

Caen le 28 février 2022

Le Président  
de l'université de Caen Normandie

à

Monsieur Pierre Glaudes  
Directeur du département  
d'évaluation des établissements  
HCERES  
2 rue Albert Einstein  
75013 Paris

**Dossier suivi par :**

Présidence

[presidence@unicaen.fr](mailto:presidence@unicaen.fr)

REF : PG 2022/026 – LA/SL/07/22

**OBJET :** Rapport d'évaluation – réponse de l'Université  
Caen Normandie

Monsieur le Directeur,

J'ai pris connaissance avec un grand intérêt du rapport d'évaluation remis par le HCERES à la suite de la visite effectuée à distance du 25 au 27 mai 2021. Je tiens en premier lieu à adresser mes remerciements chaleureux aux membres du comité présidé par Pierre Chiappetta pour la qualité des échanges avec l'ensemble des parties prenantes ainsi que pour le rapport qui nous est adressé. Outre l'équipe de direction et l'ensemble des membres de la communauté entendus au cours de plus de cinquante ateliers sur les trois jours de cette visite, cette évaluation a également très fortement mobilisé l'ensemble des services administratifs de l'établissement que je tiens également à remercier.

Comme indiqué en préambule de ce rapport, cette évaluation s'est déroulée dans un contexte particulier sur le plan national – la pandémie en cours empêchant la traditionnelle visite sur site – mais également sur le plan local – une nouvelle équipe de direction s'installant tout juste. Aussi, la nouvelle équipe a porté les axes stratégiques de développement quand l'équipe sortante avait pris en charge le rapport d'auto-évaluation.

L'Université de Caen Normandie partage en très grande partie l'analyse réalisée. Le regard extérieur conféré par les experts du comité vient en effet à bien des égards conforter notre appréciation de la situation aussi bien sur les points forts de l'établissement sur lesquels nous pouvons aujourd'hui nous appuyer que de ses fragilités auxquelles nous devons remédier pour porter un projet ambitieux et partagé.

Nous sommes en effet convaincus que notre établissement pluridisciplinaire avec santé, seule Université présente sur l'emprise de l'ex-Basse Normandie et de ses trois départements (Calvados, Manche et Orne), sur 19 sites et dans 6 agglomérations doit à la fois travailler aux deux dimensions de l'excellence et de la proximité, de conjuguer une stratégie internationale exigeante tout en contribuant pleinement aux projets de son territoire. C'est bien avec cette double focale que la nouvelle équipe de direction entend travailler au service du plus grand nombre. L'Université de Caen souhaite donc dans cette optique se

placer au cœur de son écosystème et la double reconnaissance obtenue cette année que constituent les labellisations Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) avec l'ensemble des partenaires normands mais aussi Science avec et pour la Société (SAPS) sont des encouragements forts à poursuivre dans cette voie.

Evidemment rien ne sera possible sans l'adhésion et l'association de la communauté aux projets les plus ambitieux. Le rapport HCERES pointe le climat social extrêmement dégradé dans laquelle s'installe notre équipe ainsi que le manque d'appropriation par la communauté universitaire des grands projets, conséquences d'un manque de consultation des acteurs. Nous souscrivons à ces remarques et avons depuis maintenant un an beaucoup travaillé à recréer des liens de confiance en consultant les instances avec une grande régularité, en faisant preuve de transparence dans les décisions ce qui permet une compréhension des processus et des enjeux.

Plusieurs éléments du rapport soulèvent la question de la gestion de la ressource humaine et plus largement la nécessité de définir une réelle politique de qualité de vie au travail. C'est un enjeu essentiel pour la nouvelle équipe. Ainsi, la politique d'emploi négative qui a lourdement pesé sur la dégradation du climat social mais également sur l'affaiblissement du potentiel humain de l'université a été infléchie en 2022. La poursuite de cet effort dépendra de notre capacité à développer nos ressources propres en atteignant a minima le niveau moyen de ressources des universités françaises. De plus un effort sera réalisé pour accompagner les évolutions professionnelles des personnels en construisant une offre de formation basée sur un recueil des besoins. Enfin, un renforcement de la qualité de vie au travail sera recherché.

Le rapport pointe également la nécessité d'un travail sur le pilotage et la qualité, encore perfectibles. Des outils existent mais n'ont pas été suffisamment structurés et appropriés par la communauté. Conscients de ces enjeux, l'équipe de la délégation de l'aide au pilotage et à la qualité a d'ores et déjà été renforcée et les modalités d'association des différents acteurs à la construction d'outils de pilotage pertinents est engagé.

Renforcer le dialogue avec la communauté et valoriser le potentiel humain de l'université sont en effet les préalables indispensables pour développer le projet de l'établissement. En s'appuyant sur les points forts, les points faibles et les recommandations identifiés dans le rapport HCERES, celui-ci s'articulera autour de cinq axes :

- faire de la recherche une priorité : l'Université apprécie à ce titre que le HCERES reconnaisse comme un point fort son potentiel de recherche pluridisciplinaire, la très bonne coordination des acteurs dans le domaine de la Santé notamment avec le CHU de Caen ainsi que l'efficacité de sa stratégie de valorisation. Cette qualité ne trouve pas nécessairement de débouchés en termes de réussite aux appels à projets à l'échelle européenne. Le développement de services d'appui au montage de projets européens fait partie des priorités affirmées lors du Dialogue Stratégique de Gestion avec l'Etat afin de fournir un accompagnement de proximité aux chercheurs depuis le montage de projets jusqu'à leur justification financière quand des opérations de veille ou de formation pourraient s'envisager à l'échelle de Normandie Université ;
- être un acteur majeur dans les dynamiques des territoires : le rapport HCERES fait de l'ancrage territorial de l'Université un point fort et nous adhérons à cette vision. La volonté affirmée par notre équipe de maintenir l'ensemble des implantations universitaires a d'ores et déjà des

retombées extrêmement favorables. Des Schémas Locaux d'Enseignement Supérieur seront signés avec les collectivités locales, dont les premiers dès cette année 2022. Ces partenariats visent à bâtir une vision commune et à co-construire un projet universitaire avec et pour ces territoires. Ainsi, des échanges fructueux sont en cours pour favoriser sur différents sites les possibilités de professionnalisation de certains parcours étudiants, pour développer la vie étudiante et l'accès aux services notamment de santé. Un accompagnement financier pourra être envisagé pour la rénovation du bâti universitaire. L'expérimentation sur l'universitarisation des formations paramédicales qui implique que les étudiants de ces formations deviennent des étudiants de l'université constituera un élément fort du projet territorial de l'université et plus spécifiquement d'un volet dédié aux formations en santé.

- placer les réussites étudiantes au cœur de notre projet : la crise que nous traversons a mis en lumière les difficultés rencontrées par les étudiants mais aussi le formidable potentiel que recèle la vie associative étudiante. Parce que les réussites sont de natures multiples, le prochain schéma directeur de la vie étudiante prendra en compte toutes ses dimensions notamment sur le plan de la santé en construisant un centre de santé universitaire en partenariat avec le CROUS. S'il serait trop long et hors sujet de lister ici l'ensemble des actions envisagées dans les champs de la culture, du sport, de la documentation, de l'orientation ou encore de la vie associative, je souhaite ici rebondir sur une faiblesse et une recommandation du comité. La qualité de vie étudiante disparate selon les campus, pointée par le rapport, est une réalité que nous devons prendre en compte. Une partie de la solution se trouve dans la conclusion des Schémas Locaux avec les collectivités afin de nouer des partenariats avec des acteurs de proximité mais aussi dans le fait de proposer aux étudiants de ces sites de porter des projets mobilisant des financements de la contribution vie étudiante et de campus (CVEC) afin d'améliorer leur condition de vie au quotidien. Nous faisons également nôtre la recommandation de mieux coordonner les actions de vie étudiante éparpillées au sein de plusieurs services en procédant au recrutement d'un Directeur Général des Services Adjoint dont il s'agira du périmètre de coordination et d'intervention ;
- construire des campus durables, innovants et connectés : le rapport d'évaluation pointe comme des points forts de l'établissement la qualité de son service d'innovation pédagogique (CEMU) et la dévolution du patrimoine immobilier récemment acquise. Le dynamisme du CEMU est en effet un point d'appui remarquable qui permet l'accompagnement des enseignants notamment dans le déploiement de nouvelles formes d'enseignement. La dévolution totale du patrimoine immobilier constitue un fort enjeu pour l'université et installe celle-ci en acteur incontournable de l'ensemble des partenaires et en premier lieu des collectivités territoriales. Cet indéniable potentiel devra toutefois trouver un cadre et un modèle économique jusqu'alors à peine ébauchés. Sans accompagnement significatif de l'Etat (contrairement aux établissements ayant accepté la dévolution lors de la première vague), l'entretien de ce patrimoine et le développement de nos campus pour les mettre aux meilleurs standards est subordonné aux financements de futurs mais hypothétiques Contrats de Plan Etat – Région (CPER). La finalisation des opérations menées dans le cadre du dernier CPER a par ailleurs conduit l'Université de Caen Normandie à engagé 17 M€ sur ses fonds propres pour boucler le financement de deux opérations, absorbant toutes les marges de manœuvre budgétaires de l'établissement et conduisant à des mesures d'austérité pouvant impacter fortement ses missions cœur de métier. De façon évidente, ce modèle n'est pas tenable sur la durée et de telles opérations ne pourront

pas être renouvelées. Si l'Université, comme pointé par le rapport HCERES, n'a pas demandé le label DDRS, elle s'emploie enfin aujourd'hui à impulser une nouvelle dynamique (notre réponse collective à l'échelle de la Normandie au projet « ExcellenceS sous toutes ses formes » est dédié à la gestion des risques – climatiques et industriels – et comprend un volet sur les campus démonstrateurs du développement durable) qui conduira à une demande de ce label dès cette année.

- se doter d'une ambition européenne et internationale : nous sommes en phase avec les recommandations du HCERES de renforcer le lien formation – recherche de la stratégie internationale aujourd'hui pensée et pilotée comme deux volets trop peu interconnectés. Absente des appels à projets pilotes ayant abouti à la constitution de 41 alliances d'universités européennes lors des appels de 2019 et 2020, l'Université de Caen Normandie portera dans ce cadre et dès cette année un consortium de 9 universités visant à travailler de façon transdisciplinaire dans le cadre d'une alliance renforçant le développement de l'Europe des Régions. L'établissement sera enfin candidate au label HRS4R également dès cette année, cette démarche étant indispensable pour développer une véritable stratégie de réponse aux appels à projet européens. Le développement de *Graduate Schools*, l'internationalisation de différents parcours, notamment de l'école d'ingénieurs ESIX, le soutien affirmé à la formation doctorale ou encore la création de Laboratoires Internationaux constitueront d'autres leviers pour atteindre cet objectif.

L'équipe de direction a ainsi pris bonne note des recommandations du comité de visite. Elle s'attachera donc au cours du prochain contrat quinquennal à suivre les recommandations avancées par celui-ci et compte s'appuyer sur l'engagement de sa communauté pour pouvoir poursuivre ses ambitieux projets.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'assurance de mes salutations distinguées.



Lamri ADOUI

Président

de l'université de Caen Normandie