les personnels sont concernés, quels que soit leur statut : fonctionnaire, contractuel à durée déterminée ou indéterminée, stagiaire ou titulaire. Les personnels qui ont intégré l'université ou qui sont partis en cours d'année (mutation, détachement, retraite, etc.) peuvent également en bénéficier. Les seules personnes qui ne peuvent bénéficier du forfait sont les personnes qui ont un logement de fonction. Le montant du forfait Mobilités Durables est de 200€ bruts par an pour une personne

qui travaille à temps complet. Il est calculé à proportion des temps partiels et du temps passé à l'université pour les personnes qui ont été recrutées ou qui sont parties en cours d'année.

**INSCRIRE LE NUMÉRIQUE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE RH : MODERNISATION ET SIMPLIFICATION AU SERVICE DU PILOTAGE ET DES MISSIONS**

La modernisation de notre gestion se poursuit en inscrivant le numérique au cœur de la stratégie RH, avec pour objectif d'accroître le niveau de prestation rendu à l'utilisateur et d'ouvrir la gestion des ressources humaines sur l'extérieur en simplifiant ses procédures. Cette démarche initiée avec succès avec OSE, poursuivie avec EMC<sup>2</sup> pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), s'étend à présent au système d'information RH (SIHAM) et la gestion des absences et des congés (ADAEL).

**OSE (Organisation des services d'enseignement) : un outil au service du pilotage de l'offre de formation**

Le logiciel OSE est une application développée par l'université de Caen Normandie. Il est actuellement déployé dans 27 universités de métropole et d'outre-mer. La mutualisation des développements et leur programmation dans le temps permet à l'université de Caen Normandie de bénéficier de fonctionnalités déployées à l'initiative des établissements partenaires.

Sa construction a répondu aux objectifs suivants :

- Dématérialiser le processus administratif de recrutement et accélérer la mise en paiement des heures complémentaires | L'ensemble du processus et du workflow de validation est dématérialisé, depuis la déclaration initiale de service jusqu'à la mise en paiement des heures complémentaires. Les enseignants et enseignants-chercheurs permanents déclarent leur service prévisionnel dans l'application (en ayant la possibilité de reporter le service validé de l'année précédente). Les chargés d'enseignement

vacataires se connectent à l'application, déclarent leur statut (salariés du secteur privé, du secteur public, libéral, étudiant, etc.), téléchargent les pièces justificatives demandées par l'application en fonction de leur statut (charge à l'administration de vérifier a posteriori la validité de leur déclaration et d'éditer leur contrat), déclarent leur service en appelant de manière très intuitive les éléments pédagogiques de la composante et de la formation dans laquelle ils interviennent, reçoivent leur contrat de vacation de manière dématérialisée. Jusqu'à la mise en paiement, qui pour les vacataires peut intervenir à tout moment de l'année et pour n'importe quelle partie de leur service, enseignants vacataires et enseignants permanent conservent la possibilité de visualiser à quel stade se trouve leur dossier, quelle partie de leur service a été validée et à quel moment leurs heures complémentaires seront mises en paiement. Il a résulté de la dématérialisation de l'ensemble des processus de gestion une accélération des mises en paiement des heures complémentaires effectuées par les vacataires chargés d'enseignement, qui sont désormais payées au fil de l'eau dès le mois de novembre de chaque année universitaire, conformément aux préconisations ministérielles de la circulaire MENESR n°2017-078 du 25 avril 2017.

- Apporter à l'université une sécurité juridique et financière | La clarification des services a eu pour effet que chaque composante met en paiement les heures complémentaires qui se rapportent à son offre de formation. De cette manière, les échanges de service et les refacturations d'heures complémentaires entre composantes ont pris fin. Dans le cadre de la certification annuelle des comptes de l'université, le calcul des charges à payer sur l'exercice suivant a été considérablement simplifié pour les heures complémentaires d'enseignement. Par ailleurs, une des conséquences, et non des moindres, du déploiement de l'application, a été que l'université s'est donné les moyens de fournir un contrat de travail à chaque vacataire avant qu'il ne

commence son service d'enseignement, ce qui auparavant n'était pas toujours le cas.

- Appliquer le principe de subsidiarité : le bon contrôle au bon niveau | Le déploiement de l'application s'est accompagné d'une réflexion approfondie sur l'organisation des services et la délégation des responsabilités. Avant le déploiement de l'application, le pilotage centralisé des services d'enseignement n'existait pas à proprement parler. La Direction des ressources humaines se consacrait à la vérification matérielle des dossiers de recrutement des vacataires chargés d'enseignement et à l'examen de la structure des services. Ces fonctions indispensables ont été déconcentrées au niveau des composantes, plus à même d'effectuer les vérifications pertinentes et de soumettre la synthèse des services d'enseignement au conseil de la composante. Cette déconcentration du contrôle a pris la forme concrète d'une nouvelle fiche métier du Directeur administratif de composante d'une part (dorénavant plus associé au pilotage de la composante sous la double autorité hiérarchique de la Direction générale des services et fonctionnelle de la Direction de la composante), et d'autre part d'une délégation de signature du Président de l'université vers les Directeurs administratifs de composante pour ce qui concerne la vérification des services, la constatation du service fait et le contrôle de l'application de la réglementation
- Doter l'université d'un pilotage partagé des services et de l'offre de formation | La structuration des services d'enseignement et leur volume constituent les principaux éléments de variation infra-annuels de l'exécution de la masse salariale. L'analyse des services, des heures complémentaires payées ou à payer, donne les moyens aux composantes et à la direction des ressources humaines d'anticiper les volumes à mettre en paiement et donnent une meilleure visibilité sur l'atterrissage budgétaire de fin d'année. Grâce à cet outil, le taux d'exécution de la masse salariale est aujourd'hui de 99,6%. De la même manière, OSE permet d'appréhender, aussi bien au

niveau central qu'au niveau de chaque composante et de chaque diplôme, le coût moyen de l'offre de formation initiale, continue et par apprentissage. Il constitue l'un des outils qui permet le cadrage financier précis de l'offre de formation initiale avant son accréditation par le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

- SIHAM : le renouvellement du logiciel de gestion des personnels | L'application de gestion de la bourse à l'emploi est adossée au système d'information des ressources humaines (SIRH) de l'université. Celui-ci est actuellement en cours de renouvellement et le passage de l'actuel SIRH (HARPEGE) au nouveau (SIHAM) était initialement prévu pour le mois d'avril 2020. La crise sanitaire de la COVID-19 a suspendu le déploiement de l'application, qui a été reporté au 1er février 2021.

La préparation de la bascule vers le nouveau SIRH nécessite depuis septembre 2018 un très important travail de fiabilisation et de mise en qualité des données relatives à la carrière des personnels. Le travail de fond qui est ainsi mené n'est pas visible pour l'ensemble des personnels : il implique néanmoins un fort investissement des collègues chargés de la gestion des carrières et de la paye, ainsi que des collègues chargés du pilotage des ressources humaines (bureau de la Prospective et des moyens, et bureau Conseil-carrière-compétences)

- Déploiement d'ADAEL (Autorisation D'Absences En Ligne) | Commencé pendant la période du confinement, le paramétrage technique et fonctionnel de l'application ADAEL s'est achevé aux vacances d'été. Le déploiement de l'application est effectif dans trois services centraux (DRH, DSI et Direction de la prévention). Cette phase préalable a permis de s'assurer que le produit déployé sera immédiatement opérationnel dans les composantes et services. Son déploiement a eu lieu à l'automne 2020.

Ce logiciel est déployé pour dématérialiser la gestion des congés annuels et des autori-

sations d'absence. Il donne une meilleure visibilité aux responsables de services sur l'ensemble des absences, un meilleur suivi pour les personnels de leur stock de congés et de l'état de leur compte épargne temps. Il permet une gestion plus fluide des congés et assure une source de simplification du travail des responsables et de celui de leurs collègues.

### 3. Synthèse & propositions

#### ⊕ POINTS FORTS

- Le développement de logiciels métiers à l'usage des personnels.

#### ⊖ POINTS FAIBLES

- Le principal point faible concerne la dégradation du dialogue social avec les représentants du personnel au sein du CT et CHSCT.
- Le solde des postes demeurés vacants, dont la vocation est d'être ultérieurement transformés et/ou redéployés, n'est plus communiqué aux instances du dialogue social. Cette politique de transformation des postes et de redéploiement, mal comprise et contestée, a pour conséquence un sentiment de dégradation du dialogue social chez les représentants des personnels au comité technique et de manque de transparence lors de l'élaboration des politiques d'emploi pour les conseils de composantes.

#### 🔗 PISTES D'AMÉLIORATIONS

- L'amélioration des conditions de travail, dans un contexte de baisse des effectifs et de transformation des métiers, nécessite l'intervention de tous les acteurs de la vie universitaire. Les directions de composantes et d'unités de recherche doivent renforcer leur implication dans la détection des risques, l'accompagnement des carrières et le développement d'un

encadrement responsable, avec l'appui des compétences des services.

- L'évaluation des risques professionnels nécessitant une surveillance médicale particulière: le SMPP peut contribuer à améliorer la traçabilité des expositions professionnelles en partenariat étroit avec le service prévention de l'université et les assistants de prévention (mise en place de tableaux à compléter par les assistants de prévention -AP concernant les risques professionnels, pour le moment au niveau des 2 UFR les plus concernés, UFR Sciences et UFR santé).
- Associer le SMPP et la DP à la gestion des projets de réaménagement. Les sources d'inquiétude impactant les conditions de vie au travail des agents (interventions de l'ergonome, de la psychologue, du médecin).
- Pérenniser la prévention des RPS et des TMS, axes de prévention en 2017-2018.
- Organiser la gestion des urgences en partenariat avec le service de prévention et le SUMPPS. Afin d'améliorer la prévention des risques au sein des différentes unités de travail, une réflexion est nécessaire sur la structuration du réseau de préventeurs au sein de l'établissement, sur deux niveaux:
  - l'échelon local, de proximité via les assistants de prévention: un groupe de travail issu du CHSCT a initié la démarche (sur un travail préparatoire DRH – DP) proposant des axes de valorisation / reconnaissance des AP
  - l'échelon établissement avec des préventeurs professionnels de la BAP G: intégration d'un IGE en 2019, préventeurs au sein des IUT et des sites délocalisés
- Suivi de carrière des enseignants-chercheurs. L'université de Caen Normandie propose un parcours de formation à la prise de poste comportant un parcours spécifique destiné aux enseignants-chercheurs. Le plan de formation concernant le développement d'une pédagogie

active et la diversification des pratiques pédagogiques, thématique de notre projet d'établissement, comporte plus d'une quarantaine de formations.

- L'université s'engage à mener une politique volontariste de lutte contre les inégalités de rémunérations entre hommes et femmes, à favoriser une plus grande parité dans le corps des PU, dans les promotions octroyées ainsi que dans l'attribution des

CRCT, notamment en prenant en considération les conséquences de la maternité dans les carrières.

- Accompagner le SUAPS dans le développement de l'activité physique adaptée – APA, aux personnels et aux retraités UNICAEN.

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

Instances consultées Direction Unicaen - Bureau - Conseil d'Administration - Directeurs de composantes - Directeurs administratifs de composantes, Directeurs de services centraux et Responsables administratifs de services communs - CHSCT - Commission patrimoine  
 Note globale A - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

Les perspectives d'évolution du patrimoine UNICAEN ont été tracées par le SDIA en 2015 en mettant en avant une vision à l'horizon 2035 conforté par le SPSI 2018-2022 adopté en 2019, pierre angulaire de la dévolution du patrimoine. Elles vont de pair avec la réorganisation des composantes et des services, la prise en compte de la transformation pédagogique et la digitalisation croissante des activités, l'intégration d'objectifs de développement

durable (amélioration de la performance énergétique), l'animation de la vie de campus, le développement d'une politique partenariale, la responsabilité de la gestion du patrimoine et le respect de la dimension Monuments historiques liée à la reconstruction d'après guerre. Le projet d'établissement 2017-2021 fixait ainsi 5 actions:

- Réduire les surfaces pour réduire la facture énergétique;
- Mettre en œuvre différentes formes de sobriété énergétique dans la mesure où si rien n'est fait, le montant de la facture

énergétique sera multiplié par 3 d'ici 2032 pour atteindre alors 8 millions d'€. Notons que cette décision était antérieure au « décret tertiaire » du 23 juillet 2019 pris en application de la loi ELAN du 23 novembre 2018 qui impose une réduction de 60 % de la consommation d'énergie d'ici 2050 par rapport à 2010.

- Élaborer les dossiers de réhabilitation de bâtiments sur les campus 1 et 2 afin de les densifier progressivement et améliorer les conditions d'accueil et de vie des étudiants
- Sécuriser les campus et les rendre accessibles conformément à l'AD'AP adopté fin 2015
- Accéder à la dévolution du patrimoine de l'État, levier et nouveau statut pour une autonomie stratégique et renforcée

## 2. Bilan & analyse des résultats

L'optimisation, la mutualisation et la réduction des surfaces ont été rendues possible par l'utilisation optimisée du système d'information. 91 bâtiments sur 19 sites dans 6 agglomérations occupent 283 000 m<sup>2</sup> en SUB. L'optimisation des surfaces utilisées est devenue incontournable par la forte augmentation du nombre des étudiants (+ 20 % entre 2014 et 2020) et parce que plusieurs bâtiments sont devenus obsolètes. Entre 2016 et 2020 et ce en dépit d'un effectif croissant, près de 18 000 m<sup>2</sup> ont cessé d'être utilisés, de façon permanente ou temporaire :

- Fermeture du bâtiment B pour réhabilitation - cadre CPER (2016);
- Relocalisation de l'ESIX AGRO Saint-Lô à Caen campus 2 (2017);
- Fermeture quasi intégrale du bâtiment STAPS (2018) et transfert de l'UFR dans le bâtiment Sciences 2;
- Rénovation d'une ancienne animalerie désaffectée transformée en un Espace Technologique Alimentaire (ETA) mutualisé (2018);

- Vente d'un site inutilisé en co-propriété de Villers-Bocage (2019);
- Vente d'une parcelle de terrain constructible à la Ville de VIRE (2019)

Par ailleurs, un projet de regroupement des sites de l'INSPE et de l'IUT à Saint-Lô a été engagé et déposé au titre du CPER 2021-27 pour un montant de 6,14 M€ TDC (« Vers un campus universitaire unique, durable et raisonné à St Lô »).

Entre 2016 et 2018, les consommations énergétiques sur le campus 1 ont baissé de 15 % (baisse supérieure à la moyenne attendue) ce qui a permis de réduire de 360 teqCO<sub>2</sub> les émissions de GES. Le projet de transformation de la chaufferie gaz (réseau de chaleur) du campus 1, site historique le plus dense, en chaufferie biomasse proposé au CPER 2021-2027 (8,3 M€), rendue éligible dans le cadre des projets déposés au plan de relance, permettra d'économiser 45% de la facture chauffage et de réduire de 36 % les émissions de GES dès 2025. En outre, l'université pourra directement vendre de la chaleur au quartier environnant permettant d'amortir plus vite le coût de transformation. Aussi, l'université a signé en 2018 une convention « Intracting » avec la Caisse des dépôts et consignations d'un montant de 570 k€, dispositif financier vertueux qui prévoit de réinvestir les économies d'énergie réalisées à partir de travaux à haute performance énergétique dont la mise en place de plans de comptage énergétique sur les campus 1 et 2 et l'optimisation de matériels devenus obsolètes. Enfin, toute opération immobilière d'importance sera instruite et gérée en mode Building Information Modeling (BIM) sous la forme d'une maquette numérique qui permet de mieux gérer et maîtriser les coûts liés à l'activité d'un bâtiment.

Concernant les grands projets de réhabilitation, l'université a réalisé une étude de faisabilité (2018) sur la réhabilitation de la Bibliothèque Universitaire Pierre Sineux, du bâtiment Droit et l'agrandissement de la MRSH sur le Campus 1, opération d'envergure classée prioritaire au CPER 2021-27 (65 M€). Quant au campus 2, il est envisagé une reconfiguration

et réhabilitation complètes estimées à 143 M€. Une étude préalable de faisabilité et pré-programmation financée par la Région Normandie doit être lancée avant fin 2020. Ce projet d'ampleur intègre tous les acteurs de l'enseignement supérieur et la recherche du campus, publics et privé, ainsi que le CROUS et la Communauté urbaine Caen La Mer et ce dans le cadre d'EPOPEA, société publique locale (SPL).

D'importants travaux de sécurisation ont été conduits avec la mise en place de barrières sécurisées et de mobilier urbain spécifique sur les campus 1 (2018) et campus 2 (2020), l'optimisation du marché sécurité/gardiennage/prévention et le passage du campus 1 au contrôle d'accès badgé réalisé à hauteur de 50%, dans le cadre du plan VIGIPIRATE. Ces opérations de sécurité, étalées sur 3 ans de 2019 à 2021, se combinent avec la mise aux normes de l'accessibilité qui suit le programme fixé par l'AD'AP et permettent ainsi d'optimiser les coûts et réduire les délais de chantiers et nuisances induites. En parallèle, une réflexion sur la mise en place d'un système de vidéo-protection a d'ores et déjà été engagée pour les bâtiments sensibles.

L'université a initié en 2016 le processus de dévolution de son patrimoine et a, jusqu'à l'adoption du SPSI en 2019 [voir Annexes p. 73], travaillé à fiabiliser intégralement ses données foncières. En 2020, la Ministre de l'ESRI a signé la convention de dévolution conférant à l'université le statut plein et entier de propriétaire. Fort de ses nouvelles prérogatives, l'établissement peut envisager de nouveaux modes de financement ainsi que des partenariats privilégiés; en particulier avec les collectivités locales prêtes à soutenir les projets locaux avec un acteur économique complètement investi sur le territoire et disposant d'une autonomie renforcée dans le cadre d'une relation de confiance établie et durable.

La dévolution du patrimoine par l'État doit permettre à l'université de mieux valoriser son patrimoine. L'université de Caen Normandie possède pour cela des atouts forts puisqu'elle compte notamment parmi ses campus le seul

campus classé du 20e siècle classé monument historique. Cette valorisation peut comprendre des aspects financiers (par cession ou location de bâtiments), mais elle a surtout pour but d'optimiser les équipements afin de mieux remplir les missions de recherche et d'enseignement, d'améliorer la qualité de vie au travail (tant pour les étudiants que pour les personnels), de renforcer la sécurisation des campus, de développer leur attractivité (nationale et internationale), et d'accroître le sentiment d'appartenance et l'attachement à l'établissement.

En outre, l'université a commencé à développer une stratégie pour relever les défis du développement durable, lesquels n'avaient pas la même prégnance en 2015, année où furent adoptés les 17 Objectifs de Développement Durable par les Nations Unies. Pour répondre à ces défis, l'université a réalisé en 2013-2014 un diagnostic partagé des pratiques de l'établissement (Campus 21) qui sert aujourd'hui encore de référence pour mesurer l'avancement des progrès réalisés. Une commission Développement Durable a été mise en place en 2018, puis une chargée de mission a été désignée en 2019. La stratégie retenue s'appuie sur la mise en place d'un réseau de partenaires, notamment avec les collectivités locales (Région Normandie, départements, agglomérations). À Caen, l'université est, avec le CROUS, à l'origine de la constitution du collectif « Agir ensemble, campus durables en villes durables » qui regroupe presque tous les acteurs de l'ESR caennais et les collectivités locales.

Les premières actions ont porté sur le patrimoine immobilier, premier poste de consommations d'énergies, d'émission de GES, et de production de déchets (2 200 tonnes lors de la première phase de réhabilitation du bâtiment B). Un ingénieur « Manager énergie économe de flux » a été recruté en 2016 et un plan de comptage énergétique a été élaboré pour mieux connaître les consommations de chaque bâtiment, identifier les pertes, cibler les opérations de réhabilitation énergétique et ainsi de réduire le coût énergétique des bâtiments. Depuis 2016, ces investissements ont permis de réduire nos consommations, de compenser l'augmentation du coût de

l'énergie, et de réduire les émissions de GES (-15% sur le campus 1). D'autres actions ont été menées pour encourager l'usage des transports en commun et des mobilités douces notamment à travers une convention signée avec la Communauté Urbaine Caen-la-Mer en 2018 qui prévoit des actions concertées. Un système de véhicule en auto-partage a été mis en place; en octobre 2019 des abris à vélos ont été déployés sur les campus caennais, et l'université a décidé l'octroi d'une prime mobilité aux personnels. Ce forfait ne se limite pas qu'au seul trajet domicile travail en vélo électriques ou mécaniques mais également: la voiture dans le cadre d'un covoiturage (en tant que conducteur ou passager); les engins de déplacement personnels (motorisés ou non) en location ou en libre-service (comme les scooters et trottinettes électriques « en free-floating »; les transports en commun en dehors des frais d'abonnement; et tout autre service de mobilité partagée. Une réflexion est engagée par l'établissement visant à la transformation du parc automobile actuel en parc électrique et hybride.

Tous les campus sont gérés en « zéro pesticide », et comprennent de plus en plus de zones de fauche tardive. Dans toutes les études réalisées (comme celle du stade du campus 1) une attention particulière est portée à la végétalisation de nos équipements et au recours à des espèces locales.

Au-delà des bénéfices attendus en matière de gestion (réduction des surfaces entretenues et chauffées et donc des émissions de GES, capacité à concentrer les investissements sur des bâtiments mieux entretenus, etc.), cette stratégie de décloisonnement doit aussi avoir pour effet de renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté universitaire (et non seulement à une composante), à permettre des rencontres entre étudiants et personnels de filières différentes, et à favoriser des initiatives pluridisciplinaires à travers des processus de sérendipité. Cette stratégie d'optimisation des locaux bouscule certaines habitudes anciennes (cloisonnement des UFR, salles « dédiées », espaces réservés à certaines composantes, etc.), elle doit donc être sans cesse explicitée

auprès de la communauté et faire l'objet d'un important accompagnement au changement.

### 3. Synthèse & propositions

#### ⊕ POINTS FORTS

- Forte montée en compétences et expertise des services (maîtrise d'ouvrage, achat public, manager énergie, juridique)
- 6e université dévolue en France (2020) et reconnaissance des partenaires institutionnels

#### ⊖ POINTS FAIBLES

- Un patrimoine ancien, dispersé, aux coûts de fonctionnement élevés
- Faiblesse des disponibilités financières et de la capacité d'auto-financement (CAF) au regard des investissements à réaliser

#### ➤ PISTES D'AMÉLIORATIONS

- Diversifier et multiplier les études préalables afin d'avoir des travaux prêts à démarrer en cas d'opportunités financières (plan de relance, collectivités, autres.)
- Actualiser le SDIA et élargir son périmètre à l'ensemble des sites
- Conforter la maîtrise d'ouvrage via le BIM
- Contractualiser par un SLES avec toutes les collectivités accueillant sur leur territoire une antenne universitaire
- Déplacer le questionnement de l'optimisation des surfaces d'une logique de coût vers une logique d'opportunités; être à même d'accueillir de nouvelles formes d'enseignements tels que les campus connectés (sites distants) ou toute autre forme de partenariat.
- Consolider dans sa structure la mise en place du BAIM
- Poursuivre la montée en compétence des services dédiés à la gestion du patrimoine et de la logistique.

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

Instances consultées Direction Unicaen - Bureau - Conseil d'Administration - Directeurs des Unités de Recherche - Commission Recherche - Commission Relations Internationales

Note globale C - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

L'université de Caen Normandie a fait le choix de s'organiser autour de trois pôles fédérateurs structurés (Sciences et technologies · ST, Sciences humaines et sociales · SHS et Biologie intégrative, imagerie, santé, environnement · BI2SE) s'appuyant sur des fédérations de recherche et des plateformes techniques reconnues et le plus souvent labellisées.

L'objectif de ce contrat était de renforcer le rôle structurant de ces pôles au service de la politique scientifique de l'établissement en leur attribuant un rôle d'interlocuteur majeur dans les relations partenariales (valorisation, pôle de compétitivité) et dans la mise en place de la structuration normande de la recherche dans le cadre de la COMUE Normandie Université.

Au sein de ces pôles, 5 domaines scientifiques d'intérêts étaient identifiés en raison soit: i) d'un très haut niveau de production scientifique associé à de nombreuses réussites aux appels à projets « Investissements d'Avenir »; ii) d'une forte originalité (niche) dans le paysage de la recherche en France et à l'international, iii) d'une recherche à très forts enjeux pour le tissu économique régional ou

mettant en valeur les spécificités de la Normandie. Ces cinq domaines sont les suivants : Cancérologie, cardiosciences, neurosciences et vieillissement – Milieux et ressources, mer et littoral et végétal agronomie – Sciences du numérique – Recherche équine – Matière, Matériaux, énergie.

L'établissement, au fait de l'atout majeur que constitue sa pluridisciplinarité et conscient que l'innovation en matière de recherche passe par le dialogue entre disciplines, souhaitait encourager le développement de travaux aux interfaces des différents domaines. Ainsi ce sont quatre thématiques transversales qui ont été proposées :

- La transition énergétique, avec la volonté de développer des projets pluridisciplinaires dans le cadre de deux axes à fort potentiel de croissance (les énergies marines renouvelables · EMR et le stockage de l'énergie).
- Le numérique et ses applications, avec des recherches centrées sur le lien entre le Numérique, la Société et les Territoires qui sont au cœur des enjeux liés au concept de Smart Cities, des thématiques transversales telles que les transactions électroniques sécurisées. L'université de Caen Normandie s'est également de longue date positionnée sur la complémentarité des Sciences et

technologies de l'information et de la communication et des Sciences humaines et sociales dans le domaine du document numérique et sur les études sur les environnements virtuels en s'appuyant sur la nouvelle plate-forme de réalité virtuelle normande, unique sur le territoire français (salle immersive de 45 m<sup>2</sup> couplée à un amphithéâtre de 150 places).

- La mémoire, à la fois sous l'angle de la santé avec des chercheurs qui ont une expertise reconnue au niveau international en matière d'exploration de la mémoire et des pathologies cérébrales en particulier la maladie d'Alzheimer, mais également sous l'angle patrimonial en valorisant la Normandie, terre de mémoire, de Guillaume le Conquérant à la seconde guerre mondiale; l'objectif étant d'encourager le croisement des approches comme dans le projet « 13 Novembre » sur la mémoire des attentats de 2015 qui croise neurosciences et sciences humaines et sociales.
- L'Hadronthérapie, avec le programme Advanced Resource Center for HADrontherapy in Europe · ARCHADE, reconnu par l'Equipex REC-HADRON et l'Infrastructure nationale de biologie et santé France HADRON, avec pour objectif de créer à Caen un centre de recherche et de traitement en hadronthérapie.

Un autre enjeu du contrat du projet d'établissement 2017-2021 était de développer l'activité internationale de l'établissement (formation et recherche) mais également de structurer et de donner de la visibilité à l'existant.

Pour atteindre ces objectifs différents leviers avaient été identifiés :

- Développer une politique scientifique incitative au niveau de la commission de la recherche via la mise en place de financements récurrents et d'AAP;
- Développer la visibilité de l'université à l'international en détectant et en soutenant les candidats à l'ERC, et en favorisant les partenariats internationaux et européens;

- Soutenir les projets pluridisciplinaires aux interfaces dans les 4 thématiques prioritaires du projet d'établissement
- Mieux accompagner au montage de projets en structurant le pôle de soutien aux chercheurs,
- Développer une politique incitative de l'établissement (décharges) pour permettre notamment aux nouveaux recrutés de maintenir une activité de recherche soutenue,
- Articuler la politique scientifique de l'établissement avec la structuration de site dans le cadre de Normandie Université (structure fédératives, formation doctorale, Pôle de formation et de recherche...).

- *Accueil de professeurs internationaux (40 hommes par mois par an).* Cet appel d'offre sélectionne des candidatures de professeurs invités étrangers. Les candidatures sont portées conjointement par les UFR et les laboratoires.
- *Équipements mutualisés.* Cet appel d'offre cible les demandes d'équipements mutualisés au sein de plateformes. Une enveloppe globale de 100 k€ correspondant au préciput ANR est ainsi redistribuée chaque année.
- *Soutien aux colloques et à la diffusion de la culture scientifique.* Un budget annuel de 30 k€ est consacré à l'organisation de colloques scientifiques et répartis sur les trois pôles en privilégiant la dimension internationale des manifestations.

ou par pôles, pour faire un point sur le programme d'action en cours et pour échanger sur les enjeux stratégiques de la recherche aux échelles locales, régionales, nationales et internationales.

#### RENFORCEMENT DE LA RECHERCHE INTERNATIONALE

Lors du contrat précédent a été créé une mission Europe dédiée au montage de projets européens et au développement d'une politique incitative dans le domaine de la recherche internationale.

En 2018 l'UNICAEN a signé une convention de partenariat avec le Réseau français des instituts d'études avancées (RFIEA). Ce partenariat, renouvelé en 2020, a permis un accompagnement des candidats aux appels à projet de l'ERC (conseil européen de la recherche) avec une aide au montage du dossier et s'est aussi avéré utile pour assurer une montée en compétence de la Mission Europe. Trois nouveaux dossiers ainsi qu'un dossier de renouvellement ont été déposés auprès de l'ERC, sans nouvelle réussite cependant à ce jour (Novembre 2020).

L'établissement continue de développer sa politique incitative à destination des collègues enseignants-chercheurs en ajoutant 2 semestres supplémentaires dans le contingent des CRCT (Congé pour Recherches ou Conversions Thématiques) spécialement dédiés aux candidats qui préparent un dossier de candidature à l'ERC. Un dispositif incitatif a été mis en place pour les porteurs de projets européens Horizon 2020 qui en font la demande.

Enfin, lors d'une cérémonie le 7 octobre 2017, se sont vus décerner le titre de Docteur *honoris causa* de l'université de Caen Normandie :

- Eduardo d'Angelo, Professeur de littérature latine médiévale à l'université suor orsola Benincasa de Naples
- Miguel A. Bañares, professeur de recherche en Chimie à l'institut de catalyse et pétrochimie à Madrid en Espagne.
- Guillermo Owen, distinguished professor de la naval postgraduate school de Monterey en Californie · USA.
- Nikolaus Stolterfoht, Chercheur à l'institut Hahn-Meitner de Berlin ouest

La commission de la recherche a également impulsé en 2018 l'organisation des journées objectifs moyens (JOM) [voir Annexes p. 73], à mi-parcours du Contrat quinquennal d'établissement. Les 45 laboratoires et les 2 structures fédératives de l'université (MRSH et ICORE) ont transmis un dossier avec différents indicateurs relatifs à leur structuration, à leur rayonnement, à leurs activités de recherche (publications, contrats de recherche, projets internationaux et européens...), à la formation doctorale et à leur budget. Elles ont été invitées à venir présenter leur autoévaluation « mi-parcours » devant la Commission de la Recherche qui a nommé deux rapporteurs. Ces JOM poursuivent trois objectifs :

- Contribuer au positionnement stratégique des entités de recherche et suivre leur trajectoire ;
- Apprécier la mise en adéquation entre les objectifs et les moyens attribués ;
- Préparer l'évaluation HCÉRES de fin de contrat.

Un rapport de synthèse est ensuite rédigé et validé par la Commission de la recherche puis remis à la direction de chaque laboratoire. Il donne lieu à un échange avec les VP recherche.

Les directeurs d'unités sont réunis régulièrement (tous les deux mois), en plénières

## 2. Bilan & analyse des résultats

### PILOTAGE PAR LA COMMISSION DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de sa politique scientifique, la commission de la recherche a renforcé ses dispositifs de soutien à la recherche. Elle a chaque année lancé plusieurs appels à projets en vue de soutenir ses axes stratégiques de recherche :

- *Recrutement de post-doctorants (2 \* 12 mois par an).* L'appel à projet stipule que le projet doit s'inscrire dans les axes du contrat d'établissement et permettre d'accueillir de jeunes docteurs diplômés d'universités extérieures au site normand, préférentiellement étrangères. La commission veille à une répartition équilibrée des récipiendaires sur les trois pôles. Leur insertion à la suite du contrat est excellente y compris dans les grands organismes. Cet appel d'offre apprécié a trouvé sa place dans le dispositif local.
- *Contrats doctoraux Internationaux.* Cet appel d'offre vise à accueillir des doctorants de haut niveau dans le cadre d'un partenariat avec une université étrangère, avec signature d'une co-tutelle internationale (3 contrats par an).

- Christoph Weber, professeur de Droit à l'université de Würzburg en Allemagne.
- Sir Richard Collas, Bailli de Guernesey depuis mars 2012

### **ANIMATION ET SOUTIEN AUX AXES TRANSVERSAUX**

L'université s'est engagée pour inscrire les 4 thématiques transversales stratégiques dans les différentes programmations pluriannuelles comme par exemple récemment le nouveau Contrat de Plan État Région (en cours d'élaboration) ou la stratégie de spécialisation intelligente de la Normandie 2021-2027.

Par ailleurs, l'université utilise tous les leviers pour structurer, soutenir et renforcer ces axes en nouant des partenariats, en soutenant les initiatives des chercheurs ou en fléchissant des ressources humaines et des équipements.

Compte tenu des enjeux stratégiques de la recherche dans le domaine de la transition énergétique, l'université de Caen Normandie a fait le choix de s'impliquer dans la gouvernance de l'Institut pour la Transition énergétique dédié aux énergies marines, France Energies Marines, en devenant actionnaire de sa SAS.

Toujours dans le domaine de la transition énergétique, l'université a organisé et participé à diverses manifestations internationales notamment la conférence internationale sur les énergies marines on ocean energy - ICOE, qui a réuni en juin 2018 à Cherbourg, la communauté mondiale des EMR (3 500 visiteurs, 140 communications).

Enfin, le soutien de l'université au projet de recherche en hadronthérapie ArCHADE, dans lequel sont investies plusieurs unités de recherche des pôles Bi2SE et Sciences et technologies, s'est notamment traduit par le fléchage d'un poste de professeur et le recrutement d'un enseignant chercheur de haut niveau.

### **OUTILS DE PILOTAGE ET DE SOUTIEN À L'ACTIVITÉ CONTRACTUELLE**

L'établissement a mis en place divers outils pour piloter/gérer de manière plus fluide et mieux adaptée aux attentes des porteurs

de projet l'activité contractuelle. La mise en place en 2016 du Fonds incitatif à la recherche contractuelle (FIRC) a permis aux directeurs de laboratoire d'impulser une politique de recherche dynamique en leur offrant une souplesse de gestion des financements partenariaux notamment en confortant une approche pluriannuelle de l'utilisation des crédits et ce dans un contexte de mise en place de la réglementation nationale relative à la Gestion budgétaire et comptable publique (GBCP).

De nouveaux outils ont par ailleurs été développés et déployés pour accompagner la recherche :

- Un guide de la recherche contractuelle, et des guides pour la gestion des projets européens
- L'application OSCAR, déployée depuis 2016, permet aux différents acteurs intervenant dans la gestion des contrats de recherche d'avoir accès aux mêmes données (Contrats, annexes financières, dates de début et de fin d'éligibilité des dépenses...). Cette application a été présentée au niveau national. Plusieurs établissements se sont manifestés pour acquérir cette application développée localement par notre Direction des Systèmes d'Information. DSI en lien avec la DRI: la COMUE Normandie Université, l'INSA de Rouen, l'ENSICAEN, l'ENSAM, les universités du Havre, de Tours, de Limoges, de Strasbourg, de Lille, de Valenciennes, de Montpellier 3...
- Différents dispositifs: une décharge de service pour les nouveaux recrutés et un système de référentiel pour les porteurs de projets labellisés (ANR, H2020, PIA et CPER) à raison de 30 heures par an pour un enseignant - chercheur coordonnateur d'un projet multipartenaires ou 15 heures par an pour un porteur unique d'un projet d'envergure ou d'un volet recherche impliquant son unité en tant que partenaire

Ces différents modes d'accompagnement visent à laisser au chercheur davantage de temps pour la recherche, ce qui produit un effet bénéfique sur le taux de publications et

sur les dépôts de projets aux niveaux régional, national et européen.

Ainsi, le taux de réussite aux appels à projets de l'ANR est passés de 4/46 projets financés en 2017 (0,3 M€), à 6/62 en 2018 (0.7 M€) et à 13/46 en 2019 (2,2 M€). Les financements européens sont également en augmentation puisqu'ils passent de 0.5 M€ (FEDER) en 2016, à 3.7 M€ (dont 1 M€ H2020-INTERREG et 2.7 M€ FEDER) en 2017, et 2018 (dont 1.3 M€ H2020-INTERREG et 2.4 M€ FEDER) et à 4,9 M€ (dont 0.6 M€ H2020-INTERREG et 4.3 M€ FEDER) en 2019. Cependant, la participation et la réussite aux appels à projet de type H2020 sont encore à améliorer: sur la période du contrat, seuls 6 projets ont été financés pour un peu plus de 1,6 M€ sur les 37 déposés en qualité de coordonnateur ou de partenaire, sachant qu'au total l'établissement est impliqué dans 12 projets en comptabilisant les projets dans lesquels il intervient en tant que partie tierce liée.

### **POLITIQUE DE SOUTIEN ET D'INCITATION À LA LABELLISATION DES PLATEFORMES**

Deux nouvelles labellisations ont été demandées auprès du Groupement d'intérêt scientifique Infrastructures en biologie, santé et agronomie (GIS IBISA) par l'établissement. Elles concernent les plateaux de la structure fédérative ICORE :

- Labellisation IBISA: « Plateau d'Isotopie de Normandie · PLATIN » qui permet de réaliser des analyses par spectrométrie de masse isotopique (IRMS) des isotopes stables de l'azote, du carbone et du soufre, à partir d'échantillons solides, liquides ou gazeux.
- Labellisation pré-IBISA: plateau de mesure de l'activité cellulaire en temps réel par impédancemétrie (technologie xCELLigence) « IMPEDANCECELL » qui permet d'assurer un suivi dynamique du comportement cellulaire et ainsi de caractériser avec une grande précision aussi bien les événements précoces que tardifs de la réponse cellulaire.

Le pilotage de la recherche est couplé avec celui de la politique immobilière de l'établissement, ce qui permet de porter des projets d'envergure structurants.

En décembre 2017, l'extension du hall technologique de Cherbourg a été officiellement inaugurée. Ce nouvel outil permet de donner de la cohérence à la recherche du site et de mettre à disposition un dispositif expérimental de premier plan pour les recherches dans les domaines des EMR et du stockage de l'énergie.

Plusieurs autres projets sont en préparation :

- Le vaste chantier de rénovation de la bibliothèque Pierre Sineux du Campus 1, proposé pour un financement dans le cadre du prochain CPER, inclut l'extension de la MRSH avec pour vocation le soutien au pôle SHS et le renforcement de l'excellence des travaux sur le document numérique.
- La rénovation de la station marine de Luc sur Mer (CREC) se fera en parallèle de la structuration de la recherche dans le domaine de la mer et du littoral (création de la fédération de recherche Merlin · Mer et Littoral en Normandie).
- Le projet immobilier de rénovation et d'agrandissement des bâtiments hébergeant le GIP CYCERON, également porté par l'université, a été élaboré en vue de servir la stratégie de développement scientifique de ce centre de recherche biomédicale.

Enfin, à l'initiative de la communauté urbaine Caen la Mer et avec le soutien de l'État, de la Région Normandie et du Département du Calvados, l'association EPOPEA a été créée afin de fédérer les acteurs du Plateau nord de Caen. Le périmètre géographique concerné inclut plusieurs composantes et de nombreux laboratoires de recherche de l'université, ainsi que plusieurs partenaires importants dans le domaine de la recherche (CHU, CLCC Baclesse, GIP CYCERON, TGIR GANIL, ARCHADE). L'université a donc naturellement adhéré à l'association EPOPEA.

### ARTICULER STRUCTURATION

#### LOCALE, RÉGIONALE ET NATIONALE

Le renforcement de la structuration régionale et surtout l'articulation de cette structuration avec celle de l'établissement a été un enjeu fort de ce contrat.

### i) Des actions collectives locales fortes et intégratives

Les unités de recherche à l'échelle du site ont développé des projets communs et parfois consolidé des réseaux en élaborant de nouvelles structures fédératives.

La création en 2017 de la Structure Fédérative de Recherche · SFR Végétal-Agronomie (NORVEGE) est le fruit d'une réflexion commune menée entre différentes unités des trois universités normandes, de l'INRA et d'une école d'ingénieurs (UniLasalle). Elle permet de fédérer les disciplines en sciences végétales et agronomiques en Normandie pour générer de nouvelles collaborations basées sur des compétences uniques et complémentaires, de renforcer la lisibilité nationale et internationale des unités constituantes et d'augmenter l'attractivité du territoire normand.

D'autres structuration sont en cours :

- la Structure Fédérative Normande de Sécurité Sanitaire (SESAD) s'appuie sur une structuration forte et complémentaire de la recherche en microbiologie et en toxicologie au niveau de la région Normandie, et repose sur un historique de collaborations en termes de recherche et de formation entre les scientifiques normands en biologie et en chimie analytique. Elle associe 7 équipes de recherche des universités normandes et 6 structures technologiques. Ce collectif permet ainsi de fédérer 220 microbiologistes, biologistes, chimistes et toxicologues dont 127 chercheurs ou enseignants-chercheurs, 35 ingénieurs et techniciens et une cinquantaine de doctorants et post-doctorants.
- La Structure Fédérative Normande « MerLiN » repose sur une structuration pluridisciplinaire de la recherche sur la mer et le littoral. La biologie (i.e. physiologie, éthologie, écologie), la géographie, la géomorphologie, la physique, les sciences des matériaux, les sciences humaines sont les disciplines mises en relation pour interagir en synergie afin de mener des actions communes. Elle s'appuie sur le Centre de Recherches en Environnement Côtier – Station Marine Luc-Sur-Mer. Ce collectif permet ainsi de fédérer 300 personnes

travaillant sur la mer et le littoral dont 129 chercheurs ou enseignants-chercheurs, 91 ingénieurs et techniciens et 80 doctorants et post-doctorants.

Une autre Structure Fédérative dans le domaine de l'oncologie est en cours d'élaboration, elle viendra structurer le domaine santé du pôle bise sur une thématique forte du site de Caen.

### ii) Des réussites nationales porteuses de structuration

L'année 2019 a été marquée par la prolongation pour 5 ans des trois laboratoires d'excellence - LABEX auxquels émergent des unités de recherche de l'Université de Caen-Normandie. Il s'agit des LABEX SYNORG (Synthèse organique : des molécules au vivant), et EMC3 (Energy materials and clean combustion center) portés en Normandie et du Labex en réseau IRON (Radiopharmaceutiques innovants en oncologie et neurologie).

Par ailleurs, le dynamisme de la recherche partenariale des unités du pôle Sciences et Techniques s'était traduit en 2016 par l'intégration du CRISMAT et du LCS au sein de l'Institut Carnot énergie et systèmes de propulsion (ESP) ainsi que par la participation du CERMN, de l'équipe LDM-TEP de l'ISTCT et du LCMT à la création du tremplin Carnot I2C (Institut Chimie Carnot). Ce dernier a été confirmé en 2020 par l'obtention du label « Institut Carnot ».

Enfin, en 2019, lauréate de l'appel d'offre Écoles Universitaires de Recherche (EUR) du Plan d'Investissement d'avenir (PIA3), XL-Chem est la première école universitaire de recherche en Normandie portée par cinq établissements membres de la COMUE Normandie Université : les universités de Caen, Le Havre et Rouen Normandie, l'ENSICAEN et l'INSA Rouen Normandie, en partenariat avec le CNRS. Elle affirme l'excellence de la Normandie dans le domaine de la chimie moléculaire.

La Région Normandie a souhaité par ailleurs financer sous forme de Label d'Excellence deux projets normands d'EUR très bien évalués mais non financés par le PIA. L'université de Caen porte la « Graduate Schools » MINMACS (Mathématiques et Sciences de l'Information

en Normandie) et l'université de Rouen le projet MES – Materials and Energy Sciences.

### iii) Une structuration normande au travers des pôles de formation et recherche de la COMUE

La COMUE « Normandie Université » est structurée en 5 Pôles stratégiques de Formation et de Recherche (PFR) :

- Le Pôle EP2M « Énergies, Propulsion, Matière, Matériaux »
- Le Pôle CBSB « Chimie et biologie appliquées à la santé et au bien-être »
- Le Pôle HCS « Humanités, Culture, Sociétés »
- Le Pôle SN « Sciences du Numérique »
- Le Pôle CTM « Continuum Terre – Mer »

Chacun de ces pôles est piloté par 2 à 3 animateurs et un bureau qui regroupe des enseignants chercheurs des différents établissements normands. La région s'appuie sur ces pôles pour lancer annuellement un Appel à manifestation d'intérêt - AMI pour financer 5 Réseaux d'Intérêt Normands (RIN) ayant la même géométrie que les PFR. Les volumes financiers sont très importants selon des déclinaisons qui varient chaque année (équipement, chaire d'excellence, projets confirmés ou projets émergents, RIN Doctorants 100% et 50% ...). L'établissement obtient ainsi de 5 à 6 M€/an pour ses projets de recherche financés par la Région Normandie.

Depuis 2020, cette dernière a en outre signé un partenariat avec l'Agence Nationale de la Recherche - ANR qui effectue une évaluation des dossiers en amont des pôles.

### iv) Des Partenariats structurants avec les organismes

La convention unique de site avec le CNRS a été signée en juillet 2018 par les établissements de la COMUE Normandie Université en présence du Président directeur général du CNRS. Cette signature a fait suite à un long processus de négociation avec les instituts, la direction des partenariats et la délégation régionale notamment pour définir la répartition des retombées de l'activité contractuelle des unités mixtes.

La convention de site entre l'université de Caen et l'INSERM et l'EPHE a quant à elle été finalisée en 2019 et validée par les instances.

Un accord cadre a également été signé avec l'IFREMER en 2020 sous l'égide de la COMUE.

Suite à la disparition de la fondation Hippolya, un groupement d'intérêt scientifique, le GIS Centaure en santé équine, a été créé en 2018 dans lequel l'université est impliquée aux côtés des acteurs de la filière équine (GIP LABEO, École Nationale Vétérinaire d'Alfort, ANSES, Normandie Université).

### BILAN DE L'ÉVALUATION INTERNE

Les acteurs interrogés au sein de l'établissement (directeurs d'unité, membre des conseils,) évaluent très positivement le processus d'évaluation interne et externe des entités de recherche et d'analyse de la prospective scientifique et y associent les instances statutaires (CAC, Commission recherche).

Il en est de même à propos du potentiel de recherche et des moyens humains (université et partenaires des unités), financiers et matériels (infrastructures, plates-formes,...) associés.

Enfin la politique d'intégrité scientifique à destination des personnels et étudiants (sensibilisation, prévention, détection et traitement des manquements avérés,...) est également appréciée.

Il se dégage de cette autoévaluation une vision plutôt positive de la structuration locale de la recherche, de son suivi et des moyens mis à sa disposition.

En revanche deux items obtiennent des scores faibles à chaque fois qu'ils apparaissent dans une question : la politique internationale et la stratégie en matière de priorisation thématique.

## 3. Synthèse & propositions

### ⊕ POINTS FORTS

- Le potentiel recherche (moyens humains et matériels)
- Une politique immobilière associée au potentiel recherche.
- La structuration des unités de recherche
- La politique d'animation par la commission de la recherche (répartition des moyens, appels d'offres incitatifs, soutien aux manifestations et colloques...).
- Le suivi des unités et la politique d'autoévaluation (Journées objectifs moyens).
- La politique en matière d'intégrité scientifique
- Une bonne progression des ANR financées.
- Des moyens alloués par la région Normandie à la recherche en constante augmentation.

### ⊖ POINTS FAIBLES

- Des dépôts et un taux de succès concernant les financements européens de type H2020 encore trop faibles.
- Une politique internationale peu lisible et mal articulée avec celles des autres établissements.
- Une stratégie de recherche trop globale, focalisation insuffisante sur des thématiques prioritaires.

### > PISTES D'AMÉLIORATIONS

- Faire de la recherche une priorité pour l'établissement en travaillant sur des engagements pluriannuels, en renforçant les liens avec les organismes, en accompagnant au mieux nos équipes de recherche dans leur recherche de financements, en communiquant sur la diversité de notre recherche, et sur nos réussites, etc.

- Se doter d'une ambition européenne et internationale: il est important pour la Normandie de se doter d'une vision commune et d'outils partagés dans ce domaine. L'objectif est de créer une cellule Europe commune aux établissements normands de l'ESR sur le modèle de Normandie Valorisation. L'ambition est d'améliorer les statistiques en matière de labels européens et internationaux (ERC, contrat, laboratoires internationaux associés...) et de donner une plus grande visibilité aux accords de partenariat en faisant des choix stratégiques en terme de collaborations privilégiées
- «Signature de site»: il convient de mener une réflexion collective définissant les axes forts de la recherche normande. Cela passe par une spécialisation qui peut s'appuyer sur différents critères: l'excellence académique, les forces en recherche en région ou au contraire la recherche de niche mais clairement identifiée en Normandie.
- Poursuivre la structuration de la recherche en cohérence avec la structuration du site normand
- Développer les partenariats avec les grands organismes.

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

Instances consultées Direction Unicaen - Directeurs de composantes - Directeurs des Unités de Recherche - Commission Recherche - Conseil documentaire - Commission RH  
 Note globale B - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

Le projet d'établissement avait retenu l'objectif d'un «développement écosystémique» des relations partenariales avec le monde socio-économique ancré sur le territoire. En matière de recherche, les partenariats avec les acteurs de la valorisation (agences régionales de développement économique, Région, pôles de compétitivité, Bpi France, CCI, filières) étaient envisagés en coopération avec la COMUE Normandie Université et notamment sa structure Normandie Valorisation.

directeurs de laboratoire d'impulser une politique de recherche dynamique en leur offrant une souplesse de gestion des financements partenariaux notamment en offrant une approche pluriannuelle de l'utilisation des crédits.

- Un guide de la recherche contractuelle a été publié en 2017.
- L'application OSCAR, développée par notre DSI en lien avec la DRI, et déployée depuis 2016 permet aux différents acteurs intervenant dans la gestion des contrats de recherche d'avoir accès aux mêmes données (Contrats, annexes financières, dates de début et de fin d'éligibilité des dépenses...).

## 2. Bilan & analyse des résultats

L'établissement a mis en place différents outils incitatifs à la recherche contractuelle en vue de développer ses partenariats notamment avec le secteur industriel:

- Le Fonds incitatif à la recherche contractuelle · FIRC créé en 2016 permet aux

Le pôle contrats-valorisation de la DRI comprenant 4 chargés de valorisation thématiques, une juriste en propriété intellectuelle et un contrôleur de gestion, vient en soutien des unités pour les accompagner dans la recherche, la négociation et le développement de leurs contrats industriels. Normandie Valorisation conforte également ce soutien aux laboratoires et aux établissements en matière de détection et de transferts technologiques.

Cinq laboratoires du pôle Sciences et Techniques de l'université sont, à ce jour, membres d'Instituts Carnot (ESP en matériaux et énergie, et I2C en chimie organique). Ce label reconnaît l'excellence de la recherche partenariale avec le monde socio-économique pratiquée au sein de ces unités.

L'université participe aussi à 8 pôles de compétitivité, clusters ou filières dans l'objectif de favoriser les partenariats entre la recherche académique et les entreprises.

Concernant le volume financier des contrats industriels gérés par l'université, il est resté stable entre 2017 et 2020 aux alentours d'1 M€/an. Il convient de préciser qu'un nombre important d'unités des secteurs Sciences et Technologies · ST ou Santé, étant des unités mixtes, les montants issus de l'activité partenariale se répartissent entre tutelles (EPST, ENSICAEN). Le montant réel de l'activité partenariale de ces unités est donc sous-évalué. Le même constat s'applique aux unités du Pôle Santé ayant l'INSERM comme tutelle principale. Les dialogues de gestion associant les tutelles et les directions de laboratoire permettent d'avoir sur ce point une meilleure connaissance de la globalité des contrats et de sensibiliser les directeurs d'unité à veiller au respect d'une répartition équilibrée entre tutelles.

La stratégie en matière de valorisation de la recherche est coordonnée au sein de la COMUE par Normandie Valorisation (NV). Cette structure créée en 2015 est montée en puissance au cours du présent contrat grâce à un travail mené de concert avec les directions de la Recherche et de l'Innovation des établissements membres. Les missions de Normandie Valorisation consistent à protéger, développer et valoriser les actifs « immatériels » (brevets, logiciels, savoir-faire...) des établissements rassemblés sous sa bannière en les transférant vers le monde socio-économique. NV est confortée dans ses missions par l'obtention d'un financement de 2 M€ dans le cadre de l'appel à projets du PIA en 2017 qui s'est ajouté aux fonds de la région et des établissements. En 2020, l'ANR a validé la reconduction de l'expérimentation NV pour une nouvelle période de 3 ans avec une dotation en nette augmentation, de 6 M€. Ainsi, NV en lien avec les

directions de la recherche et de la valorisation des établissements, a désormais les moyens de développer efficacement la détection et le financement de la phase de maturation des projets innovants des laboratoires, phase est en effet le plus souvent indispensable pour permettre un transfert de technologie vers les entreprises.

De nombreux projets en matière de valorisation ont pu être lancés pendant la période, sous la forme de projets sélectionnés lors de l'appel à projet « Maturation » de Normandie Valorisation ou dans le cadre du dispositif de la Région Normandie « Réseaux d'Intérêts Normands (RIN) » fléchés sur l'innovation. Ils ont permis d'augmenter les partenariats entre laboratoires de recherche académiques et entreprises autour de projets de R & D : 17 projets depuis 2015 pour un montant total de plus de 4 M€. L'université a obtenu, au travers de ses laboratoires, plusieurs succès importants à l'appel à projets maturation : 273,3 k€ en 2016, 323,3 k€ en 2017, 630,8 k€ en 2018, 45 k€ en 2019 (soit sur la période plus d'1.2 M€) auxquels s'ajoutent le soutien exceptionnel de la Région et des fonds FEDER pour le projet en maturation « Pléiad » de 2.5 M€ en 2019- 2020.

L'implication de l'université dans les Pôles de compétitivité, les filières et les relations avec les autres acteurs de l'innovation a elle aussi été poursuivie durant le contrat en liaison avec NV, qui a développé une synergie avec les différents acteurs de l'écosystème d'innovation normand (Région, Agence de Développement du territoire, Normandy French Tech, Filière Normandie AeroEspace NAE, Pôles de compétitivité, Incubateur, CCI, Agglomérations, ...). Ceci permet d'établir un continuum de financement et d'expertise pour favoriser l'émergence de projets prometteurs en termes de retombées pour le territoire. Cette synergie est d'ailleurs particulièrement forte avec L'Agence de Développement du Territoire (l'ADN) et son fonds d'investissement (Normandie Participations) ainsi qu'avec l'incubateur Allègre Normandie Incubation avec qui Normandie Valorisation a constitué le consortium WeInNormandy, lauréat de French Tech seed en 2019 et de SIA en 2020.

L'université soutient également la création de start-up et est membre du bureau élargi de Normandie Incubation qui a fusionné avec l'incubateur haut-normand en janvier 2017. NV, en tant que structure mutualisée de valorisation des établissements normands de l'ESR, est désormais l'interlocuteur privilégié de l'incubateur en matière de création de start-up, tandis que les établissements au travers de leurs laboratoires et de leurs plateformes de recherche restent quant eux des partenaires des entreprises incubées pour des collaborations ou des prestations de recherche.

L'autoévaluation réalisée au sein de l'établissement montre une meilleure perception par la communauté scientifique des actions engagées par l'établissement en matière de valorisation de la recherche par rapport au contrat quinquennal précédent. La création récente de Normandie Valorisation ne permet toutefois pas encore une appropriation par l'ensemble des unités de recherche, ce qui peut s'expliquer pour des secteurs scientifiques comme les SHS traditionnellement moins proches d'actions de valorisation passant par le dépôt de brevets ou de logiciels, le licensing ou plus largement le transfert technologique. Les SHS ont en effet recours à d'autres formes de valorisation scientifique comme la publication d'ouvrages, de revues papier ou en ligne (PUC) ou de sites internet dédiés à des projets de recherche, l'organisation de colloques ou de conférences. La MRSH de Caen joue dans ce domaine un rôle important en mettant à disposition des équipes des outils largement appropriés par le domaine SHS : locaux, Pôle document numérique, Forge numérique. Existe également un Centre de réalité virtuelle (CIREVE) particulièrement visible au niveau local, national mais aussi international qui organise régulièrement des manifestations telles « les Nocturnes du Plan de Rome » et qui fait partie du Consortium 3D de la TGIR (Très Grandes Infrastructures de Recherche du CNRS) « HumaNum ». Sa salle de réalité virtuelle, la plus importante dans le secteur académique en France, est de plus labellisée « Normandy Living Lab » par le pôle de compétitivité TES (E\_secure & Digital innovation).

Les presses universitaires de Caen (PUC), en partenariat avec le pôle numérique de la MRSH, sont pilote en matière d'édition numérique. Le projet Métopes (Méthodes et outils pour l'édition structurée), initialement désigné comme « chaîne éditoriale de Caen », est devenu depuis 2018 l'infrastructure de recherche nationale « Métopes ». Elle est dirigée depuis les Presses de Caen par leur responsable éditorial et a reçu le soutien de l'INSHS en la création d'un poste d'IE affecté au Pôle document numérique de la MRSH. Elle assure la conception, la diffusion par la formation et l'assistance à l'utilisation auprès des structures d'édition publique d'outils permettant la constitution de fonds numériques aptes à s'inscrire dans le développement de politiques d'Open access en pleine synergie avec les autres IR du domaine (OpenEdition, HAL et Persée). Près de 400 secrétaires d'édition sont formés à ce jour et plus de 50 structures éditoriales nationales utilisent ces dispositifs en production. Aujourd'hui, plus de 60% des nouveautés de la plateforme OpenEdition Books sont issues des outils de Métopes. En France, le travail de formation se poursuit au rythme d'une centaine de personnes et d'une vingtaine de structures nouvelles par an avec une ouverture particulière aux dispositifs portés par des bibliothèques (Lyon 3, ABES...) ou par des MSH (Dijon, Clermont-Ferrand, Nanterre, Bordeaux, Lyon...). Après une diffusion initiale auprès des structures publiques argentines et colombiennes, la diffusion à l'étranger, des outils et surtout du standard, connaît une nouvelle extension avec la formation des éditeurs de l'Association européenne des éditeurs universitaires (sessions à Riga et Göttingen), la tenue de sessions de formation destinées aux éditeurs universitaires belges francophones et aux éditeurs universitaires portugais ainsi que de sessions de formation, au Liban, à destination d'universités et de partenaires du ministère de la culture.

Parallèlement, tout au long de l'année 2019, le groupe de travail « Presses universitaires normandes » de Normandie Université s'est réuni afin de travailler au rapprochement entre les Presses Universitaires de Caen (PUC) et les Presses universitaires de Rouen et du Havre (PURH) en vue d'une éventuelle création

de Presses universitaires normandes (PUN). Ce rapprochement qui passe par une harmonisation des pratiques, des outils et de la politique éditoriale est également important pour réfléchir au modèle économique de l'édition numérique.

En matière de diffusion de la culture scientifique auprès du grand public et à destination des scolaires, l'établissement participe à l'organisation de la Fête de la science et héberge chaque année le « Village des Sciences » dans le cadre d'un partenariat avec l'association Relais d'Sciences et avec le Dôme (espace collaboratif d'innovation situé à Caen, né en 2015 grâce au soutien du PIA, ayant pour mission la médiation scientifique et technique en étant au cœur de la cité). La médiation scientifique est aussi réalisée à travers l'organisation de conférences ouvertes au grand public. L'université accueille par ailleurs chaque année les rencontres académiques de la culture scientifique et technique « Ecolosciences » qui réunissent les élèves d'écoles, collèges et lycées de l'académie ayant participé à des projets scientifiques. L'établissement a également noué un partenariat avec l'association « L'Arbre des Connaissances » qui permet à des collégiens et lycéens de réaliser tout au long de l'année scolaire un projet au sein d'unités de recherche de l'université via l'opération « Apprentis Chercheurs ». Chaque année, le Festival [En]quête de sciences propose à la BU Rosalind-Franklin deux semaines d'actions de culture scientifique, expositions, conférences, actions ludiques, à destination du public étudiant.

Un nouveau partenariat susceptible de concerner l'ensemble de l'université de Caen Normandie a été conclu, par convention [voir Annexes p. 73], en 2020, avec le réseau Résitech - Mission PATSTEC Normandie porté par l'INSA Rouen Normandie et en lien avec l'université de Rouen Normandie. Ce réseau a été constitué par le Conservatoire des arts et métiers afin de sauvegarder le patrimoine scientifique et technique contemporain en Normandie, et l'Université de Caen-Normandie y est désormais associée.

La reconstitution d'un fonds documentaire patrimonial pour l'université de Caen Norman-

die s'est inscrite dès l'immédiat après-guerre dans un faisceau d'initiatives de solidarités et de dons, d'achats ciblés, de confiscations, de dépôts de la commission de récupération des biens artistiques, de collections naturalistes préservées des bombardements. Ces collections, en particulier, les fonds des Beaux-arts, le fonds André et Nelly Corbeau (bibliothèque vinciennne et italienne), le fonds d'histoire du livre et les fonds naturalistes, font actuellement l'objet d'un programme de numérisation interne qui fait suite à un programme concerté de numérisation avec la Bibliothèque nationale de France autour du patrimoine documentaire scientifique et de la Société Linnéenne de Normandie. Ces documents ont vocation à être rendus accessibles au grand public, au sein d'une bibliothèque numérique interoperable en cours de finalisation.

### 3. Synthèse & propositions

#### ⊕ POINTS FORTS

- Une co-construction de Normandie Valorisation par les établissements fondateurs qui permet une très bonne synergie entre les services de recherche et de valorisation des établissements membres et la structure de valorisation : participation de la DRI au Comité PI/Transferts de NV, réunions régulières organisées entre les acteurs opérationnels de la DRI et de NV, détection et suivi de projets en maturation assuré de concert, présence régulière de NV dans les établissements, financement de 2 assistantes de gestion pour libérer du temps pour les chargés de valorisation de l'université en vue de la détection et l'accompagnement de projets en maturation ...
- Appartenance de 5 unités de recherche à des instituts Carnot
- Nombreuses collaborations de recherche financées dans le cadre du dispositif Réseaux d'Intérêt Normand « RIN Innovation » entre des laboratoires de recherche académiques et des entreprises à l'aide de

financements de la Région Normandie et des fonds structurels FEDER.

- Une valorisation efficiente du secteur SHS via les outils offerts par la MRSH et le CIREVE.

### POINTS FAIBLES

- Un volume financier des contrats industriels gérés par l'université relativement stable (1 M€/an soit 7% du volume de contrats gérés par la DRI) mais encore trop faible.
- Une gestion des contrats partagées entre les différentes tutelles des laboratoires du secteur S&T (CNRS, CEA, ENSICAEN).
- Une valorisation fortement axée sur deux secteurs scientifiques : la santé et les STIC.

### PISTES D'AMÉLIORATIONS

- Continuer à accompagner les laboratoires pour développer les partenariats industriels gérés par l'université
- Mieux cartographier les compétences des unités de recherche en lien avec Normandie Valorisation en vue de développer les partenariats avec le monde socio-économique
- accroître la lisibilité et l'efficacité des processus de valorisation
- Profiter de l'appartenance de plusieurs laboratoires à des instituts Carnot pour développer une démarche qualité de la relation partenariale et favoriser une montée en compétences globale à l'échelle de l'établissement
- Favoriser la structuration des laboratoires autour de plateformes technologiques thématiques et améliorer leur visibilité auprès du monde socio-économique
- Renforcer les partenariats avec le secteur privé (collaborations de recherche, accords cadre pluriannuels, créations de laboratoires communs, mise à disposition de plateformes technologiques, offre d'expertise, consultance, formations et transfert de compétences)

- Donner une meilleure visibilité et reconnaissance aux actions menées en matière de diffusion de culture scientifique technique et industrielle
- Poursuivre la valorisation du patrimoine scientifique et documentaire de l'établissement notamment par l'interopérabilité de la bibliothèque numérique
- Développer les actions de communication autour du label Presses universitaires pour renforcer sa visibilité et sa reconnaissance locale et nationale
- Poursuivre le développement d'une offre de services adaptée à la transition vers une science avec et pour la société

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

Instances consultées	Direction Unicaen - Conseil d'Administration - Directeurs de composantes - Directeurs administratifs de composantes, Directeurs de services centraux et Responsables administratifs de services communs - Commission Formation et Vie Universitaire - Conseil Académique - Commission Relations internationales - Commission Formation Professionnelle
Note globale	B - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

Les efforts collectifs accomplis durant la période 2012-2016 avaient permis à notre université de progresser dans la réalisation des objectifs qu'elle s'était fixés, comme en témoigne notamment l'augmentation du nombre d'inscrits dans l'établissement et le développement de l'activité de formation professionnelle tout au long de la vie. Ces progrès nous ont incités à poursuivre notre mobilisation en inscrivant l'élaboration de l'offre de formation 2017-2021 dans une stratégie partagée ayant pour finalités :

- D'améliorer encore l'attractivité de notre établissement en renforçant à la fois la qualité de ses formations, leur pilotage, leur adossement à la recherche, leur dimension internationale et la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des étudiants et des stagiaires de la formation professionnelle vers la réussite;

- De contrôler le coût de ses formations pour s'assurer de leur soutenabilité;
- De conforter sa place sur le territoire par une meilleure visibilité de ses activités et une plus grande coopération avec les autres acteurs académiques, socio-professionnels et les collectivités.

## 2. Bilan & analyse des résultats

L'offre de formation de l'université de Caen Normandie se veut originale et pluridisciplinaire avec un large éventail de formations, générales et professionnelles. A ce jour, elle est constituée de 29 mentions de licence, 31 mentions de licence professionnelle, 63 mentions de master, 18 spécialités de DUT, 3 diplômes d'ingénieurs, auxquels s'ajoutent des diplômes de formation en santé (médecine, pharmacie, maïeutique, orthophonie, DES), une centaine de DU, dont certains destinés à l'intégration des étudiants internationaux allophones (DUEF, DUPEX) et de DIU, plusieurs capacités

et certifications (CLES) et le DAEU. Une offre mutualisée de 17 langues étrangères (LANSAD) a été développée au bénéfice des étudiants des campus caennais. Parmi les formations de l'établissement, près d'une vingtaine sont cohabilitées ou fonctionnent en partenariat avec d'autres établissements d'enseignement supérieur normands (Université Rouen Normandie, Université Le Havre Normandie, ENSICAEN, INSA de Rouen). Des doubles-diplômes internationaux ont été développés au cours du contrat afin d'internationaliser notre offre de formation. Plus d'une trentaine de nos formations sont également ouvertes à l'apprentissage, pour un total de 789 apprentis inscrits dans l'établissement en 2019-2020, (dont 511 suivis par le service Alternance Unicaen). Par ailleurs, en accueillant plus de 5 000 stagiaires de la formation continue tous les ans, l'université de Caen Normandie est le premier acteur de la formation professionnelle dans l'ESR normand, avec un chiffre d'affaire de 7 683 884 millions d'euros en 2019.

Les études doctorales sont quant à elles suivies dans l'une des 8 écoles doctorales interrégionales auxquelles participe l'établissement : l'école doctorale Économie-Gestion Normandie, commune aux universités de Caen, Rouen, Le Havre et associant 2 unités de recherche caennaises; l'école doctorale Droit Normandie, commune aux universités de Caen, Rouen, Le Havre et associant 2 unités de recherche caennaises; l'école doctorale Homme, Sociétés, Risques, Territoire, commune aux universités de Caen, Rouen, Le Havre et associant 8 unités de recherche caennaises; l'école doctorale Histoire, Mémoire, Patrimoine, Langage, commune aux universités de Caen, Rouen, Le Havre et associant 7 unités de recherche Caennaises; l'école doctorale Normande de Biologie Intégrative, Santé, Environnement, commune aux universités de Caen, Rouen, Le Havre et associant 15 unités de recherche caennaises; l'école doctorale Mathématiques, Information, Ingénierie des Systèmes, commune aux universités de Caen, Rouen, Le Havre, à l'ENSICAEN et l'INSA de Rouen et associant 2 unités de recherche caennaises; l'école doctorale Physique, Sciences de l'Ingénieur, Matériaux, Énergie, commune aux universités de Caen, Rouen, Le Havre, à

l'ENSICAEN et l'INSA de Rouen et associant 5 unités de recherche caennaises ; l'école doctorale Normande de Chimie, commune aux universités de Caen, Rouen, Le Havre, à l'ENSICAEN et l'INSA de Rouen et associant 6 unités de recherche caennaises.

L'offre de formation de l'établissement s'adosse à une recherche structurée, mise en œuvre par 46 unités de recherche ; 22 d'entre elles sont labellisées par les grands organismes de recherche (CNRS, INSERM, CEA, INRA). Les 24 autres sont des équipes d'accueil.

Ces laboratoires sont structurés en 3 pôles fédérateurs : le pôle Biologie Intégrative, Imagerie, Santé, Environnement · BI2SE ; le pôle Sciences Humaines et Sociales · SHS ; le pôle Sciences et Technologies · ST, couvrant 7 champs distincts : Économie-Gestion ; Droit ; Homme, Sociétés, Risques, Territoire ; Histoire, Mémoire, Patrimoine, Langage ; Mathématiques, Information, Ingénierie des Systèmes ; Physique, Sciences de l'Ingénieur, Matériaux, Énergie, Chimie ; Biologie Intégrative, Santé, Environnement. Ces champs de formations correspondent aux périmètres des écoles doctorales dans lesquelles l'établissement est aujourd'hui impliqué au plan régional, exception faite des formations de chimie qui ont été intégrées dans le champ correspondant à l'ED PSIME (Physique, Sciences de l'Ingénieur, Matériaux, Énergie). Le regroupement des formations de l'Université de Caen au sein de ces différents champs permet d'apporter de la lisibilité concernant les poursuites d'études offertes aux étudiants, de la licence au master. Il permet également de mettre en évidence les différentes voies d'insertion professionnelle ou de formation à la recherche ainsi que l'existence de liens étroits entre la formation et la recherche, de plus en plus forts à mesure de la progression de la licence au master, pour aboutir ensuite à l'échelon doctoral. Cette organisation permet de mettre en perspective la diversité et la complémentarité des thématiques disciplinaires abordées par les enseignants-chercheurs de l'établissement ainsi que l'atout que représente aujourd'hui

### LA PLURIDISCIPLINARITÉ

L'ensemble des formations est dispensé par les 12 composantes de l'établissement soit : 8 UFR (Droit, AES et Administration Publique ; Humanités et Sciences Sociales · HSS ; Langues Vivantes Étrangères · LVE ; Santé ; Sciences ; Sciences Économiques, de Gestion, de Géographie et d'Aménagement des Territoires · SEGGAT ; STAPS ; Psychologie) ; 3 Instituts (l'IUT Grand Ouest Normandie ; l'Institut d'Administration des Entreprises · IAE ; l'Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation · INSPÉ) ; une école (l'École Supérieure d'Ingénieurs de l'université de Caen Normandie · ESIX). Dans la mise en œuvre des formations, ces composantes sont assistées par une direction centrale, la Direction des Études et de la Vie Étudiante · DEVE, et par plusieurs services communs : le Service Commun de la Documentation · SCD ; l'Espace Orientation Insertion · EOI ; le Service Universitaire de Formation Continue et de Apprentissage · SUFCA ; le Carré International ; le Centre d'Enseignement Multimédia Universitaire · CEMU. Quotidiennement, ces services répondent aux questions des composantes relatives à l'offre de formation de l'établissement.

Le schéma directeur de la formation professionnelle a permis d'établir une stratégie de développement de la formation professionnelle qui s'appuie sur un diagnostic comprenant une analyse contextuelle, une analyse SWOT et un mapping des acteurs [voir Annexes p. 73]. Cette première étape a permis d'établir les enjeux et les axes stratégiques pour la période 2017-2021 qui ont été déclinés sous la forme de fiches action dont le suivi des indicateurs est opéré annuellement. Dans le cadre d'une organisation distribuée en composantes de l'activité de formation professionnelle, ce travail a notamment permis d'établir l'importance de l'expertise des services communs et centraux. Dans l'objectif de respecter les exigences qualité imposée par la réforme associée à la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, une démarche qualité a été engagée grâce au recrutement d'une ingénieure qualité dédiée à la formation professionnelle. Les actions de formation continue Unicaen ont été certifiées comme répondant

aux exigences de la certification qualité FCU par le cabinet Veritas et ce pour l'ensemble des composantes de l'université [voir Annexes p. 73]. Cette certification est une première étape vers la certification Qualiopi qui comprendra également l'activité d'apprentissage à l'horizon 2022. L'animation en réseau des acteurs de la formation professionnelle Unicaen au moyen notamment de l'organisation de commissions de formation professionnelle trimestrielles et de séminaires bi-annuels a permis de soutenir et développer l'activité tant de formation continue que de l'alternance. L'université a recruté en septembre 2020 un responsable marketing. L'objectif est d'identifier et de répondre au mieux aux besoins du territoire régional et national en terme de formation continue et d'apprentissage et de faire connaître notre offre de formation. Cette démarche a été soutenue par un effort d'harmonisation des supports de communication et la mobilisation de l'ensemble des composantes pour contribuer à une stratégie collective de développement. Toujours dans un souci de visibilité et de développement, l'ensemble des formations ouvertes à la formation continue a été référencé sur la plateforme EDOF grâce à un personnel dédié à plein temps.

Entre 2017-2021, les recettes de formation continue ont augmenté de 20,6% et le nombre d'apprentis de 90%. Cette augmentation est liée à la politique volontariste de l'établissement mais également à la décision, dans le cadre du respect des normes qualité et du suivi des recettes, de rapatrier les contrats d'apprentissage et de professionnalisation qui étaient portés par des CFA extérieurs au sein de l'établissement.

L'université de Caen Normandie est l'un des 6 membres fondateurs de la COMUE Normandie Université, avec les Universités de Rouen et du Havre, l'ENSICAEN, l'INSA de Rouen et l'ENSA Normandie. Normandie Université a marqué une étape dans la construction d'un espace normand de l'enseignement supérieur et c'est précisément à partir des acquis de Normandie Université que les champs de formations de l'Université de Caen ont été délimités, à l'instar de ceux des universités de Rouen et du Havre.

Dans le cadre de sa stratégie de développement, l'université de Caen Normandie a noué de multiples partenariats qui bénéficient à ses activités de recherche et de formation. A titre d'exemples, elle a conclu des conventions de collaboration avec le CNAM, le CNED, le lycée agricole Saint Lô Thère, le groupe FIM. Les partenariats avec les acteurs socio-économiques sont également nombreux comme, par exemple, celui conclus avec l'UGCAM. Par ailleurs, chaque composante de l'établissement noue des partenariats fructueux et spécifiques à ses formations, notamment parce qu'ils permettent ou facilitent l'intervention de professionnels dans les formations, les instances de pilotage et les conseils de perfectionnement, la construction du projet professionnel des étudiants, la recherche de stages et d'emplois, ainsi que le développement de la formation continue.

L'université de Caen Normandie attache de l'importance au développement de la dimension internationale de ses activités de formation. L'établissement a tissé des liens durables avec 243 universités dans 47 pays. Le pôle Développement à l'international - PDI est chargé de développer, en priorité, des partenariats répondant à certains critères : qualité et intensité des relations interuniversitaires, intérêts mutuels, zones géographiques et stratégiques, champs linguistiques. Par une politique incitative (financement de missions) et un accompagnement technique à la rédaction des projets, les formations en partenariat international sont en augmentation tant en double-diplomation qu'en opportunité de prise en charge de frais pour les étudiants et personnels. Des projets plus structurants voient maintenant le jour (Partenariats stratégiques, Erasmus Mundus). Reste encore l'absence de participation de l'Université aux réseaux de formations binationaux, mais des projets émergent avec l'Université franco-allemande.

**DES CHOIX ET DES PRIORITÉS  
EN MATIÈRE DE MODALITÉS  
DE FORMATION ET DE DÉLIVRANCE  
DES DIPLÔMES ASSUMÉS**

L'offre de licence proposée sur la période 2017-2021 se décline en 29 mentions réparties dans 10 portails distincts par proximité disciplinaire

(pluridisciplinarité raisonnée). La spécialisation progressive s'organise au sein de ces portails et ponctuellement entre des licences appartenant à des portails différents (le document architecture de l'offre de formation UNICAEN 2017-2021 décrit précisément cette organisation). Les étudiants s'inscrivent dès la première année dans une mention donnée (et pas dans le portail proprement dit). En revanche, l'étudiant dispose d'une vision claire des parcours et des possibilités qui s'offrent à lui dès son inscription et il a la possibilité de changer de mention jusqu'au 4<sup>ème</sup> semestre. Par ailleurs, un effort a été mené pour rendre visibles les licences professionnelles accessibles après la deuxième année de chaque mention de licence générale.

L'attractivité et la lisibilité de notre offre de masters figurant au cœur de notre projet d'établissement 2017-2021, une attention particulière a été portée à la bonne adéquation entre les mentions de master proposées et les mentions de licence construites sur la base d'une spécialisation progressive. Les équipes pédagogiques ont été invitées à proposer des formations de master assurant une bonne insertion professionnelle et donc attractives. Elles ont également été encouragées à se rapprocher des équipes pédagogiques des autres établissements de la COMUE Normandie Université pour veiller à la bonne complémentarité des diplômes, tant du point de vue des thématiques et finalités des formations que des effectifs attendus, mais aussi pour envisager des co-accréditations lorsqu'elles paraissaient pertinentes. Ainsi, 11 mentions de master se sont vues co-accréditées avec l'université Rouen Normandie et/ou l'université Le Havre Normandie. Pour permettre le développement de la formation tout au long de la vie, les composantes ont également été invitées, dans la mesure du possible, à penser leurs enseignements en termes de modules de formation continue et à développer l'alternance dans les masters visant une insertion professionnelle immédiate.

Afin de contribuer à l'attractivité de notre offre de formation initiale et continue et de faciliter l'organisation des enseignements, les composantes ont également étudié toutes les possibilités de formation en e-learning.

Plus largement, elles ont été encouragées à proposer des formations intégrant de plus en plus systématiquement les possibilités offertes par les outils numériques, afin de répondre aux évolutions en cours dans toutes les disciplines, pouvant ainsi conduire au développement de formations hybrides. L'université de Caen Normandie est un établissement particulièrement pionnier dans son offre de formation à distance, y compris dans une comparaison avec d'autres formations à distance du supérieur à l'échelle nationale. En témoignent par exemple la fin de droits d'inscription supplémentaires spécifiques à l'enseignement à distance - EAD (depuis la rentrée 2018) ou encore la possibilité d'examens télé-surveillés par webcam généralisée à toute formation en EAD (depuis la rentrée 2018); Unicaen ayant été la première université française à mettre en œuvre la télésurveillance d'examens à domicile dans des parcours diplômants. L'augmentation croissante du nombre d'inscrits à l'Université témoigne des efforts déployés en faveur de l'attractivité des formations; pour la première fois en 2019-2020, la barre des 30 000 étudiants inscrits à l'université de Caen Normandie a été franchie.

Le projet d'établissement 2017-2021 de l'université de Caen Normandie appelle clairement de ses vœux une transformation pédagogique à l'échelle de l'établissement. Il prévoit dans sa deuxième orientation « Pour une université innovante, numérique et décloisonnée » de développer une pédagogie active et de diversifier les pratiques pédagogiques. Cela comprend le développement de la formation à distance via le numérique, pas seulement comme une modalité complémentaire de la formation présentielle mais aussi comme une réponse à des parcours étudiants mixtes, plus adaptés à la Formation tout au long de la vie - FTLV, qui allient en même temps ou dans des temps différents des apprentissages en présentiel (classe ou amphithéâtre) et en ligne.

La vision de notre établissement est ancrée dans nos savoir-faire et trajectoires initiés depuis quatre ans et a pour objectif la transformation systémique de nos cursus de formation. Elle a servi de base au projet PIA3 NCU2 « Réussites plurielles » obtenu en juillet 2018 [voir Annexes p. 73]. Ce projet de

transformation de notre offre de 1<sup>er</sup> cycle, qui est commun aux trois universités normandes (Caen Normandie, Le Havre Normandie, Rouen Normandie), prend appui sur les objectifs clés de la loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants - ORE (flexibilité, personnalisation, professionnalisation) et vise à reconnaître toutes les formes de réussites de nos différents publics étudiants. Réussir ses études ET réussir son insertion professionnelle, obtenir son diplôme, valider une ou plusieurs compétences aujourd'hui ou demain, choisir son parcours et ses modalités de formation, se voir reconnaître ses engagements formels et non-formels, les valoriser, trouver en l'université un terrain de professionnalisation. Sans remettre en question la spécialisation progressive, l'architecture de nos licences évolue depuis la rentrée 2019 vers un modèle harmonisé pour l'obtention de 180 ECTS, permettant choix et flexibilité ainsi que pauses et reprises d'études à tout moment de la vie. Au moyen de la flexibilisation des parcours, le projet « Réussites plurielles » cherche notamment à inscrire le premier cycle dans l'Approche Programme (AP) et l'Approche Par Compétences (APC), à développer l'accompagnement des étudiants par du tutorat assuré par des étudiants de deuxième cycle en développant l'emploi étudiant, à certifier des compétences par des « Open Badges » abondés dans un portefeuille numérique. Ce projet ambitieux s'accompagne d'une formation en continu de tous les acteurs au service des étudiants (équipes enseignantes, personnels administratifs, gouvernance, services d'appui, services support), d'une transformation des outils, notamment du système d'information, et se construit nécessairement sur une adhésion collective. La méthode est d'étayer la vision à 10 ans sur des projets de terrain, les documenter, les partager et en transférer les bonnes pratiques attestées.

### **L'ANALYSE FINANCIÈRE DE L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE**

La mise en place de la comptabilité analytique nous a permis d'établir les coûts complets pour chaque formation ouverte à la formation continue et d'établir pour chacune d'elle un seuil de rentabilité. Tous les ans, une carte de formation professionnelle est établie en considération

de la trajectoire en termes d'effectifs sur les deux dernières années d'ouverture, du seuil de rentabilité, de la soutenabilité en termes de ressources humaines et de l'expertise recherche qu'elle valorise, sans négliger les opportunités nouvelles qui peuvent ouvrir de nouvelles perspectives aux étudiants comme risque et résilience (avec la covid), sciences de données, l'intelligence artificielle... Afin d'en permettre la promotion, elle est votée 12 mois avant l'ouverture des parcours. La réponse aux appels d'offre régionaux ou nationaux en termes de formation continue s'appuie sur cette même démarche garantissant leur soutenabilité, leur faisabilité et leur rentabilité. Cette démarche a par exemple permis, en y associant les deux autres universités normandes, de faire une réponse coordonnée à l'appel d'offre régional récurrent relatif au DAEU et d'obtenir du conseil régional de Normandie une revalorisation très significative de la prise en charge de l'heure de formation passant de 6 à 12 euros de l'heure.

### **UN PILOTAGE PARTAGÉ DES FORMATIONS**

L'offre de formation 2017-2021 de l'université de Caen Normandie a été construite en tenant compte d'une part de l'arrêté du 22 janvier 2014 fixant le cadre national des formations et d'autre part des préconisations de la DGESIP concernant la procédure d'accréditation des formations. C'est pour expliciter ce contexte et les orientations stratégiques à suivre par les équipes pédagogiques dans leurs projets de formation que deux circulaires importantes portant sur la préparation de l'offre de formation de licences générales, de licences professionnelles, et de masters ont été adressées en amont à l'ensemble des acteurs universitaires impliqués dans ce chantier [voir Annexes p. 73].

Les axes stratégiques définis par l'établissement vont plus loin que le seul respect du cadre des formations et de la soutenabilité de l'offre proposée. Ils imposent également de prendre en compte l'attractivité des formations initiales et continues (élément essentiel de la politique de l'établissement), les perspectives d'insertion professionnelle offertes, la place du projet professionnel et personnel

de l'étudiant, ou encore celle de la recherche, du numérique, de l'innovation pédagogique, de la politique de site à l'échelle normande, de l'action internationale, de la documentation, des enseignements libres ou d'ouverture et de la vie étudiante.

Si les axes stratégiques peuvent paraître trop généraux, ils permettent de tenir compte de la pluridisciplinarité de l'établissement qui déploie une offre de formation de licences, licences professionnelles et de masters dans les quatre grands domaines de formation. C'est précisément là que doivent intervenir la latitude et la confiance laissées aux composantes de l'établissement pour traduire dans leur champ disciplinaire, en s'appuyant sur la connaissance de leurs publics, de leur territoire et de leurs forces, ces orientations stratégiques. Tous ces éléments contribuent assurément à un pilotage de qualité de l'offre de formation et au développement progressif d'une culture commune et partagée en la matière, réduisant la logique facultaire observée lors des précédents contrats.

Les deux circulaires évoquées plus haut montrent clairement que l'établissement porte une stratégie en matière de formation et que le processus d'élaboration de son offre a été initié sur la base d'un cadrage fort et volontaire de l'équipe de direction. En définitive, le processus suivi au sein de l'université de Caen Normandie a été à la fois descendant et ascendant, ce qui constitue une méthodologie usuelle au sein des communautés universitaires, de surcroît pluridisciplinaires comme c'est le cas de la nôtre. Cette méthodologie a réussi son pari : accroître les synergies, les mutualisations et le partage de compétences permettant l'émergence de formations nouvelles, originales et attractives (comme la licence « Humanités numériques ») et la mise en place intégrale de la spécialisation progressive en licence.

S'agissant de la circulation de l'information en matière de pilotage et d'organisation de l'offre de formation, les instructions sont transmises aux directeurs et aux responsables administratifs des composantes par voie de circulaires, comme évoqué plus haut. Les délibérations et procès-verbaux des séances de la CFVU comme du conseil d'administration

font l'objet d'une diffusion sur le site intranet de l'établissement.

Une autre modalité du pilotage de l'offre de formation réside dans le dialogue entre l'équipe de direction de l'établissement et les composantes. Tous les mois est organisée une réunion des directeurs de composantes, au cours de laquelle les questions relatives à la mission de formation de l'établissement ont vocation à être abordées et discutées. Une réunion des Responsables administratifs des composantes et des services communs, ainsi que des directeurs des services centraux, est également organisée tous les mois. Un compte rendu de ces réunions est systématiquement adressé aux participants. Enfin, chaque année, la question du pilotage des formations est abordée dans le cadre des dialogues de gestion organisés entre la direction de l'établissement et chaque composante, service commun et service central de l'Université.

Le processus de révision de l'offre de formation, outre la nécessaire évolution de l'architecture de nos licences engendrée par le déploiement du projet « Réussites plurielles », l'établissement définit de nombreux indicateurs (effectifs, réussite, devenir/insertion professionnelle, charge d'enseignement) conduisant les équipes pédagogiques, les directions des composantes et l'équipe de direction de l'établissement à entretenir un dialogue continu quant à l'opportunité de la faire évoluer, notamment par le biais de l'ouverture, de la mutualisation et/ou du réaménagement voire de la fermeture de parcours ou de mentions. Par ailleurs, la mise en œuvre de l'application OSE (Organisation des Services d'Enseignement) permet, depuis l'année 2014-2015, de mettre en regard de la charge d'enseignement (dans toutes ses modalités) le potentiel d'enseignant par composantes (et par disciplines à partir de 2015-2016). Nous disposons ainsi du taux d'encadrement par composante et par discipline à l'échelle de l'établissement. L'application permet également de recenser précisément les formations où chaque enseignant intervient et donc les modalités de mise en œuvre de ces formations (FI, FA, FC, e-learning), et ainsi de connaître les coûts afférents à chaque

dispositif de formation. Ainsi, dès octobre 2018, soit un an après la mise en œuvre de l'offre de formation 2017-2021, des temps de réflexion ont été organisés avec les composantes pédagogiques et les directeurs de composantes afin d'analyser conjointement les formations dont les caractéristiques étaient préoccupantes. Ces échanges ont également permis de faire le point sur la cohérence de l'offre de formation avec la recherche effectuée dans l'établissement. Les décisions d'ouverture et de fermeture n'ont bien évidemment pas été prises en appliquant mécaniquement des seuils, mais en intégrant la stratégie de l'établissement déclinée dans ses composantes. Des objectifs à atteindre à la rentrée 2019 ont été communiqués en février 2019 aux directions de composantes tout en leur laissant, de par leur connaissance plus fine des modalités de mise en œuvre, la possibilité d'identifier d'autres actions pour atteindre la cible fixée. Ces mesures ont permis de réduire de près de 7 000 heures le volume d'enseignement, contribuant ainsi à améliorer notre capacité à mobiliser nos ressources humaines au service des missions et de la stratégie de l'établissement.

### 3. Synthèse & propositions

#### ⊕ POINTS FORTS

- Un vaste panel de disciplines, propre à répondre aux besoins du territoire, à l'échelle régionale mais aussi nationale, avec des formations rares en France.
- La mise en place de la spécialisation progressive intégrale en licence ;
- L'obtention du NCU « Réussites plurielles » qui donne un cadre à l'architecture de notre offre de formation 2022-2026 en ce qui concerne les diplômes de licence ;

#### ⊖ POINTS FAIBLES

- Des indicateurs uniquement quantitatifs, qui ne permettent pas d'élaborer une stratégie de développement globale

- Des dialogues stratégiques qui ne permettaient pas un suivi des objectifs et ne permettaient pas de se projeter dans l'avenir.
- Les passerelles offertes aux étudiants suite à la mise en place de la spécialisation progressive n'ont pas rencontré le succès attendu ;
- Une partie des équipes pédagogiques éprouve des difficultés à s'emparer de la déclinaison de leurs formations en blocs de compétences et l'adhésion au volet enseignement à distance du NCU est assez faible.
- Pas de référencement des DU/DIU au RNCP
- Peu de VAE partielle
- Peu de double-diplôme en lien avec des universités étrangères

#### 🎯 PISTES D'AMÉLIORATIONS

- Repenser la spécialisation progressive en lien avec le NCU « Réussites plurielles ».
- Identifier les passerelles pertinentes pour les conserver et les renforcer, et pour celles qui ne le sont pas, imaginer d'autres dispositifs plus efficaces pour garantir des réorientations: accompagnement individualisé des étudiants en réorientation (tutorat, suivi d'UE des semestres précédents pour permettre une mise à niveau, contrat pédagogique, etc.).
- Proposer des enseignements interdisciplinaires d'ouverture et des modules de pré-professionnalisation qui contribuent à créer des parcours originaux et attractifs (études de genre, développement durable, culture numérique; pré-professionnalisation aux métiers de l'enseignement...), sans sacrifier les enseignements disciplinaires essentiels.
- L'élaboration de la prochaine offre de formation fait l'objet d'une réflexion conjointe de nos trois établissements, sur la base d'une cartographie commune des projets de masters.
- Généraliser la déclinaison de l'offre de formation en blocs de compétences et

mettre en œuvre l'approche programme dans l'ensemble de nos formations; ce déploiement ne pourra se faire qu'en assurant un accompagnement et une formation des enseignants au plus près du terrain. Les ingénieurs pédagogiques du CEMU sont à présent en mesure de proposer des formations qui répondent aux questions et aux besoins des équipes pédagogiques.

- Développer la formation tout au long de la vie. Pour se faire, faciliter les VAE partielles, faciliter l'acquisition de blocs de compétences, référencer au RNCP les DU/DIU.
- Développer les formations en alternance en lien avec les besoins afin de faciliter l'intégration professionnelle de nos étudiants. Ce développement sera axé sur le Bachelor Universitaire technologique, les masters visant à une insertion professionnelle rapide et les licences pro. Les besoins et l'offre de formation correspondants en partenariat avec les acteurs de la formation du territoire.

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

Instances consultées	Direction Unicaen - Directeurs de composantes - Directeurs administratifs de composantes, Directeurs de services centraux et Responsables administratifs de services communs - Commission Formation et Vie Universitaire - Conseil Académique - Commission Relations internationales - Commission Formation Professionnelle - Commission Numérique - Commission RH
Note globale	B - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

La nécessité d'un pilotage renforcé de l'offre de formation est une préoccupation majeure de l'université de Caen Normandie, notamment en ce qui concerne l'articulation entre le rôle dévolu aux composantes et aux instances centrales de l'établissement. Cette articulation est d'autant plus importante au moment où les universités sont amenées à repenser l'organisation de leurs formations en blocs de compétences. Il s'agit là de l'une des transformations les plus profondes et difficiles à opérer car elle remet en question un grand nombre de pratiques : objectifs pédagogiques, rapports entre activités d'apprentissage et évaluations, part du disciplinaire et du transversal, ... Notre ambition est de favoriser la transformation des pratiques pédagogiques, dont une partie intégrera les possibilités offertes par le numérique. S'agissant du renforcement de nos liens avec l'environnement socio-économique, celui-ci doit nous permettre de proposer une

offre de formation adaptée, adaptable et durable répondant à ses besoins et ses enjeux. A l'international, l'université doit porter une politique ambitieuse visant à développer son attractivité et particulièrement une véritable culture de l'accueil des étudiants, des enseignants et des enseignants-chercheurs. Nos efforts dans l'accompagnement des étudiants et des personnels dans la mobilité sortante sont également à accentuer.

## 2. Bilan & analyse des résultats

### COORDINATION DE L'OFFRE DE FORMATION

Lors de l'élaboration de l'offre de formation, l'examen des dossiers relatifs aux demandes de renouvellement ou de création suit un circuit clairement défini au sein de l'établissement. Tout d'abord, sur proposition des équipes pédagogiques, les conseils de composante approuvent par délibération les projets qu'ils souhaitent présenter. Les projets approuvés

sont ensuite transmis à la Direction des Études et de la Vie Étudiante (service central de l'établissement). Chaque dossier fait l'objet d'un examen devant la Commission Formations-Évaluations (CFE) de la CFVU. Cette commission instruit les dossiers présentés devant la CFVU. Elle est composée de membres enseignants et étudiants élus de la CFVU. Les porteurs de projets sont systématiquement auditionnés par la CFE pour toute création de formation. Les membres de la CFE peuvent, à cette occasion, poser toutes questions utiles à l'appréciation du projet, aussi bien sur le plan pédagogique que sur celui de l'organisation et du fonctionnement de la formation proposée. La CFE veille à ce que l'offre de formation soit organisée de façon rationnelle au sein de l'établissement et attache une importance à la justification des projets qu'elle examine et aux besoins auxquels ils répondent. La question de la soutenabilité des projets (en termes de personnels et/ou de financement) a constitué un motif de vigilance. Ainsi, les dossiers de demande de création ou de renouvellement des DU ont été revus en 2018 pour permettre d'examiner la soutenabilité financière de ces diplômes sur la base d'un calcul en coût complet. Les dossiers sont ensuite présentés devant la CFVU, avec restitution des points de discussions auxquels ils ont donné lieu en CFE. La CFVU donne alors son avis sur chaque projet inscrit à son ordre du jour. Enfin, les projets sont présentés par le vice-président en charge des formations devant le conseil d'administration de l'Université, pour délibération.

Dans le but de « stabiliser » notre offre de formation et suite au constat d'une tendance trop grande des composantes à demander, chaque année, des modifications des maquettes de formation et des modalités de contrôle des connaissances qui n'étaient pas toujours proposées à la suite d'une réflexion préalablement menée en conseil de perfectionnement, la CFVU a souhaité préciser dans le règlement commun des études 2017-2021 que « *des modifications des modalités de contrôle des connaissances et d'organisation des enseignements pourront intervenir une seule fois au cours du contrat (...). Les propositions de modification présentées par les conseils de composante devront s'appuyer sur l'avis du*

*conseil de perfectionnement de la formation concernée et être adoptées par la commission de la formation et de la vie universitaire (...). Les modifications ainsi adoptées s'appliqueront de l'année 2019-2020 jusqu'à la fin du contrat, soit l'année 2021-2022. Il ne pourra être dérogé à ce principe qu'en cas de circonstances exceptionnelles, dûment justifiées, approuvées par la CFVU.* » [voir Annexes p. 73]. Cette tendance compliquait en effet le travail des services de scolarité et déjouait toute prévision en matière de soutenabilité de l'offre de formation à l'échelle de l'établissement.

Bien évidemment, la CFVU est aussi un acteur majeur de la procédure d'autoévaluation des formations de l'établissement, dans le cadre de la campagne menée par le HCÉRES. L'ensemble des dossiers d'autoévaluation renseignés par les équipes pédagogiques en 2020 a été examiné par les membres enseignants ou enseignants-chercheurs de la CFVU (ce qui a représenté une trentaine d'heures de travail en commission, auquel s'ajoute le temps consacré à l'examen préalable de chaque dossier par deux membres enseignants ou enseignants-chercheurs). Dans le cadre de la nouvelle procédure d'autoévaluation du 1<sup>er</sup> cycle, les équipes pédagogiques ayant simplement eu à se positionner selon le degré d'avancement d'objectifs de qualité, un dossier argumentaire permettant à l'établissement de certifier les informations renseignées a été élaboré. Le bilan de cette procédure d'autoévaluation a été produit devant la CFVU en septembre 2020, pour validation. La CFVU aura également un rôle déterminant d'instruction des demandes d'accréditation des formations dans le cadre de la prochaine offre de formation 2022-2026.

En ce qui concerne l'approche par compétences dans l'amélioration en continu de l'offre de formation, sa mise en œuvre s'inscrit dans l'axe de l'approche programme du projet PIA3 NCU « Réussites plurielles » obtenu en 2018 par les 3 universités normandes. D'un point de vue opérationnel, l'approche par compétences est accompagnée dans le cadre des actions du service d'appui à la pédagogie de l'établissement, le Centre d'Enseignement Multimédia Universitaire · CEMU. L'établissement a organisé le 2 octobre 2019 une demi-journée de

sensibilisation à l'approche par compétences à destination des responsables pédagogiques de diplômés [voir Annexes p. 73]. Ce sont environ 120 personnes qui, après une introduction réalisée par les représentants de la DGESIP, ont pu partager leur façon d'aborder la question notamment au travers de regards croisés à partir des pratiques disciplinaires. Suite à cette réunion, il a été proposé aux responsables de masters que les étudiants du master Gestion des ressources humaines ainsi que les stagiaires du DU Métiers de la formation et du développement des compétences réalisent une étude mettant en perspective les fiches RNCP avec chaque maquette de formation et proposent des structurations en blocs de compétences. Cette étude a plusieurs avantages : elle implique des étudiants dans l'analyse de la formation, elle étaye les travaux d'autoévaluation des diplômés dans l'optique de l'évaluation HCÉRES, et elle permet de préparer le travail de conception de la prochaine offre de formation. La communication des résultats de ces études aux responsables de masters a été réalisée à l'automne 2020.

### **DES CONSEILS DE PERFECTIONNEMENT ORGANISÉS ET COORDONNÉS**

Lors du déploiement de l'offre de formation 2017-2021, le rôle des conseils de perfectionnement dans le suivi et l'amélioration des formations tout au long du contrat d'établissement a été rappelé aux composantes. Dans de nombreuses composantes, des commissions faisaient déjà office de conseils de perfectionnement, mais elles n'étaient pas formalisées et conformes au cadre national des formations. Au cours de l'année 2018, une réflexion a été menée au sein de la commission formation et évaluation de la CFVU. Les modalités relatives à la composition et au fonctionnement des conseils de perfectionnement ont été présentées et adoptées lors de la CFVU du 10 octobre 2018 [voir Annexes p. 73]. Les conseils de perfectionnement, instaurés par les conseils de composantes, sont établis par mention et éventuellement par parcours pour chaque licence générale ou professionnelle et master. Ils ont pour rôle de favoriser le dialogue entre les équipes pédagogiques, les

étudiants et le monde socioprofessionnel. Ils éclairent sur les objectifs de chaque formation, contribuent à en faire évoluer les contenus ainsi que les méthodes d'enseignement, afin de faciliter l'appropriation des savoirs, des connaissances et des compétences, et de permettre d'en améliorer la qualité. Chaque année, les composantes doivent transmettre à la DEVE la composition de leur conseil de perfectionnement en veillant à respecter la composition suivante :

- Au moins 4 représentants des enseignants et des enseignants-chercheurs de l'équipe pédagogique, dont le responsable de la formation ;
- Au moins 1 représentant du monde socio-professionnel (personnalités qualifiées, intervenants vacataires issus du monde socioprofessionnel) ;
- Au moins 2 représentants des étudiants, dont au moins 1 de la formation ;
- Au moins 1 représentant des personnels BIATSS.

Le conseil de perfectionnement doit se réunir au moins une fois par an et le président du conseil de perfectionnement doit rédiger un rapport annuel relatif aux différentes questions de suivi des formations : bilan de la rentrée, effectifs et taux de réussite, examen et analyse des résultats des évaluations des enseignements, conception et évaluation de la formation, évolutions des pratiques pédagogiques, examen des enquêtes d'insertion de l'EOI, adaptation de la formation au public de la formation continue, définition des modalités de recrutement des candidats, relations avec le monde socio-économique, ouverture à l'international, mobilité étudiante. Ce rapport est présenté devant le conseil de la composante et transmis à la DEVE par l'intermédiaire de la direction de la composante. Un bilan du fonctionnement des conseils de perfectionnement est ensuite présenté à la commission de la formation et de la vie universitaire. Dans le cadre de la démarche qualité et de la certification FCU, et afin de répondre notamment au point « 6.6 Amélioration continue de la prestation », le SUFCA a rédigé un mode opératoire sur les conseils de perfectionnement afin de représenter les points devant être abordés lors de ces conseils.

Pour étayer les travaux des conseils de perfectionnement, une évaluation des enseignements est organisée au moyen d'enquêtes auprès des étudiants. L'objectif de cette évaluation est de recueillir l'avis des étudiants sur les conditions de mise en œuvre de leur formation, afin de prendre en compte aussi rapidement que possible cet avis pour améliorer l'organisation quotidienne de leurs études à l'université ou élaborer des plans d'actions à plus long terme. Ce questionnaire, élaboré par la CFVU, est désormais proposé à l'ensemble des composantes afin de répondre aux engagements de l'établissement en la matière. Il permet d'évaluer toutes les années de licence, de master et de formation d'ingénieurs ainsi que les LP, D(I)U et DAEU. La quasi-totalité des composantes a choisi de l'adopter (seuls le pôle cherbourgeois de l'IUT GON et l'IAE souhaitent continuer à effectuer eux-mêmes leur évaluation) et une procédure centralisée de gestion de cette évaluation a été déployée. Concernant les formations de santé, les Diplômes de formation générale · DFG et de formation approfondie · DFA ont également été évalués. D'autre part, dans le cadre du décret 2015-790 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue et en vue de la certification FCU obtenue en 2019, des questions spécifiques à la formation continue ont été ajoutées pour les stagiaires FC. La présentation des résultats dans les conseils de composantes et la synthèse auprès de la CFVU ont également permis de valoriser et de communiquer sur l'importance de ces enquêtes pour le suivi et l'amélioration des formations. Dans le but d'améliorer le taux de réponse, un travail d'information à destination des étudiants est mené en amont par la Direction de la Communication. Les responsables des formations sont également mis à contribution pour encourager les étudiants à répondre au questionnaire. Le taux de participation depuis la mise en place de ce dispositif est d'environ 40 % des étudiants.

### **SOUTENIR LA TRANSFORMATION PÉDAGOGIQUE**

S'agissant de l'innovation pédagogique et du développement de l'usage du numérique, le nombre croissant de participants

aux journées InitiaTICE (dédiées aux retours d'usage et présentation sur des pratiques pédagogiques numériques) et le succès des Journées d'Innovation Pédagogique Normande démontrent l'investissement des équipes enseignantes en ce domaine. Le Centre d'Enseignement Multimédia Universitaire · CEMU, un service pivot dans l'accompagnement des équipes pédagogiques, que ce soit en termes d'incitation, de soutien, d'expertise ou de valorisation des projets de pédagogie numérique, a joué un rôle majeur dans cette évolution. Ce service a su donner les impulsions contribuant à l'émergence d'une forme de culture numérique des équipes.

De manière conjointe au plan de la transformation pédagogique [voir Annexes p. 73], l'établissement a construit en lien avec les composantes impliquées un cadrage qualité de la formation à distance. Le développement de la formation à distance est une priorité de l'établissement, qui a notamment été très affichée lors du dialogue stratégique de gestion 2019-2020 de l'établissement avec le rectorat de l'académie et la DGESIP. La crise sanitaire Covid-19 n'a fait qu'insister sur le bien-fondé de cette priorité. Le cadrage qualité de la formation a été adopté lors du conseil d'administration de mai 2019 [voir Annexes p. 73]. Il prévoit une caractérisation de 3 niveaux de qualités d'un dispositif techno-pédagogique en ligne :

- Niveau 1 : contenu en ligne ;
- Niveau 2 : accompagnement en ligne ;
- Niveau 3 : personnalisation de parcours en ligne.

Lié à ces 3 niveaux, un processus collectif annuel d'évaluation est mis en place avec une valorisation horaire dans les services d'enseignants incitative à la montée en niveau.

A ce stade de la transformation pédagogique, nous travaillons donc beaucoup sur la formation à distance et sur l'approche par compétence - APC. Le stade suivant, prévu dans notre NCU, tient à l'approche programme, qui est un modèle d'organisation de l'enseignement reposant sur deux fondements : d'une part un projet de formation discuté, partagé, validé et porté par un collectif (équipe péda-

gogique), basé sur la vision / le profil de sortie du diplômé et s'appuyant sur un programme (organisation cohérente des contenus, méthodes, moyens...); et d'autre part une équipe pédagogique élargie, transdisciplinaire, qui travaille de manière collégiale et collaborative. Cette approche doit venir en complément et non en opposition des approches dites classiques qui ont pour rôle la transmission de la connaissance fondamentale avant d'envisager les parcours ciblés. C'est le rôle même de l'université. L'approche programme - AP, souvent liée aux approches par compétences (l'AP est fréquemment un moyen pour aborder une APC), n'est pas un changement de modalité (comme peut l'être l'hybridation par exemple), mais bien un travail de fond pour donner du sens aux apprentissages d'un plus grand nombre. Le travail, nécessairement réalisé en équipe pédagogique, consiste à identifier les habiletés et les acquis disciplinaires et transdisciplinaires nécessaires à un profil type idéal d'étudiant diplômé. Par rétro-ingénierie pédagogique, les UE de la formation découlent de ce profil, de même que leurs objectifs et leurs méthodes d'évaluation.

**DISPOSER D'UNE INFRASTRUCTURE NUMÉRIQUE, UN ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE DE TRAVAIL ET DES OUTILS NUMÉRIQUES DE DIFFUSION ET D'ENSEIGNEMENT**

S'agissant de l'environnement numérique, la principale infrastructure de pédagogie numérique de l'établissement est sa plateforme Moodle (<https://ecampus.unicaen.fr>). Cette plateforme est intégralement connectée au système d'information (SI) de l'établissement, permettant ainsi que les espaces de cours soient créés automatiquement à partir de l'offre de formation issue d'Apogée, que les enseignants soient inscrits dans leurs espaces de cours à partir du logiciel de gestion des emplois du temps ADE et que les étudiants soient inscrits dans les cours et groupes d'utilisateurs adéquats à partir de leurs inscriptions pédagogiques. En temps normal, ecampus est déjà très utilisée (17 128 espaces de cours dans 10 473 catégories, plus de 26 000 étudiants connectés et environ 1500 enseignants; pics de connexions allant jusqu'à environ 650 000

connexions mensuelles). Lors du confinement dû à la crise sanitaire Covid-19, les utilisations ont été démultipliées. Dès le samedi 14 mars, une nette augmentation des connexions a été constatée. Lors de la première semaine du confinement, le nombre de connexions à la plateforme a connu une augmentation moyenne de 134%. Pendant les semaines suivantes, les connexions se sont régulées tout en étant régulièrement au-delà des 100% de connexions en plus. Les infrastructures ont été adaptées par la Direction des systèmes d'information (DSI) pendant la période de continuité pédagogique, pour passer de deux serveurs à huit aujourd'hui.

D'autres plateformes sont utilisées de manière complémentaire ou intégrées à ecampus :

- foad.unicaen.fr : plateforme moodle pour le collégium santé normand ;
- eportfolio.unicaen.fr : espace eportfolio Mahara pour les étudiants et le développement de leurs compétences réflexives ;
- compilatio : outil d'analyse antiplagiat intégrée à ecampus ;
- BigBlueButton : outil de webconférences intégrée à ecampus (infrastructure largement accrue pour répondre à la très forte augmentation des usages pendant la crise sanitaire, passant d'un seul serveur à huit pour l'infrastructure dédiée aux activités dans ecampus, plus deux autres infrastructures, l'une pour les conseils, COS et réunions institutionnelles, l'autre pour les personnels unicaen qui disposent chacun au maximum de six salles en parallèle où ils peuvent inviter des collègues hors du SI unicaen) ;
- OpenBadgeFactory : outils de prototypage et de délivrance de badges numériques ;
- GIP FUN : offre de plateforme nationale de cours en ligne pour la formation initiale et la formation professionnelle continue ;
- PIX et PIX-orga : plateformes dédiées à la certification des compétences numériques ;
- Career center : gestion des offres d'emploi et de stages.

Un ensemble d'outils numériques performants et intégrés au SI de l'établissement contribue à la qualité de l'offre de formation professionnelle Unicaen. Parmi ces outils, le logiciel FCA Manager tient une place toute particulière car spécifiquement dédié à la formation professionnelle (continue et apprentissage) et déployé dans l'ensemble des composantes de l'établissement. Le déploiement de « FCA Manager » comme outil de gestion de l'activité de formation professionnelle et la formation des gestionnaires des composantes à son utilisation ont été opérés en 2018 pour la formation continue et en 2019 pour l'apprentissage par le Service Universitaire de la Formation Continue et de l'Apprentissage - SUFCA . Des formations annuelles sont proposées afin de permettre aux nouveaux personnels de s'adapter rapidement à leur poste de travail. L'engagement de la responsable du SUFCA et de l'informaticien Unicaen dédié à son déploiement au sein de l'établissement dans le groupe de travail de l'AMUE en charge du développement de l'application a permis que cette application réponde parfaitement aux besoins de notre organisation.

**ACCOMPAGNEMENT ET FORMATION DES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS ET ENSEIGNANTS AUX INNOVATIONS PÉDAGOGIQUES, À L'UTILISATION DES OUTILS ET DES RESSOURCES NUMÉRIQUES**

La transformation pédagogique repose sur une communauté enseignante apprenante et consciente des enjeux à venir, partageant des valeurs communes en faveur de la qualité de l'enseignement dans le supérieur. La construction de cette communauté requiert une politique d'établissement, alliant accompagnements individuels, soutien aux équipes, appels à projets et plans de formation. Les enseignants et enseignants-chercheurs qui ont une expérience de l'innovation pédagogique savent être des personnes ressources, des moteurs du changement. La politique d'établissement doit les valoriser et faciliter la montée en compétence de tous les autres.

Selon l'idée défendue dans le cadre du SOTL (Scholarship of Teaching and Learning) l'enseignant, aussi, doit être formé pour mieux

donner du sens aux apprentissages, mieux aligner les formations et l'évaluation, mieux évaluer transversalement les compétences. C'est un enjeu de professionnalisation des acteurs. L'évolution du contexte réglementaire, notamment avec l'arrêté du 8 février 2018 fixant le cadre national de la formation visant à l'approfondissement des compétences pédagogiques des maîtres de conférences stagiaires, nous aide grandement en ce sens et répond à une véritable attente.

Pour la formation des enseignants, nous nous appuyons fortement sur un accompagnement local au MOOC « Se former pour enseigner dans le supérieur », produit par la DGESIP. Nous nous reposons également sur les échanges de pratiques et accompagnements par nos pairs au sein du réseau RenapSup, vecteur et amplificateur de transfert (en matière de Soft Skills et Open-Badges par exemple).

Le dispositif transformations pédagogiques intègre des formations, inscrites au plan de formation des personnels UNICAEN, destinées aux enseignants et agents qui souhaitent mettre en œuvre des activités de pédagogie active et intégrer le numérique dans leurs pratiques pédagogiques. Cette formation s'organise autour d'un atelier mensuel (le deuxième mardi du mois, de 9h à 12h). Ce plan de formation s'appuie sur le référentiel métier de l'enseignant chercheur du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Il s'articule autour de 3 formats : le MOOC « Se former pour enseigner dans le supérieur », des ateliers de formation (35 ateliers de formation sur l'année universitaire) et des « midi pédago » (temps de discussions de 1h30 les deuxièmes mardis midi de chaque mois sur des thématiques variées).

Cette année est particulière du fait de la crise sanitaire. Le besoin d'accompagnement en situation d'urgence a été extrêmement fort pour aider les équipes de toutes les composantes à passer du jour au lendemain en mode à distance et leur permettre de réaliser les deux sessions d'examens également à distance. De mars à juin 2020, on peut relever les indicateurs suivants :

- Plus de 10 000 visites sur les pages web « Continuité pédagogique » : <http://cemu.unicaen.fr/continuite-pedagogique/>
- Deux espaces dédiés sur les examens en ligne : un pour les enseignants (337 connexions), un pour les étudiants (4308 connexions)
- 393 kits de mise en place d'examens en ligne sur ecampus téléchargés et installés (pour la session 1).
- 1 732 demandes d'accompagnement sur les 11 composantes
- 14 190 heures homme d'assistance
- 18 formations en ligne réalisées : 4 webinaires thématiques (200 participants), 14 ateliers (210 participants)
- 3128 heures d'épreuves rien que pour la session 1 avec la typologie d'épreuve suivante : Oraux : 2 048 web-conférences; Devoirs : 41 559 copies; Quiz 40 046 passations.
- Sur une période d'examen de 3 semaines, 10 incidents serveurs pendant les épreuves de session 1; 3 épreuves reportées, des difficultés pour les oraux sur BBB.

#### **POLITIQUE DE FORMATION DES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS ET ENSEIGNANTS AUX LANGUES ÉTRANGÈRES**

Le Carré international a proposé à la rentrée 2019–2020 dix-sept langues à destination de l'ensemble des étudiants, personnels en formation initiale et continue, ainsi qu'aux personnes extérieures à l'université. Mille dix-huit personnes ont suivi ces formations au cours de l'année universitaire (508 au semestre 1 et 510 au semestre 2), se répartissant entre 12 langues (seuil d'ouverture fixé à 5 étudiants). Cette offre est maintenant bien connue des étudiants et personnels et certaines composantes l'intègrent dans leur stratégie. Le nombre d'enseignants et de personnel bénéficiant de ces formations reste cependant à développer.

Cette offre est complétée par les stages intensifs de langues, proposés en période de

vacances scolaires qui ont vu leur succès se confirmer depuis plusieurs années. Cependant, les sessions de printemps et d'été n'ont pu avoir lieu en 2020.

#### **VERS UNE INTERNATIONALISATION DE L'OFFRE DE FORMATION, EN PARTICULIER EN MATIÈRE DE LANGUES ÉTRANGÈRES ET DU FRANÇAIS COMME LANGUE ÉTRANGÈRE**

À la rentrée 2020, l'École Universitaire de Recherche XL-Chem (EUR XL CHEM) est entrée dans sa phase opérationnelle. Cette EUR a été obtenue par la COMUE Normandie Université et le CNRS en association avec les universités de Caen, Rouen et Le Havre Normandie, et les deux écoles d'Ingénieur ENSICAEN et INSA de Rouen. Adossée au Labex Synorg et à l'Institut Carnot I2C, l'EUR XL-Chem vise à renforcer le lien formation – recherche dans le domaine de la chimie, à contribuer à l'internationalisation des formations de niveau master qui s'y rapportent et à dynamiser la recherche de nos établissements,

Dans le but de renforcer la politique d'internationalisation de la formation et de la recherche à l'échelle des universités de Caen et de Rouen dans les domaines des mathématiques, des sciences de l'information, des matériaux et de l'énergie, deux projets de *Graduate School* ont obtenu un financement dans le cadre des RIN d'excellence 2020. Il s'agit de deux projets très bien évalués mais non lauréats de l'AAP PIA3 Écoles Universitaires de Recherche (EUR); ces *Graduate Schools* (MINMACS et GS-MES) ont pour objectif de répondre aux trois enjeux majeurs de notre stratégie à l'international : attractivité pour les étudiants et les enseignants-chercheurs étrangers, consolidation de nos partenariats avec les universités étrangères, promotion de la mobilité à l'étranger pour nos étudiants.

L'université de Caen Normandie a fait évoluer son offre de FLE vers une offre diplômante (DUEF) visant prioritairement l'insertion universitaire (français sur objectif universitaire). Très sensibilisée à l'accueil et l'insertion des réfugiés, elle a développé des DUPEX (Passerelle - Étudiants en exil), de tous

les niveaux (A1 à C1) et reconnus par le MESRI. Dans ce contexte, l'université est un acteur actif au sein du réseau ADCUEFE (Association des Directeurs des Centres Universitaires d'Études Françaises pour Étrangers). Le carré international est très actif au sein de cette association.

**ACCUEIL DES ÉTUDIANTS RÉFUGIÉS POUR LES INTÉGRER DANS LES FORMATIONS UNIVERSITAIRES DE L'ÉTABLISSEMENT**

L'action de l'université dans l'accueil des étudiants réfugiés s'est poursuivie cette année, notamment dans les diplômes universitaires d'études françaises · DUEF, avec plus de 20 jeunes en exil, dont le projet est d'intégrer des formations post-bac universitaires, notamment des formations UNICAEN. Ce réseau, interlocuteur du MESRI, a obtenu la reconnaissance de l'apprentissage du français pour les étudiants réfugiés ou sous protection subsidiaire, comme formation éligible pour l'accompagnement social des étudiants par le CROUS. Ainsi, cet apprentissage diplômant se fait selon une maquette nationale labellisée par la DGESIP afin d'ouvrir les droits sociaux. Il prend la forme d'un DU « Passerelle - étudiants en exil » (DUPEX) associant un DUEF complet, des cours d'anglais, des activités de découverte et insertion culturelle et sociale, ainsi une aide à l'intégration académique. De plus, « mes compétences PIX » sont proposées au niveau B2 (français). La première rentrée des étudiants a eu lieu en septembre 2019, suite à l'adoption en juillet 2019 par la CFVU des maquettes présentées par le Carré international.

**LA MOBILITÉ INTERNATIONALE**

Restant une faiblesse de notre université, les changements de communication vis-à-vis des étudiants semblent porter leurs fruits, mais trop modestement encore. Nombre de composantes n'encouragent pas leurs étudiants à effectuer une mobilité semestrielle ou annuelle, malgré l'effet bénéfique pour l'avenir professionnel que cela leur procurerait. Néanmoins, la politique incitative du projet d'établissement, relayée par le Carré international, trouve un écho dynamique auprès de certaines

d'entre elles avec un développement des doubles-diplômes (LVE, ESIX, IAE, HSS, Droit), de même qu'une augmentation conséquente des stages à l'étranger financés par Erasmus+. Ces doubles-diplômes sont des opportunités de renforcement de partenariats, telles que souhaitées par le projet d'établissement, et les rencontres récentes avec l'*University of Portsmouth* ou la *Julius-Maximilians-Universität Würzburg* montrent que ces partenaires historiques sont prêts à travailler avec nous à ces projets.

Une hausse des étudiants étrangers en mobilité entrante à l'Unicaen est à noter. Le label « Bienvenue en France » et le choix politique d'exonération des frais différenciés sont des éléments d'attractivité.

**DISPOSITIFS DE SOUTIEN À L'ACCUEIL DES ÉTUDIANTS, DES ENSEIGNANTS ET DES ENSEIGNANTS CHERCHEURS INTERNATIONAUX**

Depuis plusieurs années, l'université met en place un guichet unique étudiant à chaque rentrée universitaire, de fin août à fin septembre, ainsi qu'en janvier. L'articulation avec la Direction des études et de la vie étudiante, la DEVE, et l'Agence comptable permet un fonctionnement administratif optimisé. Le succès de ce guichet unique entraîne une forte sollicitation de la part des étudiants et mobilise un agent à 100%, accompagné d'emplois étudiants. Le Ministère de l'Intérieur, en lien avec le Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères dans le cadre de « Bienvenue en France », a revisité le processus de délivrance des titres de séjour étudiants. Depuis la rentrée 2020, la plateforme ANEF annoncée est opérationnelle et permet de rationaliser la relation entre l'étudiant Unicaen et la Préfecture sur ce sujet. Une nouvelle convention entre l'université et la Préfecture doit maintenant régir nos relations.

La mise en place d'un guichet Euraxess est attendue depuis quelques années. Ce dossier porté par la COMUE pour les 3 sites universitaires normands a été déposé auprès de la Région dans le cadre des RIN. La mise en place est prévue à l'automne 2020.

La stratégie « Bienvenue en France<sup>(1)</sup> », annoncée par le Premier ministre en novembre 2018, vise à augmenter considérablement le nombre d'étudiants formés par les établissements d'enseignement supérieur français. Au printemps 2019, le Conseil d'administration de l'université de Caen Normandie a adopté une disposition visant à exonérer des frais d'inscription différenciés tous les étudiants qui feront leur rentrée depuis 2019 et pour l'ensemble de leur scolarité à UNICAEN. Par ailleurs, UNICAEN s'est engagée dans le processus de labellisation de l'accueil des étudiants et a obtenu le label « Bienvenue en France ». Elle fut l'une des treize premières universités lauréates. De plus, en réponse à l'appel à projets visant à étoffer la qualité de l'accueil dans les établissements du MESRI, l'université de Caen Normandie a obtenu des financements sur les 3 axes de l'appel à projet:

- Constitution d'un système de parrainage par les pairs, *buddy system*
- Renforcer l'offre de FLE à visée notamment des étudiants en exil
- Accroître les compétences d'accueil des agents en contact avec les étudiants internationaux par des formations en langues et à l'interculturalité.

Sur l'ensemble de ce plan gouvernemental, UNICAEN percevra une aide financière de 140k€ et les actions ont été mises en place au cours de l'année 2019-2020. Ce dossier stratégique est porté à l'échelle de l'établissement.

Après la mise en place en 2015 d'un réseau d'enseignants référents « relations internationales » qui a permis d'avoir une meilleure interaction entre les composantes et le Carré international, ces dernières ont été invitées à densifier ce réseau et à le dupliquer avec la mise en place d'un réseau de référents administratifs qui sera élargi par des référents désignés au sein des services communs. Ainsi, en complément de la formation permise par « Bienvenue en France », c'est une implication importante et essentielle des agents UNICAEN que nous mettons ici en place.

### 3. Synthèse & propositions

#### ⊕ POINTS FORTS

- Un circuit clairement défini lors de l'élaboration et de la révision de l'offre de formation;
- Une implication forte de la CFVU dans le processus d'autoévaluation des formations;
- Une politique volontariste en faveur du développement de l'approche par compétences;
- Le savoir-faire du CEMU (Centre d'Enseignement Multimédia Universitaire), service pivot dans l'accompagnement à la transformation de la pédagogie;
- Une plateforme de pédagogie numérique intégralement connectée au système d'information de l'établissement;
- Une offre de formation en 17 langues pour les personnels de l'établissement;
- La mise en place de DUPEX (Passerelle – Étudiants en exil).

#### ⊖ POINTS FAIBLES

- Une partie des équipes pédagogiques éprouve des difficultés à s'emparer de la déclinaison de leurs formations en blocs de compétences.
- L'incompréhension du cadrage qualité de la formation à distances
- Trop peu de mobilités internationales
- Manque de coordination à l'échelle de l'établissement des partenariats internationaux

#### ↻ PISTES D'AMÉLIORATIONS

- Poursuivre nos efforts en matière de sensibilisation à l'approche par compétences et d'accompagnement dans sa mise en œuvre;
- Faciliter le travail des conseils de perfectionnement en leur communiquant les indicateurs et les résultats des enquêtes plus rapidement;
- Promouvoir nos actions en faveur de l'innovation pédagogique (accompagnements individuels, soutien aux équipes, appels à projets et plans de formation).
- Les résultats des évaluations des enseignements et des enquêtes d'insertion ne sont pas assez connus de la communauté enseignante, et ne sont pas assez mis en valeur dans la communication.
- Mieux intégrer les possibilités de mobilité internationale dans les parcours et les rendre plus visibles (dans les guides des études, les présentations des formations, etc); s'appuyer sur les référents « relations internationales » pour promouvoir ces dispositifs dans les composantes.

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

Instances consultées : Conseil d'Administration - Directeurs de composantes - Directeurs des Unités de Recherche - Commission Recherche - Conseil Académique - Commission numérique - Conseil documentaire  
 Note globale : B - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

En matière de formation doctorale et plus largement de politique en matière d'accueil des enseignants chercheurs, le projet d'établissement 2017-2021 mettait en avant trois priorités :

- Attirer des doctorants, des chercheurs et enseignants-chercheurs
- Disposer de financements non-fléchés pour permettre l'émergence de nouveaux axes de recherche
- Développer des espaces adaptés favorisant l'échange collaboratif et l'innovation

La politique de documentation se décline par l'inscription des services du réseau documentaire dans trois axes fondamentaux du projet d'établissement :

- développer la politique d'accueil des étudiants ;

- poursuivre le travail de valorisation et de communication autour de la documentation ;
  - proposer une bibliothèque numérique ouverte et interopérable ;
- S'inscrivant ainsi dans la continuité d'une démarche de réorganisation initiée en 2014, quatre départements transversaux ont été créés au sein du service commun de la documentation pour mener chacun des projets à l'échelle du réseau, sur chaque site de l'établissement et développer :
- une proposition de services lisible et unifiée accompagnée du réaménagement progressif des espaces publics ;
  - une politique documentaire adaptée à chaque discipline, physique et numérique, co-construite avec les équipes pédagogiques et de recherche et intégrée à une médiation physique et numérique systématisée ;

- une offre de formation aux compétences documentaires et informationnelles et de sensibilisation aux enjeux de l'intégrité académique et de la science ouverte, pour chaque cycle, en coopération avec les équipes pédagogiques ;
- une rénovation intégrale des systèmes de recherche documentaires, un effort continu d'amélioration des métadonnées, un soutien aux laboratoires et aux enseignants-chercheurs à la diffusion de leurs publications dans le portail HAL Normandie, des thèses dans TEL et des mémoires de master et thèses d'exercice dans DUMAS ;

## 2. Bilan & analyse des résultats

### FORMATION PAR LA RECHERCHE

A l'échelle de l'université de Caen Normandie, pour favoriser l'attractivité et permettre également l'émergence de nouveaux projets (engagement du contrat d'établissement), divers dispositifs ont été mis en place. Certains comme les appels d'offres « post-doc » ou « contrats doctoraux internationaux » ont été décrits dans la référence 9. Depuis 2019, la commission de la recherche pilote un appel d'offre Master sur ressources de l'établissement, crédité de 100 000 euros. Il s'agit de financer 25 stages de Master 2 sur des sujets émergents. Ce dispositif poursuit trois objectifs :

- Attirer des étudiants brillants de master pouvant enchaîner sur un projet de thèse.
- Fournir une impulsion pour permettre à des projets émergents de prendre leur essor.
- Consolider des dossiers en vue d'un dépôt à l'ANR ou autre appel labellisé (les projets doivent faire l'objet d'une candidature à un appel d'offre national ou international).
- Permettre à de jeunes recrutés de rapidement relancer leur recherche en s'appuyant sur un projet de Master.

A l'échelle du site, la formalisation de ce lien formation recherche a été travaillée dans

le cadre du dépôt de l'appel d'offre école universitaire de recherche - EUR.

En 2019, lauréate de l'appel d'offre PIA, XL-Chem est la première école universitaire de recherche en Normandie portée par cinq établissements membres de la COMUE Normandie : les universités de Caen, Le Havre et Rouen Normandie, l'ENSICAEN et l'INSA Rouen Normandie, en partenariat avec le CNRS. Elle affirme l'excellence de la Normandie dans le domaine de la chimie moléculaire.

La Région Normandie a souhaité par ailleurs financer sous forme de Label d'Excellence deux projets normands d'EUR très bien évalués mais non financés par le PIA. L'université de Caen porte la « Graduate Schools » MINMACS (Mathématiques et Sciences de l'Information en Normandie) et l'université de Rouen porte le projet MES – Materials and Energy Sciences.

Les premières promotions de Master sont arrivées dans les universités en septembre 2020.

Les 8 écoles doctorales - ED sont communes aux établissements normands et pilotées par le Collège des Écoles doctorales (CED) désormais dans le périmètre de la COMUE.

A l'université de Caen, 140 à 160 thèses sont soutenues par an. En septembre 2018, l'université a totalement revu son organisation, en créant un pôle formation doctorale constitué d'un service à la Direction de la Recherche et de l'innovation et d'une Maison du doctorat situées sur 2 campus : MRSH (Campus1) et Campus 2 (7 personnes sont affectées à ce pôle).

La mise en place de la maison du doctorat a permis :

- d'harmoniser le fonctionnement administratif pour l'ensemble des ED Normandes (calendrier, pratiques, communication...)
- d'harmoniser des procédures et des formulaires administratifs afin que tous les doctorants Normands soient soumis aux mêmes exigences universitaires quels que soient leur établissement et leur ED (dossier de soutenance, convention de formation/ de mise en ligne de manuscrit/ de cotutelle, demande de césure/ de prolongation/ d'abandon de thèse, label européen...)

- -de développer la procédure du doctorat en VAE avec les pôles doctoraux et les différents services de formation continue.

Ce service peut s'appuyer sur la nouvelle application Sygal (Système de Gestion et d'Accompagnement doctoral) développée au niveau de la COMUE et piloté par la DSI de l'université. Elle permet la gestion dématérialisée de l'ensemble des étapes du parcours doctoral en Normandie et offre également aux différents acteurs du parcours doctoral (établissements, écoles doctorales) une visibilité sur les thèses en cours ou passées. <https://sygal.normandie-univ.fr/>

### UNE POLITIQUE COHÉRENTE DE RECRUTEMENT DES PERSONNELS

Le dialogue de gestion concernant les ressources humaines permet de débattre des demandes de publications de postes à l'aide d'indicateurs de l'activité de formation (charge d'enseignement, potentiel d'enseignement, indice de priorité, nombre d'étudiants et de diplômés), et également d'indicateurs de l'activité de recherche des unités (volume de la recherche contractuelle, taux d'encadrement doctoral, ratio MC/PU/IGE/IGR). Enfin, ces éléments sont complétés par des indicateurs RH (statut, âge, projection des départs à la retraite, BOE/RQTH, nombre de postes publiés les années précédentes) des équipes pédagogiques et des équipes de recherche. Les Vice-Présidents de la Commission Recherche participent à ces échanges. Il a été demandé aux conseils des composantes de constituer une commission recherche composée des directions de toutes les unités rattachées afin de discuter en amont des besoins et projets.

L'enjeu ici est de soutenir les orientations du projet d'établissement par exemple en augmentant le nombre de « cadres » pour animer les unités de recherche et développer le portage de projets, consolider le taux d'encadrement doctoral et offrir des perspectives d'évolution de carrière aux titulaires d'HDR.

### UNE POLITIQUE COORDONNÉE DE LA DOCUMENTATION

La proposition de service des bibliothèques universitaires est définie sur la base d'enquêtes

réalisées auprès des usagers, du respect du référentiel Marianne et sur une évaluation régulière (LibQual+ en 2012, 2016 et 2020, baromètre annuel de l'accueil). Les efforts ont d'abord porté sur une extension des horaires d'ouverture notamment grâce à une réponse commune des universités de Normandie à l'appel à projet national Bibliothèque ouverte +. Après avoir élargi les horaires sur le site de Caen par une cinquième nocturne et des ouvertures mutualisées le samedi et le dimanche (plus de 30 semaines par an), ce sont les sites d'Alençon et de Cherbourg qui bénéficient d'horaires augmentés (jusqu'à 20h) depuis l'automne 2019. Cette même année, l'ensemble des agents a été sensibilisé aux situations de handicap et spécifiquement formé afin d'améliorer l'accueil sur site et l'accueil téléphonique. Une adresse unique de contact s'est substituée aux adresses par service et site afin de mieux orienter les usagers vers l'interlocuteur le plus pertinent. Les espaces publics sont progressivement réaménagés afin :

- de créer des pôles documentaires disciplinaires qui participent de la médiation directe ;
- de diversifier les postures et les usages ;
- de faciliter le travail en groupe.

Ont été ainsi réaménagés ou créés des pôles thématiques pour les sciences appliquées, les STAPS, la culture scientifique, les arts du spectacle cependant que l'ensemble de l'espace d'accueil de la BU Pierre-Sineux était revu et que, dans tout le réseau, l'équipement des salles de travail est progressivement rénové afin de proposer systématiquement assises hautes et assises basses, écran partagé, tableau.

Ont été développés puis élargis au sein du réseau des services de prêt de petits matériels (calculatrices, casques, etc.) afin de faciliter l'étude, et de jeux afin de favoriser les interactions et de ménager des temps de détente.

Un nouveau règlement intérieur des bibliothèques, commun à l'ensemble du réseau, a été adopté en conseil d'administration [voir Annexes p. 73] tandis que le référentiel de l'accueil, à disposition de chaque agent, permet d'assurer une qualité de service uniforme et une meilleure équité territoriale.

Durant la période du confinement, l'adresse unique de contact [bibliotheque@unicaen.fr](mailto:bibliotheque@unicaen.fr) a permis de répondre individuellement à chaque usager, qui sollicitait la bibliothèque. Le service de prêt-retour indifférencié Navette+ a permis la mise en place d'un guichet de prêt-retour dès le 2 juin, tandis qu'un accueil sur réservation géré par l'application Affluences a permis d'accueillir à nouveau des étudiants dans les bibliothèques à partir du 22 juin.

On observe une amélioration sensible des résultats du service au baromètre national de l'accueil (7/10 en 2018, 8,5/10 en 2019) et dans les enquêtes de satisfaction usagers (notamment LibQual+).

La politique documentaire était marquée par une faible lisibilité et une absence de formalisation. Une charte documentaire a été adoptée en 2019 par le conseil d'administration [voir Annexes p. 73]. Elle fixe les grands principes qui régissent la politique documentaire de l'université de Caen Normandie. « Les orientations documentaires soutiennent le caractère pluridisciplinaire et multisite de l'établissement. Construites en coopération avec les usagers, elles sont formalisées par discipline, au plus près des besoins de formation et de recherche. Les bibliothèques de l'université n'ont pas vocation à l'exhaustivité, mais elles ont pour priorité d'offrir à leurs usagers des collections actualisées dans leurs domaines de spécialité. » Ces principes appellent à être déclinés pour chaque discipline dans des fiches domaines. Ce travail est en cours.

D'une manière générale, l'effort financier de l'établissement a été accru afin de mieux faire converger l'offre et les besoins, de renforcer les acquisitions physiques de monographies recherche et l'offre numérique de ressources formation. Cette offre a été élargie dans les domaines Santé (NEJM, JAMA, ClinicalKey), Droit (Lamyline, Sagaweb collection ISO), Lettres et Sciences Humaines (CAIRN ouvrages, ODNB, Classiques Garnier, JStor Ireland, Numérique Premium) et pluridisciplinaire (ScholarVox, MyCow FLE, Universalis, Grevisse, Le Robert).

La participation du service à l'amélioration des compétences informationnelles des étudiants du cycle licence jusqu'au doctorat est une

priorité dans la contribution à leur réussite. L'ensemble de ces formations, très majoritairement inscrites dans les maquettes, représente un peu moins d'un millier d'heures par année universitaire qui bénéficient à 4500 étudiants chaque année. Le SCD participe aux travaux du CEMU pour la méthodologie universitaire et les compétences numériques. Un effort particulier a été fourni les années précédentes pour former les formateurs aux pédagogies actives.

Les rendez-vous individuels de même que les permanences HAL (physiques et par visioconférence) contribuent à développer des services personnalisés.

Le système d'information documentaire a été renouvelé en juin 2019. Il regroupe désormais dans un même environnement numérique intégré au site de l'établissement et adapté à la consultation sur mobile, une application pour la gestion de la documentation physique, un *Electronic Resources Management System* (ERMS) pour la gestion interne de la documentation électronique, un résolveur de liens pour connecter références et documents, un outil de découverte qui remplace les outils de recherche fédérée. Pour le public c'est l'opportunité de bénéficier de meilleurs services en ligne et de possibilités de recherche documentaire augmentées qui intègrent l'ensemble des ressources accessibles plutôt que les seules ressources acquises ou souscrites.

Cet outil participe ainsi pleinement à la structuration et à la consolidation de l'offre documentaire ainsi qu'à la médiation et la transition vers la science ouverte.

### 3. Synthèse & propositions

#### ⊕ POINTS FORTS

- Mise en commun de la majorité des contrats doctoraux (entre les établissements) pour promouvoir une réelle politique de site.
- Un guichet unique pour les doctorants de l'inscription en thèse à la procédure de soutenance.

- La mise en place d'une formation mutualisée cohérente et évaluée pour les docteurs.
- La politique de service du SCD visant à la fois à élargir les horaires, à mieux former les agents à l'accueil, à diversifier espaces et postures de travail, proposition de matériels en prêt, à proposer des services uniformément définis sur l'ensemble du réseau, à recentrer les canaux de contact.
- La configuration des espaces physiques et numériques des bibliothèques et leur accessibilité en réponse aux besoins des usagers, jugée favorablement.
- Une connaissance des ressources documentaires et la disponibilité d'un catalogue complet, actualisé et accessible jugée favorablement.
- Un réseau de bibliothèques bien implanté sur les campus et les sites.
- Une coopération inter-services fluide, régulière qui permet l'inscription de la politique documentaire dans la stratégie globale de l'établissement.
- Un effort financier de l'établissement en progression régulière (investissement et fonctionnement).
- UE de L qui ont pour but d'initier à la recherche par participation à séminaires dans UR (SHS) et formation aux techniques de recherche par SCD.

#### ⊖ POINTS FAIBLES

- Un rôle insuffisant des commissions de recherche des UFR dans la définition des profils recherche des postes au recrutement.
- Une politique documentaire encore insuffisamment formalisée et lisible, en particulier pour les membres du conseil documentaire et les directeurs d'unités de recherche.
- Une contribution à l'évolution vers la science ouverte insuffisamment identifiée et qui demeure à renforcer.

## 🔗 PISTES D'AMÉLIORATIONS

- Consolider la position des maisons des doctorants (signalétique, moyens). Revoir la gestion des postes pour renforcer la transversalité des missions.
- Avoir un portail de la recherche bilingue
- Renforcer le rôle des unités de recherche dans les dialogues de gestion avec les UFR pour la définition pluri-annuelle de la politique emploi.
- Achever la formalisation de la politique d'accueil du SCD et obtenir la certification Marianne.
- Renforcer la personnalisation des services du SCD en particulier envers les usagers en situation de handicap.
- Poursuivre la diversification des espaces documentaires dans le sens de la facilitation des usages collectifs, de la diversification des postures et des services, d'une meilleure ergonomie de la médiation documentaire par l'organisation des lieux (libre accès, déploiement par discipline, sérendipité accrue).
- Constituer le catalogue des formations SCD et achever le réaménagement des salles dédiées.
- Rénover la BU Pierre-Sineux, repenser l'offre d'espaces documentaires à l'échelle du Campus 1 et favoriser les interactions entre documentation, plateformes de recherche et édition.
- Poursuivre et achever le travail de déclinaison des principes de la charte documentaire par des fiches domaines co-construites avec les équipes de formation et de recherche. Développer une action spécifique en direction des directeurs d'unités de recherche.
- Poursuivre le développement d'une offre de services adaptée à la transition vers la science ouverte, dépôt des publications en coopération avec les unités de recherche et les équipes pédagogiques, bibliothèque numérique interopérable, plateforme d'édition de sources (en coopération avec les Presses universitaires et le Pôle du document numérique), visibilité (en coopération avec la DRI), qualité des métadonnées et des autorités locales (identifiants chercheurs en particulier).

# L'université favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle

Instances consultées	Directeurs de composantes - Directeurs administratifs de composantes, Directeurs de services centraux et Responsables administratifs de services communs - Commission Formation et Vie Universitaire - Commission Numérique
Note globale	B - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

Le projet d'établissement 2017-2021 de l'université de Caen Normandie s'est attachée à favoriser la réussite de ses étudiants

par l'identification de nombreuses actions. Ces mesures s'inscrivent dans le parcours de l'étudiant, de son orientation jusqu'à son insertion professionnelle.

Le premier axe du projet d'établissement met en avant l'ouverture au monde, à l'Europe et au territoire. Dans cette orientation, notre

université a noté la nécessaire structuration et le renforcement des partenariats avec les acteurs de l'enseignement secondaire et de la culture. Il en ressort précisément l'objectif de concrétiser le continuum -3/+3.

Le deuxième axe du projet d'établissement pose l'ambition d'une université innovante, numérique et décloisonnée. Appliquée à la réussite des étudiants, cela passe par la contribution au développement d'une pédagogie active, ainsi qu'à la diversification des pratiques pédagogiques. L'articulation des actions du centre d'enseignement multimédia universitaire (CEMU), de l'espace d'orientation et d'insertion (EOI) et du service de formation des personnels est un levier de réussite.

Le troisième axe du projet d'établissement œuvre pour une université responsable, engagée et citoyenne. S'affirmer comme une université solidaire consciente de sa responsabilité sociale est l'un des enjeux. En 2017, l'université met en avant notamment le renforcement du dispositif permettant aux étudiants de construire leurs projets personnels et professionnels et elle accompagne le développement de la politique d'accueil de tous les étudiants.

## 2. Bilan & analyse des résultats

L'université de Caen Normandie a organisé une politique d'information et d'orientation des lycéens et des étudiants en coordination avec le rectorat, les lycées et l'ensemble des parties prenantes au niveau régional et académique et en lien avec la COMUE. Plusieurs actions destinées à renforcer le continuum de formation entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur ont été menées, aussi bien à destination des enseignants que des élèves de lycée.

### LES DISPOSITIFS D'INFORMATION - D'ORIENTATION

L'année 2018-2019 a été une année expérimentale pour le dispositif « Mon Avenir Unicaen ». Celui-ci a pour objectif de favoriser, chez les lycéens, l'envie de poursuivre leurs études à l'université, en les aidant à construire une représentation concrète de l'Université et à se projeter dans ce que sont les études universitaires. *In fine*, il s'agit de contribuer à améliorer l'information pour l'orientation et à augmenter le taux de poursuite d'études dans l'enseignement supérieur, qui présente une importante faiblesse dans l'académie de Caen. Les cibles prioritaires sont les lycées situés dans des zones éloignées de Caen et mal ou insuffisamment connectés à l'agglomération caennaise et aux formations universitaires. Le dispositif combine deux actions principales : des actions d'ambassadeurs dans les lycées et l'accueil de groupes de lycéens en immersion à l'université. Le déploiement du dispositif a été mis en application par l'Espace Orientation Insertion, en s'appuyant sur deux étudiants volontaires en service civique, et en partenariat avec le CROUS de Normandie et l'AFEV (Association Fondation Étudiante pour la Ville).

Les associations étudiantes ont également été mobilisées, par l'intermédiaire des vice-présidents étudiants, ainsi que les équipes pédagogiques, notamment via le référent *continuum* désigné pour chaque formation, les personnels administratifs de scolarité et de la Direction de la communication de l'établissement. Pour valoriser le dispositif et les

actions, cette dernière a notamment réalisé des supports visuels. Deux adresses courriels génériques ont été créées pour le contact avec les établissements scolaires d'une part et avec les lycéens d'autre part. Au total, 10 lycées différents, tous volontaires, ont participé au dispositif « Mon Avenir Unicaen ». 8 actions ambassadeurs ont eu lieu dans 6 lycées différents, principalement en direction des élèves de Terminale et de Premières des séries L et ES (à la demande des chefs d'établissement). 775 élèves ont été vus par les volontaires en service civique Unicaen. 8 actions d'immersion ont eu lieu, avec 7 lycées différents et avec le même public pour l'essentiel. 261 élèves ont été accueillis à l'Unicaen. A cela s'ajoutent deux forums organisés dans des lycées distants (Valognes et Alençon), auxquels ont participé les volontaires Unicaen. Chaque action menée dans chaque établissement a fait l'objet d'une évaluation à l'aide d'un questionnaire de suivi, ce qui a donné matière à une exploitation statistique et a un rapport d'activité de 35 pages, rédigé par les volontaires avec l'aide des personnels de l'EOI [voir Annexes p. 73].

A l'initiative de l'université et en collaboration avec le rectorat, la première édition des « Journées du lycéen pour les enseignants » a eu lieu en novembre 2018. Les enseignants référents *continuum* des bassins d'éducation et de formation et des lycées de l'académie de Caen, ainsi que les psychologues de l'Éducation Nationale ont été conviés à rencontrer des enseignants de l'université, représentant la grande majorité des disciplines et des formations proposées.

En mai et juin 2019, un cycle de rencontres entre les responsables de formation de l'Unicaen et les IA-IPR de l'académie autour de la réforme du lycée et du baccalauréat a été organisé.

Enfin, les échanges avec les acteurs de l'enseignement secondaire ont également pris d'autres formes, comme des interventions dans les CIO, les échanges habituels des personnels de l'EOI avec les professionnels de l'orientation dans l'enseignement secondaire, mais aussi un courrier de l'Unicaen, diffusé au rectorat et dans l'ensemble des lycées de l'académie (chefs d'établissement et référents *continuum*), pour expliquer la manière dont les

vœux formulés par les lycéens dans Parcoursup sont traités par les commissions universitaires chargés de leur examen.

L'université a également élaboré des outils numériques pour l'aide à l'orientation, c'est le cas notamment des capsules vidéo de présentation des formations Unicaen et du projet MOOC FOLIO.

Pour renforcer l'information et tenter de corriger des représentations anciennes et erronées de l'université, l'établissement s'est engagé dans une action ambitieuse visant à mettre à la disposition des élèves et de tous les acteurs de la communauté éducative du secondaire un ensemble de ressources numériques synthétiques et pratiques, sous la forme de capsules vidéo de présentation des formations Unicaen. L'objectif est de permettre à chacun, et notamment aux enseignants qui en auraient besoin, d'avoir accès, en quelques minutes, à l'essentiel de ce qu'il faut savoir sur chaque formation de manière attractive et concrète. Les capsules sont le résultat d'une co-construction associant les acteurs de l'enseignement supérieur et ceux de l'enseignement secondaire. Cet ensemble de capsules vidéo de courte durée a vocation à être la porte d'entrée par laquelle l'utilisateur peut ensuite accéder, s'il a besoin d'informations complémentaires, à toutes les autres ressources proposées par l'établissement. Elles s'ajoutent, sans redondance, aux outils existant au sein d'Unicaen ou de l'ONISEP.

Elles s'articulent autour de 3 thématiques principales : 1/ le contenu précis de la formation et sa structure (parcours proposés, disciplines enseignées, place de la pluridisciplinarité, des langues vivantes, des stages), lié aux débouchés possibles ; 2/ les modalités de travail proposées aux étudiants : les rythmes, la nature précise des évaluations, des exercices proposés, ou encore des compétences à construire ; 3/ les conditions de réussite dans la formation : les attendus pour s'assurer que l'intégration dans la formation se fait en ayant les compétences nécessaires, les enseignements de méthodologie, les dispositifs d'accompagnement, le suivi des étudiants.

L'université de Caen Normandie s'est également impliquée dans le dépôt d'un projet

répondant à l'AAP « Territoires d'innovation pédagogique » du Plan d'Investissements d'Avenir (PIA 3), dans le volet « MOOC pour l'orientation ». Elle s'est engagée aux côtés de FUN-MOOC qui a coordonné le montage d'un projet national associant seize établissements d'enseignement supérieur, dont l'Unicaen, ainsi que l'ONISEP, visant à produire un panel de MOOCs pour l'orientation des lycéens. Dans ce projet, la contribution d'Unicaen consiste dans la production d'un MOOC sur le thème : « Le métier d'étudiant : pour une adaptation réussie à l'université », qui est l'un des deux MOOC « transversaux », c'est-à-dire non consacré à un champ disciplinaire particulier au sein de MOOC FOLIO. De portée nationale, ce MOOC est conçu, à l'échelle de l'établissement, comme complémentaire des capsules vidéo courtes par disciplines. Le MOOC est prévu pour 5 séances consacrées à tous les aspects du vécu concret des étudiants, et notamment celui des nouveaux entrants, à l'université (par exemple : les mots et les sigles du système universitaire ; la préparation de son entrée à l'université ; les services à l'étudiant - sport, ressources documentaires, aide à l'insertion et à l'orientation, accompagnement des étudiants en situation de handicap, etc. - la vie étudiante, les possibilités d'études à l'étranger ou à distance, la construction progressive de son parcours et l'apprentissage tout au long de la vie à l'université).

L'Université participe aux travaux d'élaboration du schéma directeur du continuum CLES (Collège, Lycée, Enseignement Supérieur) à l'échelle de la région académique. Une partie des actions réalisées à l'Unicaen a donné lieu à des échanges et, dans certains cas, à une coordination avec les autres universités normandes, notamment celle de Rouen. Si la « Journée du lycéen », pour les élèves comme pour les enseignants, est un dispositif spécifiquement caennais, la journée organisée pour les référents *continuum* des BEF et des lycées a fait l'objet d'échanges avec l'université de Rouen. Le cycle de rencontres avec les IA-IPR, est une réalisation commune aux trois universités normandes et aux deux sites du rectorat de la région académique. Les universités de Rouen, du Havre et la COMUE Normandie Université

ont été associées au groupe de travail sur les capsules vidéo de présentation des formations.

Concernant l'Amélioration du portail des formations de l'université, un groupe de travail (EOI, DIRCOM, DEVE) a été constitué pour la rénovation du portail des formations et les informations des rubriques admission et inscription à destination des étudiants ont été enrichies. La communication sur les nouveautés liées à la loi ORE, comme le dispositif Parcoursup, la mise en place de la CVEC et la réforme de la protection sociale des étudiants en matière d'assurance maladie, ont été intégrées au portail afin d'anticiper leurs effets sur les modalités d'inscription et faciliter le processus d'admission et d'inscription pour les étudiants.

De même, dans l'objectif de faciliter l'information et l'orientation des élèves, l'université a revu l'ensemble du descriptif de ses formations proposées sur le portail Parcoursup. Les équipes pédagogiques ont également complété les attendus nationaux de chaque mention de licence par des attendus locaux spécifiques à certaines filières afin d'éclairer les élèves sur les pré requis et les attendus pour leur choix de vœux. Pour garantir la réussite des étudiants dans leur poursuite d'étude à l'université, les commissions d'examen des vœux ont défini les éléments pris en compte pour l'examen des candidatures au cours de la phase d'admission. Ces critères ont ainsi pu être affichés sur le portail Parcoursup pour l'information des élèves afin de les aider dans leur choix d'orientation. Lors du classement des candidatures les commissions ont repéré les élèves les plus fragiles pour leur proposer dès la rentrée des dispositifs d'accompagnement. Tout au long des périodes normale et complémentaire de Parcoursup, l'université a communiqué sur l'évolution des admissions dans l'ensemble des formations. L'établissement a mis en place une cellule de suivi quotidien pour ajuster durant toute la procédure le nombre de candidats à appeler et assurer le suivi de l'évolution du remplissage des formations à capacité d'accueil limitée afin d'accélérer l'admission des élèves et des candidats en réorientation. L'université a

participé activement à la commission d'accès à l'enseignement supérieur - CAES mise en place par le Rectorat pour étudier les cas de candidats sans affectation et leur proposer des solutions de poursuite d'études à l'université.

### LES DISPOSITIFS D'ACCUEIL DES PUBLICS SPECIFIQUES

L'université de Caen Normandie a formalisé sa politique d'accueil des étudiants en situation de handicap, notamment au travers d'une charte relative à l'accueil et à l'accompagnement de ces étudiants. Cette charte, approuvée par la CFVU le 1er juillet 2020, a pour objectif de prendre acte des particularités liées aux différents handicaps afin de permettre au plus grand nombre d'accéder aux formations proposées par l'université. Elle pose les principes généraux qui doivent régir les relations de l'université de Caen Normandie et des étudiants en situation de handicap, dans le cadre des lois et règlements. Ainsi la présente charte vise à : Favoriser l'accueil des étudiants en situation de handicap ; Contribuer à l'accompagnement des étudiants en situation de handicap dans le but de favoriser leur autonomie et l'égalité des chances dans leur parcours universitaire avec les autres étudiants ; Améliorer la cohérence et la lisibilité du dispositif d'accueil des étudiants en situation de handicap au sein de l'université de Caen Normandie ; Promouvoir l'équité dans la prise en charge des étudiants en situation de handicap. En 2019-2020, 622 étudiants handicapés ont bénéficié de l'appui du SUMPPS et du relais handicap santé (via avis d'aménagement et/ou certificat médical) au titre du handicap . Parmi eux, 572 étudiants étaient inscrits à l'université de Caen Normandie en 2019-2020 (ils étaient 428 en 2017-2018, soit une augmentation de 34%), 40 étaient inscrits dans des écoles en convention et 10 étaient encore en terminale et envisageaient une inscription à l'université de Caen Normandie en 2019-2020.

Lors de la séance du 4 juillet 2018, la Commission de la Formation et de la Vie Universitaire a voté la mise en œuvre des régimes spéciaux d'études. Ces dispositifs permettent aux étudiants en situations particulières [voir Annexes p. 73] (des étudiants salariés, sportifs de haut niveau, ...) de bénéficier d'aménagement

dans l'organisation et le déroulement de leurs études. Ces aménagements sont définis en concertation avec les équipes pédagogiques et peuvent porter sur des dispenses d'assiduité, des allègements ou modifications d'emploi du temps, des modalités particulières d'examen, des étalements des études. Concernant plus spécifiquement l'accueil des sportifs de haut niveau, l'IUT GON a ouvert à la rentrée 2019 une section à horaires aménagés pour des sportifs de haut niveau en DUT Techniques de Commercialisation (groupe dédié de 28 étudiants).

Cette formation s'ajoute aux autres dispositifs mis en place au sein de l'université de Caen Normandie. On peut notamment citer le réseau de professeurs référents au sein même des composantes pour les étudiants ayant obtenus le statut de sportif de haut ou bon niveau universitaire, ou l'existence de Centres d'entraînements sportifs universitaires CESU (escrime, rugby féminin, handball féminin, football féminin, voile habitable et le cyclisme). Le nombre d'étudiants ayant le statut de sportifs de haut ou de bon niveau a augmenté de 41% depuis 2017. Ils sont 151 en 2019. Pour les accueillir, le nombre d'hébergements qui leur sont réservés est passé de 8 logements en 2017 à 24 en 2019-2020. Dans sa dynamique de développement, le SUAPS vise la labellisation UNICAEN JO 2024 dès 2020.

**PROCEDURE D'ADMISSION -  
PROCEDURES NATIONALES**

Sur le site internet de l'université, les étudiants peuvent retrouver les procédures d'admission traduites sous la forme d'un questionnaire en mode « Lime survey ». Le questionnaire intitulé « Rentrée universitaire 2020/2021 : je trouve ou je contrôle ma procédure » permet d'orienter l'utilisateur selon son profil vers la bonne information ou la bonne procédure.

En parallèle, des Facebook live ont été organisés avec l'appui et la participation de nombreux services universitaires et la présence des vice présidents étudiants, afin de préparer les étudiants et de répondre aux questions ; « j'effectue mes démarches administratives » ; « Je réussis ma rentrée étudiante »... Le Président de l'Université Pierre Denise a également souhaité la bienvenue

aux futurs étudiants via une vidéo youtube. Sur le même support, la Direction des études et de la vie étudiante · DEVE a présenté en vidéo les étapes d'une inscription universitaire. Toutes ces actions sont relayées sur les réseaux sociaux de l'université.

Le processus d'examen a fait l'objet quant à lui d'un audit piloté par la Délégation d'aide au pilotage et à la qualité (DAPEQ) et la Direction des études et de la vie étudiante (DEVE) en étroite collaboration avec les composantes. Différents groupes de travail auxquels ont participé des directeurs administratifs et des responsables de scolarité ont analysé et expertisé les différentes étapes de ce processus, de l'élaboration du sujet d'examen à la publication des résultats, en prenant en compte le rôle des différents intervenants (personnels administratifs, enseignants et étudiants). Cette démarche a abouti à la définition d'une cartographie des risques et à des propositions d'amélioration pour fiabiliser l'ensemble des activités au cours de l'organisation des examens. Des fiches de procédure ainsi que la fiche de suivi s'y rapportant ont été élaborées (une fiche spécifique traite de la conduite à tenir en cas de fraude). Elles sont mises à disposition des composantes qui peuvent s'y référer pour la préparation des sessions d'examens. Le règlement commun des études 2017-2021 ainsi que le Guide pratique de la section disciplinaire viennent compléter le processus scolarité « examens ».

Différentes actions ont déjà pu être initiées par les services de la DEVE avec les scolarités de composantes pour améliorer l'organisation des examens, en particulier :

- Les échanges lors de l'élaboration du calendrier universitaire, pour fixer les périodes d'examens entre les composantes ;
- La planification des épreuves des unités d'enseignement mutualisés entre composantes ;
- L'optimisation de l'occupation des salles ;
- L'organisation des épreuves pour les étudiants en situation de handicap.

**POLITIQUE DE DIVERSIFICATION  
DES PUBLICS ETUDIANTS**

Des « campus connectés », comme dispositifs d'accueil en lien avec la politique de diversification des publics étudiants. Les campus connectés sont une solution pour répondre à des problèmes d'accès à l'enseignement supérieur et pour accompagner des publics fragiles, éloignés ou empêchés.

En mai 2019, le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation lançait le dispositif « campus connectés », favorisant l'accès à la formation à distance dans des tiers-lieux de proximité. Il est expérimenté depuis la rentrée 2019 dans 13 lieux labellisés « Campus connectés » dans toute la France.

La première vague de l'appel à projets national « Campus connectés », doté de 25 M€, a distingué 25 lauréats, dont deux projets associant l'université de Caen Normandie : « Saint-Lô campus connecté » et « Campus MoodleBox en détention ». Ces tiers-lieux labellisés, complémentaires des établissements universitaires et de leurs antennes, sont financés dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA).

Le premier projet, porté par Saint-Lô Agglo et en partenariat avec le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), permettra d'étendre le nombre de formations post-bac accessibles sur le territoire, en donnant accès à l'offre de formation à distance nationale. L'objectif est double : poursuivre une formation diplômante dans un environnement adapté sans être contraint de s'éloigner géographiquement. Un accompagnement individualisé sera proposé sur place par des tuteurs qui aident les étudiants sur les plans administratifs, méthodologiques et motivationnels.

« Campus MoodleBox en détention », porté par la Région Normandie et en partenariat avec le Rectorat, s'adresse aux détenus du centre pénitentiaire de Caen. Ce projet est issu d'une expérimentation menée par l'université de Caen Normandie. Depuis 2017, les étudiants bénéficient en effet d'un accès à la plateforme d'enseignement à distance Moodle de l'université, grâce à un petit serveur mobile grand comme une boîte d'allumettes. Le CEMU se charge de synchroniser les espaces de cours sur la Moodlebox déployée au centre pénitentiaire.

La labellisation « Campus connecté » donnera une nouvelle dimension à la Moodlebox en offrant un accès, non plus seulement aux formations UNICAEN, mais également à des formations d'autres établissements d'enseignement supérieur.

### LES OUTILS D'AIDE A LA REUSSITE ACCOMPAGNEMENT DES DIFFERENTS PUBLICS

Le constat réalisé à l'Unicaen, en phase avec les résultats nationaux, indique que seul 1 néo-bachelier sur 3 entrant en Licence 1 obtiendra le diplôme de licence en 3 ans.

Le dispositif Oui-si permet d'anticiper les abandons et les échecs en soutenant les étudiants détectés fragiles via Parcoursup. Concrètement, au niveau de chaque diplôme de licence, lorsqu'un étudiant est accepté mais qu'une fragilité est détectée à partir des informations figurant dans son dossier Parcoursup, il bénéficie d'un contrat pédagogique spécifique.

L'université de Caen Normandie a mis en place un contrat pédagogique de réussite pour les étudiants inscrits avec le statut « Oui, si » à l'issue de leur admission sur Parcoursup et pour les étudiants internationaux admis dans le cadre de la demande d'admission préalable après évaluation de leur dossier. Pour assurer leur suivi, des directeurs des études sont désignés chaque année par l'établissement sur proposition des directeurs de composantes. 765 contrats pédagogiques ont été signés en 2019-2020 et 51 directeurs des études ont été désignés pour assurer leur suivi. Ce contrat précise le parcours de formation de l'étudiant ainsi que les mesures d'accompagnement pour favoriser sa réussite. Il se présente selon un modèle validé par la CFVU du 3 juillet 2019, et est complété lors de la première rencontre de l'étudiant avec son directeur des études. Par sa signature, l'étudiant s'engage à suivre les dispositifs d'accompagnement prévus par le contrat et l'établissement s'engage à respecter la mise en place des dispositifs proposés. Ce contrat, valable pour la durée de l'année universitaire, est modifiable tout au long du parcours de formation. Le périmètre d'action des directeurs des études a été défini lors d'échanges avec un groupe de travail constitué

des directions de composantes ou de leurs représentants, et leurs principales missions sont répertoriées dans une fiche mission. Ils assurent chacun l'accompagnement personnalisé d'un groupe de 20 étudiants « Oui, si », ainsi que le suivi et l'adaptation de leurs contrats pédagogiques de réussite.

Le dispositif global Oui-si bénéficie de l'expérience acquise dans les « Plans licence » antérieurs dont il est héritier. Il comprend un bouquet de dispositifs variés de soutien aux étudiants fragiles, lesquels ont des besoins complexes. Une enquête interne, via les tuteurs étudiants, a confirmé, après le rapport du Cnesco, le caractère multifactoriel des difficultés de ces étudiants qui demandent des médiations plurielles. Les dispositifs qui suivent ont été déployés pour apporter des réponses différenciées.

Dispositifs génériques adressés à tous les étudiants de 1<sup>re</sup> année de licence, avec une attention particulière donnée aux étudiants « Oui-si » :

- PPP (projet professionnel personnalisé) : l'absence de projet professionnel, donc de sens donné aux études, est un facteur de désengagement étudiant important. Le PPP concerne tous les étudiants et les invite à « se mettre en projet professionnel », en considérant le cursus d'études comme un processus pour acquérir des connaissances et des compétences afin d'atteindre l'objectif d'insertion professionnelle.
- IMU (Initiation aux méthodes de travail universitaire) : les problèmes de méthodes de travail à l'Université, qui réclame plus d'autonomie qu'au lycée, sont également de puissants vecteurs de décrochage étudiant. Prendre des notes en cours magistral, réaliser des synthèses, lire et comprendre un article scientifique, rédiger un devoir en présentant rationnellement sa pensée et ses connaissances, organiser son travail de manière stratégique, effectuer une recherche documentaire fructueuse... sont autant de compétences concrètes qui caractérisent les étudiants qui réussissent.

Dispositifs spécifiques Oui-si (ils peuvent varier en fonction des mentions de licence) :

- Un suivi personnalisé par les directeurs d'études : ce suivi permet de discuter, le cas échéant, des projets avec les étudiants du dispositif Oui-si, de suivre au fur et à mesure de l'année leurs résultats et de regarder avec eux les questions liées à l'assiduité. Cela permet de sécuriser les situations et de cibler le cas échéant les aides à apporter.
- Des enseignements de mises à niveau spécifiques : Ils permettent de consolider les connaissances de base pour tirer le meilleur parti des cours de l'année de licence 1, cela d'autant que le niveau peut être hétérogène en fonction des filières de baccalauréat des étudiants.
- Des travaux Dirigés de révision avant les examens : ils permettent d'apporter un soutien ciblé avant les examens et sont un facteur de renforcement positif dans une période de tensions pour les étudiants les plus fragiles.
- Le Mooc « renforcer ses compétences orthographiques » : ce Mooc, qui rencontre un succès au-delà de la Normandie, permet de manière attractive et efficace de consolider l'usage de l'orthographe, qui n'est pas, comme certains étudiants l'imaginent, un facteur périphérique de réussite.
- Le Tutorat étudiant : c'est un moyen sur lequel l'Unicaen a déployé des ressources importantes depuis 2 ans. Ce tutorat entre pairs constitue une médiation stratégique pour aider les étudiants fragiles. Les tuteurs.trices sont des étudiant.e.s en réussite, expérimenté.es (L3 ou M1) de la même filière. Ils.elles constituent *de facto* des formes implicites de modèles positifs et accessibles. Ils apportent une aide multi-registres : personnelle, disciplinaire et méthodologique. Les principaux éléments sont rappelés ci-dessous :
- *Près de 90 tuteurs* dans les différentes composantes qui les recrutent directement : ce recrutement de proximité est un gage de qualité. Un contrat de travail (contrat

étudiant) est ensuite formalisé avec les services compétents.

- Formation des tuteurs sur leur temps de contrat étudiant. Cette formation obligatoire comprend les bases de la relation tutorale (via un Mooc spécifique disponible sur E-campus), des temps d'analyse de pratique en présentiel et un questionnaire de bilan réflexif destiné à améliorer le dispositif.
- Vers une reconnaissance (par open-badges) de l'engagement des tuteurs et de leurs compétences : réalisation en cours d'élaboration opérationnelle en 2021 sur la base d'un référentiel de compétences des tuteurs.
- On peut noter que dans le cadre du NCU « Réussites plurielles », l'université de Caen Normandie est à l'initiative d'un groupe de travail sur le tutorat qui réunit régulièrement les trois universités normandes : il s'agit de partager les diagnostics, d'harmoniser les pratiques en respectant les situations respectives, de mutualiser les formations. Une thèse de doctorat est en cours sur la question des facteurs de réussite du tutorat.

Une dynamique de production de ressources numériques, soutenue par le CEMU, est actuellement en phase de réalisation avec à court et moyen terme, la mise à disposition d'outils souples et personnalisés à destination des étudiants, notamment les plus fragiles :

- Mooc et accompagnement en présentiel pour des compétences transférables. C'est un chantier important qui devrait permettre de mieux cibler les modalités d'aide à apporter aux étudiants fragiles.
- UE de compétences transférables : compétences mathématiques, numériques, rédactionnelles, anglais pour non spécialistes, méthodologie universitaire, recherche documentaire.

Actuellement, identifier les étudiants fragiles est une tâche qui se réalise à partir des dossiers Parcoursup, mais l'analyse des éléments que contient ce dossier ne fournit que des éléments

indirects pour anticiper valablement la réussite dans telle ou telle filière de Licence. C'est la raison pour laquelle est mis en place, actuellement à titre expérimental au sein d'une UFR (LVE), une modalité de diagnostic des étudiants fragiles qui pourrait être généralisée. Il s'agit pour chaque équipe pédagogique de licence de proposer un court test d'entrée, basé sur les prérequis propres à chaque licence. Chaque étudiant entrant dans une licence passerait dans la semaine de rentrée ce test par voie numérique, avec une évaluation très rapide. Cela permettrait de repérer immédiatement les étudiants fragiles et de caractériser cette fragilité (disciplinaire, méthodologique...). Ainsi, le directeur d'études pourrait lors d'un entretien leur proposer un soutien personnalisé (notamment -mais pas exclusivement- par le biais de l'UE d'ouverture, voire l'UE transversale de la future licence).

**ÉVALUATION DU « OUI-SI » SUR LA RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS DE L1 ET PROCESSUS D'AMÉLIORATION CONTINUE ASSOCIÉ**

Le dispositif global « Oui-si » a été mis en place en 2018-2019 et c'est en 2020-2021 qu'il devrait connaître sa première année stable. Il faut finir de le déployer dans toutes les composantes.

Plusieurs évaluations, quantitatives et qualitatives, seront rapidement disponibles et vont permettre de mesurer, dès la fin 2020, les premiers effets :

- Évolution du taux d'abandon et du taux de réussite dans les licences 1.
- Évaluation des cursus des étudiants suivis par le dispositif « Oui-si ».
- Enquête « tuteur » et enquêtes « tutorés ».

Par ailleurs le suivi des dispositifs permet d'ores et déjà de procéder à des ajustements en termes d'organisation pour assurer une efficacité maximale (notamment la relation et la communication entre les enseignants, l'administration de l'UFR ou des services centraux, le CEMU, les tuteurs).

**LES OUTILS FAVORISANT LA DEMARCHE INDIVIDUELLE**

L'établissement propose depuis 2012 une plateforme de gestion d'e-portfolio, avec accompagnement par l'équipe du CEMU, service d'appui à la pédagogie. [eportfolio.unicaen.fr](http://eportfolio.unicaen.fr) (Mahara) est l'espace personnel de l'étudiant, sur lequel il rassemble ses preuves d'apprentissage et d'acquisition de compétences, tout au long de son parcours de formation. La plateforme Mahara, interfacée à notre plateforme d'enseignement en ligne ECampus, permet un suivi de l'apprentissage et l'évaluation par une équipe pédagogique. L'étudiant qui construit son e-portfolio peut le partager avec l'extérieur dans le cadre de ses enseignements, ses stages, son alternance ou de ses recherches d'emploi.

En 2017, plusieurs projets intégrant l'usage du e-portfolio ont été initiés, dont certains dans le cadre de notre appel à projet « Transformation Pédagogique » annuel. Selon l'objectif et la démarche de l'équipe, plusieurs cas d'usage de l'e-portfolio ont été mis en œuvre :

- Outil réflexif et de validation de compétences ; INSPE - Master MEEF : l'étudiant s'engage dans une démarche réflexive en se positionnant par rapport à un référentiel de compétences ; UFR Santé (Médecine Générale) : les étudiants présentent sur leur e-portfolio les compétences et les familles de situations qu'ils abordent, issues du référentiel métier ;
- Outil d'accompagnement à la construction du Projet Personnel et Professionnel ; IUT GON (GEA, Informatique, Communication) : l'étudiant crée son e-portfolio pour construire son projet professionnel ;
- Outil de suivi et d'évaluation de l'alternant ou du stagiaire ; ESIX- Agro-A en alternance : les étudiants créent leur e-portfolio pour présenter leur entreprise, leur filière et des produits phares de l'entreprise.

En ce qui concerne l'élaboration du projet professionnel et personnel de l'étudiant, l'université de Caen Normandie est engagée dans le Projet HYPE (Hybridation du Projet Personnel et Professionnel de l'étudiant). Ce projet a été financé dans le cadre d'un Appel

à Manifestation d'Intérêt « Transformation Pédagogique » de la DGESIP en mai 2018 pour 2 ans. L'objectif de ce projet est de se doter d'un outil unique au sein de l'établissement pour le suivi des PPP et PPE des étudiants de licence. Ce dispositif hybride a été conçu pour être utilisé par les enseignants en charge du PPP mais également pour que tout étudiant puisse s'en emparer en autonomie lorsque le PPP n'est pas intégré dans sa formation. Il est déployé dans toutes les composantes depuis la rentrée 2020.

Un parcours de formation PPP-E en ligne, conçu par un groupe d'enseignants, intégrant l'e-portfolio, implémenté sur la plateforme Ecampus et mutualisable a été développé. Le scénario pédagogique proposé rend les étudiants acteurs de leurs apprentissages et de leur parcours. Les nombreuses activités réflexives participent ainsi à l'engagement dans leur diplôme, dans leurs études ainsi que dans le parcours d'orientation et d'élaboration de leur projet. Pour 2019-20 sur 36 enseignements PPE recensés en licence, 9 ont intégré des séquences ou ressources mutualisées.

### LES ACTIONS FAVORISANT L'ENTREPRENEURIAT ETUDIANT

L'université de Caen travaille étroitement avec l'écosystème locale et PEPITE Vallée de Seine porté par Normandie Université pour développer l'esprit d'entreprendre auprès des étudiants, les sensibiliser, les former et les accompagner dans leurs projets entrepreneuriaux.

L'université de Caen travaille avec des structures telles que :

- L'association des Entrep' pour sensibiliser et former un plus grand nombre d'étudiants ;
- Normandie Incubation, pour informer et sensibiliser les étudiants à l'entrepreneuriat par le biais d'interventions dans des amphithéâtres et présentations des programmes de l'incubateur ;
- Le Club Agile Caen, qui organise tous les ans son printemps Agile et qui fait participer les étudiants à l'organisation de l'évènement ;

- Schoolab, qui en partenariat avec Normandie Université, le Moho (entreprise filiale de Schoolab à Caen) et UNICAEN propose Innovate, le programme phare de Disrupt Normandy à différentes formations qui souhaitent initier leurs étudiants à l'open innovation en lien direct avec des entreprises (UFR SEGGAT, IAE, UFR Droit etc.). Unicaen implique ses étudiants dans ce programme depuis son lancement en septembre 2018. Le module de formation baptisé INNOVATE réunit, au premier semestre (entre octobre et février) une centaine d'étudiants chaque semaine pour travailler sur une dizaine de projets d'entreprise ;
- Le réseau des CCI qui fait intervenir les étudiants du Master 2 Entrepreneuriat et Management de projet parcours « Ingénierie des projets entrepreneuriaux » dans l'organisation de sa conférence phare : *impulsion business*, et ce, depuis 2018 ;
- Créa-IUT, partenaire du programme les Innoviales, développé par l'IUT GON, antenne de Cherbourg, départements GEA (concours national de création d'entreprise se basant sur l'évaluation d'un business plan.

Plusieurs composantes de l'Université intègrent des projets tutorés permettant aux étudiants de s'initier à l'entrepreneuriat par le biais de la création et de la gestion d'associations mais aussi du développement d'un projet de création d'entreprise. Ainsi, les étudiants qui souhaitent initier leur projet en étant étudiant ou se former à l'entrepreneuriat, qu'ils soient des étudiants-entrepreneurs ayant le statut ou pas, ont la possibilité d'y participer.

Par ailleurs, des Hackathons sont organisés dans différents établissements de l'Université (comme le 1er Hackathon ECOTROPHÉLIA 2017 de l'ESIX et le Hackathon by Disrupt Normandy les 21 et 22 octobre 2019).

Le programme CLICK (Collaborative Learning for International Capabilities and Knowledge) a pour sa part été initié en Octobre 2019 par Normandie Université en partenariat avec Unicaen,

PEPITE Vallée de Seine, Gazelle International et Middlesex Community College. Ce programme permet de développer une activité, travailler en équipe biculturelle et découvrir les spécificités du marché nord-américain. Il a été réalisé avec la participation d'une douzaine d'étudiants de l'Université de Caen (IUT GON, pôle de Caen et UFR SEGGAT) et une dizaine d'étudiants du Middlesex Community College. Les étudiants et les enseignants référents se sont retrouvés lors du Summer Camp en juin 2019 à Caen.

Des modules d'entrepreneuriat/Business Plan/Création d'entreprise etc. ont également été intégrés aux maquettes de différentes formations de l'Université.

Une table ronde sur les métiers de l'entrepreneuriat et du conseil est organisée chaque année depuis 2017 ans à l'UFR SEGGAT. Des Alumni du Master Entrepreneuriat et Management de Projet parcours « Ingénierie des Projets Entrepreneuriaux » devenus entrepreneurs, accompagnateurs, coaches ou encore conseillers dans le domaine de l'entrepreneuriat participent à cette table ronde et témoignent de leurs parcours devant les étudiants de l'Université.

L'établissement informe régulièrement les étudiants sur les dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat et notamment durant les périodes de rentrée où sont réalisées des présentations, dans les amphithéâtres de l'Université, du dispositif PEPITE et les Entreprises' et les façons de se faire accompagner dans le portage d'un projet. Les enseignants en entrepreneuriat sont également des relais d'information auprès des étudiants de l'Université, ils leur présentent les différents dispositifs existants et invitent PEPITE, Normandie Incubation. PEPITE Vallée de Seine et Unicaen ont organisé un forum de sensibilisation à l'entrepreneuriat étudiant durant la semaine nationale de l'entrepreneuriat étudiant (entre le 12 et le 16 octobre 2020) sous forme d'ateliers et table ronde chaque soir de la semaine entre 18h et 20h.

Il existe également un Diplôme étudiant-entrepreneur, porté par l'université de Caen

Normandie en collaboration avec PEPITE depuis 2016.

**LES DISPOSITIFS DE PREPARATION A L'INSERTION PROFESSIONNELLE**

L'université a déployé depuis 3 ans le Career Center Unicaen, une plateforme de recherche de stages, d'emplois et de contrats d'apprentissage, de présentation d'entreprises et de métiers, de mise à disposition d'outils et d'organisation d'évènements d'aide à l'insertion professionnelle.

De plus, de nombreux évènements sont organisés chaque année pour mettre en relation les étudiants et les acteurs du monde socio-économique afin de préparer et de concrétiser leur insertion professionnelle. On peut notamment citer le Forum « Objectif Stages Emploi » (OSE) dont la dernière édition (la 10ème) a eu lieu en janvier 2020. Elle a pu faire se rencontrer 2 500 étudiants et plus de 60 entreprises : de grands groupes, des PME, mais également des start-up de Normandie et plus largement du Grand Ouest et d'Ile de France. D'autres évènements sur le thème de l'insertion professionnelle sont organisés tout au long de l'année, notamment autour de l'alternance et des métiers [voir Annexes p. 73].

**LES ENQUÊTES**

L'Observatoire UNICAEN a de nouveau réalisé les enquêtes nationales d'insertion professionnelle à 30 mois et celles de situation à 6 mois. En 2019-2020, les promotions suivantes ont été interrogées :

- Enquête de situation à 6 mois réalisée auprès des étudiants diplômés 2019 de DUT, de licences professionnelles et de Master ainsi qu'auprès des étudiants diplômés et non diplômés de licence ; soit auprès de 6 972 étudiants (taux de situation connue de 84,3 % tous diplômés confondus ; 84,8% pour les diplômés de nationalité française) ;
- Enquête nationale d'insertion professionnelle à 30 mois réalisée auprès des étudiants diplômés de licence professionnelle et de Master de la promotion 2017 ; soit auprès de 2 908 étudiants (taux de réponse de 71% tous diplômés confondus, 73 % pour les diplômés de nationalité française ; fichier remonté au Ministère en juin 2020) ;

- Enquête nationale d'insertion professionnelle réalisée avec Normandie Université auprès des Docteurs des promotions 2016 et 2018 : 781 docteurs Normandie Université interrogés (taux de réponse : 69%).

En outre, l'enquête nationale STAPRO sur les stages réalisés par les étudiants de formation initiale inscrits à l'UNICAEN en 2018- 2019 a été reconduite (fichier remonté au Ministère en mai 2020).

Ces résultats sont mis à disposition du public et des équipes pédagogiques sur le site de l'Observatoire UNICAEN où il est possible de consulter des tableaux de bord, des répertoires des métiers par diplômes et spécialités, des répertoires de poursuites d'études post-L3 ainsi que des témoignages d'anciens diplômés (vidéos, brochures « Mon parcours, mon métier ») [voir Annexes p. 73]. Des actualités sur les résultats des enquêtes sont diffusées par mail auprès de la direction, des composantes et via les différents canaux de communication de la direction de la communication.

Pour une meilleure appropriation des données, l'Observatoire propose également des extractions de données, des analyses et des présentations spécifiques, des résultats de ces enquêtes auprès des composantes et des équipes pédagogiques qui le souhaitent.

Les données issues de l'évaluation des enseignements (pilotée par la DEVE) et des enquêtes de l'Observatoire UNICAEN sont des outils essentiels pour les réflexions des conseils de perfectionnement des formations.

**3. Synthèse & propositions**

**⊕ POINTS FORTS**

- L'université de Caen a mis en œuvre de nombreuses actions pour renforcer son offre de services en matière d'information, d'orientation, d'accueil, d'accompagnement vers la réussite et d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants ;
- Des dispositifs d'accueil adaptés à l'accueil des publics spécifiques ;

- La mise en place de campus connectés pour répondre à des problèmes d'accès à l'enseignement supérieur et pour accompagner des publics fragiles, éloignés ou empêchés ;
- Des compétences et une expertise de l'Espace Orientation Insertion reconnues par les composantes ;
- Un observatoire produisant des enquêtes de qualité au service de l'information des étudiants et des personnels de l'université.

**⊖ POINTS FAIBLES**

- Un manque de connaissance et d'exploitation par les équipes pédagogiques des enquêtes réalisées par l'observatoire de l'université ;
- Une difficulté des équipes enseignantes à prendre le relais des ingénieurs pédagogiques dans l'usage des dispositifs e-portfolio ;
- Un manque de connaissance et de visibilité des actions de l'université en faveur de l'entrepreneuriat.

**➤ PISTES D'AMÉLIORATIONS**

- Poursuivre l'appropriation par les différents acteurs des missions d'aide à l'orientation et à l'insertion professionnelle, ainsi que des enquêtes réalisées par l'observatoire ;
- Intensifier les outils d'aide à la réussite et l'accompagnement des différents publics étudiants, en particulier au niveau licence, *cela passe notamment par généralisation du tutorat sur le modèle de ce qui se fait à l'UFR des Sciences, et en continuant à développer la professionnalisation des tuteurs et la reconnaissance de leurs compétences dans le cadre du projet NCU*
- Modifier le calendrier de ces enquêtes et leur mise en œuvre, en assurant un meilleur accompagnement par les équipes pédagogiques, afin des les étudiants perçoivent mieux l'intérêt d'y participer ; les effectuer fin janvier afin de publier les résultats (et les éventuelles actions qui résultent de leur analyse) avant la fin de l'année

- L'utilisation d'e-portfolio par les équipes pédagogiques représentera une opportunité majeure pour assurer le continuum du soutien aux étudiants.

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

Instances consultées	Direction Unicaen - Conseil d'administration - Directeurs de composantes - Directeurs administratifs de composantes, Directeurs de services centraux et Responsables administratifs de services communs - Commission Formation et Vie Universitaire - Conseil Académique - Commission CVEC
Note globale	A - obtenue lors de l'évaluation menée auprès des instances concernées

## 1. Objectifs & enjeux du projet d'établissement 2017-2021

Le projet d'établissement 2017-2021 a inscrit trois actions principales :

- le développement d'espaces adaptés favorisant l'échange collaboratif et l'innovation
- la mobilisation de financements privés et publics pour la rénovation des installations sportives
- et la construction d'une proposition culturelle lisible et soutenable.

Au-delà du projet d'établissement, l'université a pris en compte les remarques des experts HCÉRES et s'est attelée à favoriser et à valoriser les initiatives étudiantes et l'investissement des étudiants élus.

## 2. Bilan & analyse des résultats

Le bilan et l'analyse des actions menées dans le cadre de la vie étudiante ont été alimentés par trois sources :

- l'autoévaluation par questionnaires des points du référentiel HCÉRES,
- les enquêtes hebdomadaires réalisées par les VPE et VP-VE pendant la période mars-juillet 2020
- et la mesure des actions réalisées sur la période.

Les enquêtes par questionnaires menées (sur la base du référentiel HCÉRES) auprès des conseils ont permis la consultation de 7 instances, 72% d'avis très satisfaits et satisfaits sur l'ensemble des votes et 87% sur les votes exprimés. Un seul point recueille un avis C (≤ 50% de satisfaction), il s'agit de l'implication des étudiants dans la politique de formation de l'université.

Les enquêtes hebdomadaires réalisées par les VPE et VP-VE pendant la période mars-juillet 2020 (pendant et après le confinement lié au COVID-19) autant sur leur ressenti et bien-être que sur des points d'organisation

pédagogiques ou des examens ont reçu jusqu'à 4 000 réponses par semaine [voir Annexes p. 73].

La réactivité et l'implication sans faille de la Direction des systèmes d'information - DSI, du Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé - SUMMPS et des services et composantes de l'établissement, au service des étudiants en difficulté, ont été remarquables pendant et après la période de confinement.

**VALORISATION  
DES INITIATIVES  
ÉTUDIANTES**

L'année 2018-2019 a vu un changement radical dans le périmètre du financement des initiatives étudiantes, et plus globalement de la vie étudiante et de campus avec la mise en place de la CVEC, Contribution de vie étudiante et de campus. La première réunion de la commission CVEC a eu lieu le 23 mai 2019, regroupant étudiants et personnels élus des conseils, vice-présidents, personnels de direction et représentants du CROUS. La commission a statué sur quelques grands principes de priorités et de répartitions, juste après la publication des cadrages par le ministère.

À partir de la rentrée 2019, un dossier commun de demande de financement à la commission FSDIE et à la commission Culture-Actions du CROUS a été établi, et les deux commissions se réunissent de façon conjointe, permettant l'audition des projets par tous les membres des deux commissions et une délibération harmonisée sur les montants des financements.

Ce sont 57 projets d'associations étudiantes qui ont été financés en 2018-2019 et 18 sur les 33 projets retenus en 2019-2020 jusqu'en mars 2020. La période de confinement et les conditions sanitaires post-confinement ont mis un frein aux activités des associations étudiantes. 13 projets déjà réalisés ont fourni un bilan finalisé, montrant l'accompagnement efficace des associations par la Maison de l'Étudiant - MDE et la Mission des vice-présidents étudiants MVPE. Pour rappel, le 12 juillet 2019, après validation par la CFVU du 3 juillet 2019, le Conseil d'administration avait validé

les modalités de versement des financements FSDIE aux associations étudiantes: 75% du financement FSDIE réalisé après validation du projet et du budget par la commission FSDIE, puis la CVFU, puis le CA, et les 25% restants après production du bilan moral et financier du projet à la commission FSDIE.

Ces projets à l'initiative des associations étudiantes se sont vus complétés par un appel à projet CVEC, et reposant sur l'enquête menée par la MVPE sur la vie étudiante à l'Unicaen ainsi que les axes du projet d'établissement.

L'accent portait particulièrement sur la responsabilité environnementale, l'accompagnement des étudiants et la vie des campus.

La CVEC a permis l'aboutissement du montage financier permettant de co-financer la rénovation des installations sportives du campus 1, en particulier le stade qui était laissé en friche depuis plus de 30 ans (montage avec le Conseil Départemental du Calvados). Ce gros projet emblématique sera suivi de celui relatif au centre de santé impliquant fortement le SUMPPS, en partenariat avec le CROUS.

**RECONNAISSANCE  
DE L'ENGAGEMENT ÉTUDIANT  
DANS L'OFFRE DE FORMATION**

Le dispositif concerne l'ensemble des formations, sans périmètre restrictif des activités qui peuvent être valorisées. À compter de la rentrée 2019, la procédure a été largement dématérialisée. Les étudiants font leurs demandes et présentent leur projet via un formulaire numérique basé sur e-candidat. Les composantes donnent un avis sur le projet, reposant sur l'avis du directeur des études ou des responsables des diplômes, ou des équipes pédagogiques selon leur organisation. L'étudiant et l'équipe pédagogique peuvent être accompagnés par des personnels de l'EOI et du CEMU dans la présentation et l'évaluation d'un dossier de preuves de compétences. Un portfolio numérique (Mahara, présentant l'avantage d'être couplé à la plateforme e-campus pour la validation des compétences) peut être le lieu central et commun de la réflexion des étudiants autour de l'expression et la formalisation des preuves de leur engagement.

La nature de la valorisation de l'engagement dépend des MCC du diplôme dans lequel les étudiants sont inscrits. Tous les étudiants de la promotion 2019-2020 pourront accepter un badge numérique lorsqu'ils ont validé leur engagement, reconnaissance qu'ils peuvent exploiter dans leurs CV et autres dossiers au format numérique, leurs réseaux sociaux professionnels etc. Cette preuve de reconnaissance est beaucoup plus difficilement falsifiable qu'un document papier ou un PDF. Le dispositif étant maintenant en place, il d'agit de faire en sorte qu'il vienne en appui de la reconnaissance de l'engagement des étudiants dans les instances représentatives de l'établissement (on constate que nombre d'engagements des étudiants sont liés à leurs disciplines de formation).

**CHARTRE DES ASSOCIATIONS  
ÉTUDIANTES**

L'université de Caen Normandie reconnaît le rôle fondamental de la vie associative au sein de l'établissement. Une convention a été élaborée pour définir l'agrément « Association étudiante de l'université de Caen Normandie » [voir Annexes p. 73]. Cette convention entend contribuer au développement de la vie associative sur les campus et à son rayonnement sur l'ensemble du territoire normand. Elle permet d'informer les étudiants associatifs quant aux modalités qui leur sont offertes pour participer activement à la vie étudiante et à l'animation des campus.

La « Convention des associations étudiantes de l'université de Caen Normandie » est complétée par une convention annexée, « la Convention de mise à disposition d'un local au profit d'une association étudiante » dans les cas d'une demande éventuelle de locaux associatifs. La présente convention a été validée par la Commission formation vie universitaire - CFVU UNICAEN le 29 novembre 2017 et par le Conseil d'administration du 8 décembre 2017. Elle a pris effet à compter du 9 décembre 2017.

**FORMATIONS DES PRÉSIDENTS  
D'ASSOCIATIONS ÉTUDIANTES**

La responsabilité sociale de l'université de Caen Normandie l'engage à prévenir et sensibiliser l'ensemble de ses étudiants contre le bizutage.

année	nombre de projets étudiants			culture artistique	culture scientifique & tech.	sport	solidarité	citoyenneté	environnement
	déposés	retenus	réalisés						
2012–2013	71	67	67	24	11	11	4	16	1
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2016–2017	61	59	59	15	17	4	7	16	0
2018–2019	60	56	56	12	18	8	5	13	0
2019–2020*	37	33	18	3	6	2	0	5	2

source : Maison de l'étudiant - 2019-06-19

\* Parmi les 33 projets retenus, 15 annulations à cause du Covid.

La réflexion nous a conduit à réexaminer le cadre des pratiques et activités des associations. Nous avons choisi de généraliser la charte des événements festifs qui est proposée aux associations. Par ailleurs, les présidents des associations et/les membres de leur bureau doivent suivre des actions de formation et d'accompagnement dans l'organisation de leurs événements festifs ou d'intégration pour pouvoir conventionner avec l'université. L'établissement n'octroie des locaux et des financements FSDIE qu'aux associations étudiantes conventionnées pour l'année en cours. La formation assurée par l'Association CEMEA comprend plusieurs points : Interroger et analyser les pratiques actuelles, s'approprier le cadre juridique et réfléchir à l'organisation des moments festifs et d'intégration. Plusieurs actions de formations ont eu lieu au cours de l'année 2019–2020 regroupant 110 participants sur l'ensemble des 4 séquences de formation. Ce sont 342 élus d'associations qui ont été formés depuis le début du dispositif sur Caen, Alençon et Cherbourg, à la fois dans le cadre des événements festifs mais aussi sur l'e-réputation ou les responsabilités des dirigeants d'associations.

L'ensemble de ces dispositifs apporte une bonne visibilité des associations étudiantes de l'université et surtout, encore plus de liens entre elles. Leur action est ainsi sécurisée pour

renforcer et soutenir leur potentiel d'initiatives sur tous les campus.

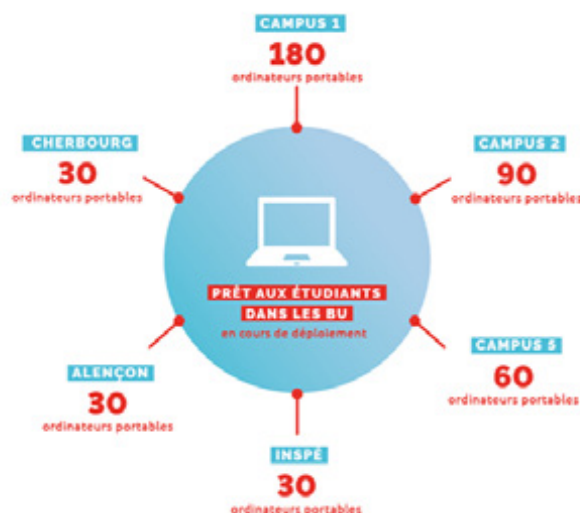
#### FAVORISER LE BIEN-ÊTRE ÉTUDIANT

La politique de développement de la qualité de la vie étudiante repose sur le VP – VE qui coordonne et anime des actions déployées dans plusieurs services et sur l'ensemble des sites.

Le SUMPPS organise des ateliers de sophrologie-méditation en individuel et/ou en petits groupes. La sophrologie est une méthode de prévention et de soins à médiation corporelle. Elle est logiquement indiquée pour les problématiques de stress et ses conséquences.

Les étudiants adhèrent globalement tous à la médiation corporelle et au travail sensu-perceptif. Ensuite, tout est question de temps, de réceptivité, de motivation et d'investissement. Dans le cadre de la gestion de la période de confinement la téléconsultation a été mise en place et est désormais proposée aux étudiants. De son côté le SUAPS a rendu gratuit l'accès à la piscine universitaire ainsi qu'aux terrains de tennis et de padels.

Les premiers plans du futur stade de l'Université sont réalisés, comportent un terrain en gazon synthétique et une piste de 400 mètres (permettant de relocaliser au cœur du campus la pratique du football, du rugby et de l'athlétisme). Un parcours santé paysagé



de 720 mètres, agrémenté d'espaces de pratique douce et de fitness sera ouvert à tous pour la santé et le bien être de chacun. Cette maquette numérique apporte une première vision réaliste de ce projet d'équipement sportif qui viendra renforcer la qualité de vie de campus pour l'ensemble de la communauté universitaire.

La mission UNICAEN : LIEU-X DE CULTURE continue à se structurer, selon le processus entériné en avril 2019 par l'approbation au Conseil d'administration de la refonte des statuts du service commun de la documentation. Le SCD assure désormais les « missions d'activités d'animation culturelle, scientifique et technique de l'Université ».

Le SCD présent sur presque tous les sites de l'établissement et les composantes a bien compris l'intérêt de dédier des espaces permettant aux étudiants de se retrouver « en sortie de cours » pour travailler de façon formelle ou échanger de façon informelle. Les salles mises à disposition dans les bibliothèques (que l'on peut réserver via une application) ou celles des composantes sont utilisées à pratiquement 100% sur les créneaux ouverts. Les espaces conviviaux (en extérieur, en aménagement de grands couloirs par exemple) sont aussi extrêmement fréquentés.

L'université de Caen Normandie a noué de nombreux partenariats avec les acteurs culturels du territoire. La Rentrée culturelle et des associations étudiantes permet au public et en priorité aux étudiants, de rencontrer ces partenaires. Ce dispositif est aussi décliné sur certains des sites. L'action culturelle entend diversifier les formes (cinéma, musique, photojournalisme, arts visuels) et, le plus possible, favoriser l'investissement des enseignants-chercheurs et l'interaction avec les étudiants. L'installation d'un piano numérique en mai 2019 au campus 3 à Ifs a permis d'animer la vie de campus et de fédérer les personnels et les étudiants, au-delà de sa fonction première de permettre aux étudiants de s'exercer et de créer.

Pour la troisième année, l'université est impliquée via ses nombreuses composantes dans le dispositif « Résidence triennale territoriale » portée par la DRAC. Les actions

sont axées sur « le théâtre et le numérique » et engagé de nombreux acteurs comme la Comédie de Caen, le Dome...

Du fait de la situation sanitaire, la fermeture de l'université de Caen Normandie et ses nombreux lieux de culture au public a conduit à des annulations ou à des reports de programmation. Certaines propositions culturelles ont pu être transformées pour une mise en ligne. On peut noter la mise en place d'un atelier d'écriture à distance pendant la période de confinement pour favoriser le lien social avec des étudiants et des personnels demandeurs.

### ACTIONS SPÉCIFIQUES DANS LE CADRE DE LA COVID-19

La solidarité de l'établissement s'est particulièrement exprimée pendant la période de confinement afin d'accompagner chaque étudiant signalant des difficultés. Ce sont ainsi 2077 étudiants qui ont été accompagnés toutes modalités confondues: accompagnement financier d'urgence (perte d'emploi, perte de stage, e-cartes d'achats, autres cas d'urgences qui ne pouvaient relever de l'assistance du CROUS, accompagnement de l'épicerie solidaire Agoraé), prêt de matériel informatique et de clefs et téléphones 4G, hotline, accompagnement psychologique, sanitaire, médical, télé-consultations, actions de lutte contre l'isolement, gestion du stress.

## 3. Synthèse & propositions

### ⊕ POINTS FORTS

- Les personnes interrogées dans le cadre de l'autoévaluation par questionnaire expriment leur satisfaction sur toutes les références relatives à la Vie étudiante (moins une), ce qui montre à la fois leur bonne information et leur adhésion aux dispositifs
- L'enquête réalisée auprès des composantes par les VPE et le travail réalisé avec les directeurs de composantes a servi de base à la circulaire sur l'harmonisation des régimes spéciaux d'étude présentée en CFVU

- La période de confinement a permis une encore plus grande Intégration VPE au pilotage de la VE, ils sont depuis invités permanents aux réunions de l'équipe de direction.
- La création de la commission CVEC a permis un regard stratégique sur les questions de la vie de campus, réunissant des acteurs qui ne se rencontraient que peu auparavant et surtout un traitement collectif de ces questions
- Plusieurs dispositifs ont été déployés par le SCD et la DSI à la fois pour créer plus de salles de travail et d'espaces de repos et de sieste, mais aussi de mettre en place une organisation permettant les prêts ordinateurs sur de très courtes, courtes et longues durées.
- Depuis le rapport à mi-parcours, nous avons renforcé le rôle et le dimensionnement RH du SUMPPS avec le recrutement d'une assistante sociale supplémentaire et l'augmentation des vacances des psychologues et du psychiatre
- La rénovation des installations sportives du campus 1 est planifiée, les travaux d'études sont en cours pour la reconstruction du stade, de vestiaires et les éclairages en co-financement avec le CD14, avec une livraison prévue à l'horizon 2022
- L'adaptabilité et la réactivité des services autour de la vie étudiante et du numérique ont particulièrement fait leurs preuves pendant la période de confinement liée au COVID-19, permettant la mise en place de nouveaux dispositifs de suivi et d'accompagnement des étudiants. Les prêts d'ordinateur et l'accès aux outils pédagogiques de l'établissement en dehors du réseau physique universitaire pour les étudiants sont devenus pérennes (avec la virtualisation en particulier).
- Dans le domaine culturel, les partenariats avec les acteurs du territoire sont bien inscrits et en cours de diversification.
- Les lieux culturels sont bien identifiés et bien implantés sur les différents campus en particulier grâce aux réseaux des BU et des MDE.

- Des manifestations culturelles récurrentes sont bien installées et bien identifiées par les publics (Nocturnes du plan de Rome, Ciné à Daure, Tremplin Phénix, etc.)
- Le SUAPS a maintenu le lien avec les étudiants et le personnel au travers de séances à distance au quotidien à la fois généralistes (ouvert à l'ensemble de la communauté) et spécialisées (inscription à des cours spécifiques)
- Les actions de développement du SUAPS sont présentes sur l'ensemble des campus et antennes.

### ⊖ POINTS FAIBLES

- La valorisation des réalisations des associations étudiantes est imparfaite et devrait être favorisée par de la mise en service du nouveau site Unicaen sur une nouvelle infrastructure, les contributions des différents acteurs seront facilitées (c'est en partie l'objectif du projet) ce qui devrait permettre une meilleure exposition des associations et de leurs projets financés.
- La participation étudiante aux élections est faible, ce qui n'est pas une originalité. Le projet de vote électronique pour les étudiants est complexe et a été repoussé du fait de l'année particulière que nous venons de passer.
- Le rôle des étudiants dans la politique de formation passe en partie par leur rôle dans les conseils de perfectionnement et leur participation à la CFVU et à sa commission de préparation. Les leviers possibles sont à la fois via les étudiants élus et en particulier le VPE CAC, mais aussi via les directions de composantes. La transformation des pratiques et des cultures prend du temps, autant côté étudiants que personnels.
- La participation étudiante à la vie de l'institution est elle aussi largement perfectible, en dehors de l'implication des associations étudiantes. Les 80+ associations présentes sur l'établissement signent une convention avec l'établissement après avoir suivi une formation et qui, chacune dans leurs

domaines, sont un fort vecteur d'intégration des étudiants et d'implication dans des projets institutionnels (exemple : parrainage des étudiants étrangers par Erasmus & Internationals in Caen, reconnu dans le label Bienvenue en France)

- Instituée dans le règlement du SCD, la commission culturelle doit encore être mise en place; les projets de charte culturelle et de stratégie culturelle ont vocation à être débattus et parachevés dans ce cadre et présentés aux conseils centraux.
- Concernant les étudiant.e.s en situation de handicap, soutenir le SUMPPS dans une meilleure coordination de la prise en charge des situations de plus en plus complexes en lien avec les services concernés et les composantes pédagogiques (aménagement d'études et des examens).

### ➤ PISTES D'AMÉLIORATIONS

- Maintien du rôle des VPE dans l'équipe de direction. Rôle renforcé pendant la période de crise en les invitant de façon permanente aux réunions. Ils disposent par ailleurs d'un emploi étudiant et de la prise en charge financière de leurs missions.
- Maintien des enquêtes auprès des étudiants sur un rythme mensuel ou trimestriel, en reposant sur la participation des VPE à la constitution des questionnaires et à leur analyse.
- Favoriser, par la reconnaissance de l'engagement étudiant, des formes d'engagement associatif et citoyen en faveur de causes humanitaires, environnementales et solidaires.
- Encourager l'entrepreneuriat étudiant.
- Étendre la pratique des badges numériques visant à la reconnaissance des compétences et de l'engagement étudiant (intégration dans la nouvelle offre de formation en lien avec les blocs de compétences).
- Poursuite du développement des partenariats culturels avec d'autres acteurs culturels du territoire. Renforcement de

l'accès des étudiants aux programmations culturelles hors campus et en particulier au théâtre.

- Encouragement de la pratique artistique des étudiants par la création d'une offre d'ateliers.
- Rénovation des installations sportives, un projet emblématique de l'amélioration de la vie étudiante, qui est en souffrance depuis de très nombreuses années.
- Projet de création d'un centre de santé : projet commun avec le CROUS qui réhabiliterait des locaux (en intégrant des espaces de travail collaboratif, d'activité de bien-être en lien avec le SUAPS, de restauration rapide de qualité en plus de la partie centre de santé stricto-sensu). Proposer aux étudiants de l'université de Caen Normandie une offre de soins élargie aux soins curatifs.
- Accompagner le SUMPPS dans le développement de leurs missions de prévention et de promotion de santé, sur les sites distants.
- Participer avec les partenaires territoriaux et régionaux (BAPU, ARS, CHU, CPAM...) à la définition d'un parcours de soins en santé mentale.

**Référence 1**

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

- 01 01 Projet établissement Unicaen 2017-2021
- 01 02 Chiffres Unicaen 2020
- 01 03 Label Bienvenue en France
- 01 04 Accord Cadre Coopération Internationale Wurzburg – Unicaen 1977
- 01 05 Annexe ACI Wurzburg – Unicaen 2018
- 01 06 Schéma Local ESR Communauté Agglomération Cotentin 2019
- 01 07 Stratégie partagée développement Département Calvados - Unicaen
- 01 08 Feuille de route campus unique Saint-Lô

**Réf. 2**

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

- 02 01 Avancement Projet Établissement 2017-2021
- 02 02 Label « Agir ensemble - Campus durable en ville durable », Présentation 2020

**Réf. 3**

**L'université développe et pilote ses relations avec le CHU et les autres établissements en charge de formations médicales et paramédicales à partir d'objectifs stratégiques partagés.**

- 03 01 Convention constitutive du CHU Caen 2018
- 03 02 Convention financement LMD paramédical Unicaen Région 2020

**Réf. 4**

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

- 04 01 Arrêté création IUT GON 2019
- 04 02 Règlement intérieur Unicaen 2018
- 04 03 Trait d'union 27-11-2020
- 04 04 PRISME n° 11 - 2020
- 04 05 Midi labo CIREVE 2019
- 04 06 Gardons le lien 2020

**Réf. 5**

**La direction de l'université porte et développe une politique globale de la qualité.**

- 05 01 Organigramme DGS - DAPEQ 2020
- 05 02 Circulaire DDG 2020 Services communs et centraux
- 05 03 Autoévaluation Présentation démarche établissement, référents, instances
- 05 04 Autoévaluation Exemple questionnaire CA Limesurvey
- 05 05 Autoévaluation Calendrier suivi consultation restitution 2020
- 05 06 Autoévaluation Présentation résultat final équipe direction 06/07/20
- 05 07 Autoévaluation Résultats questionnaires Pts forts, Pts faibles, Pistes amélioration par référence
- 05 08 Autoévaluation Infos préliminaires RAE 2020
- 05 09 Autoévaluation Présentation CA 03/12/20
- 05 10 Autoévaluation Établissement Logigramme 2019 à 2021

**Réf. 6**

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

- 06 01 Calendrier annuel Instances Unicaen 2020
- 06 02 Règlement intérieur CA Unicaen
- 06 03 FCA Manager, Présentation Interactions SI - Unicaen

**Réf. 7**

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

- 07 01 Circulaire préparation politique emploi 2021
- 07 02 Convention Plan de mobilité, Caen la mer, Unicaen, 16/10/19

**Réf. 8**

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

- 08 01 SPSI 2018-2022

**Réf. 9**

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

- 09 01 Bilan des journées objectifs moyens 2018-2019
- 09 02 Bilan DRI 2019, CR 17/11/20
- 09 03 Dotations UR 2020

**Réf. 10**

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

10 01 Convention Résitech INSA Unicaen Patrimoine scientifique 30/04/20

**Réf. 11**

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

11 01 Certification FCU - Unicaen - Bureau Veritas - 2019-2022  
 11 02 Schéma directeur de la Formation Professionnelle – Unicaen 03/2019  
 11 03 AAP NCU2018 Réussites  
 11 04 Circulaire Composantes Préparation Accréditation OF 20/01/16  
 11 05 Circulaire Mise en œuvre OF 2017-2021, 12/10/16

**Réf. 12**

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

12 01 Règlement commun des études 2017-2021, CFVU 23/09/20  
 12 02 Présentation journée AP 2019 – Approche compétences conception formation  
 12 03 Modification statuts Unicaen, DEVE, Organisation conseils de perfectionnement 10/10/18  
 12 04 Plan stratégique transformation pédagogique 2019  
 12 05 Cadrage qualité Enseignement à distance, 05/2019

**Réf. 13**

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

13 01 SCD Charte documentaire, 10/02/20  
 13 02 SCD Règlement intérieur des bibliothèques, 10/02/20

**Réf. 14**

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

14 01 Rapport activité « Mon avenir Unicaen » 2019-2020  
 14 02 Circulaire modalités mise en œuvre RSE 2020  
 14 03 CR Forum OSE 2020  
 14 04 Observatoire REPERES 50 LP 2016 insertion 30 mois  
 14 05 Observatoire REPERES 51 Master 2016 insertion 30 mois

**Réf. 15**

**L'université soutient le développement de la vie étudiante, l'engagement des étudiants dans la gouvernance et favorise le bien-être étudiant**

15 01 Rapport enquête - Être étudiant sur les campus Unicaen, VPE, 06/2019  
 15 02 Convention Agrément Association étudiante



UNICAEN | RAPPORT D'ACTIVITÉ 2019 – 2020

présenté au CA du 11 décembre 2020

révisé au CA du 5 février 2021

directeur de publication

Lamri Adoui

coordination rédactionnelle

DGS – DAPEQ

conception éditoriale

Direction de la communication

impression · fabrication

Reprographie centrale · DPL

© université de Caen Normandie · 2021