



**MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



UNIVERSITÉ
CAEN
NORMANDIE

Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024 – 2026





Université de Caen Normandie

Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024-2026

Entre

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, représenté par
xxxxxx, ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche

d'une part

Et

L'université de Caen Normandie, représentée par
Lamri Adaoui, président de l'université

d'autre part

Article 1 : Objet du contrat

Ce contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) est conclu entre le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et l'université de Caen Normandie pour une durée de trois ans.

Il a pour objet la contractualisation de la stratégie de l'établissement sur quatre politiques publiques ministérielles prioritaires (pilotage et transformation de l'offre de formation, transition écologique et développement soutenable, recherche et innovation, bien-être et réussite des étudiants), ainsi que sur l'amélioration du pilotage de l'établissement et l'affirmation de sa signature.

Ces six objectifs sont déclinés en actions programmées dans le COMP, assorties d'indicateurs de performance.

Article 2 : Engagements financiers et modalités de versement

Le montant programmé pour le COMP est de **4 877 000 euros** pour la période 2024-2026. Les versements s'effectueront ainsi :

- Une avance de 50% en 2024 ;
- Un complément de 30% en 2025 ;
- Un solde de 20% en 2026.

Le versement des crédits est conditionné à la réalisation des actions prévues et à l'atteinte des cibles associées, selon la clé de répartition indiquée à l'article 4.

En cas d'atteinte partielle d'une cible, le montant des crédits effectivement versés au titre de l'objectif sera ajusté au prorata du niveau de réalisation effective de la cible.

Cela se traduira par un ajustement du solde ou par un abattement sur le premier versement du COMP suivant.

Article 3 : Modalités de suivi

Un dialogue annuel permettra de partager l'avancement des actions et, le cas échéant, d'ajuster les ambitions et les financements du COMP au cours de la période.

A la fin de la période, un bilan précis sera réalisé sur l'ensemble du COMP et sur chacune des actions. Il sera partagé entre l'Etat et l'établissement et servira de base au calcul du solde du COMP.

Article 4 : Plan d'action détaillé

		Indicateurs / Jalons	Valeur initiale	cible 2026	Part du financement conditionnée à l'atteinte de l'objectif
Pilotage de l'offre de formation					20%
• Transformer l'offre de formation pour augmenter la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants (cible d'étudiants impactés par la transformation : 3 000)	•	Nombre de formations transformées parmi les moins performantes		10	
• Suivre l'offre de formation, l'impact des AMI CMA et mener des actions de prospective	•	Taux de réussite en licence en 3 et 4 ans	46,7%	48,0%	
• Accompagner l'internationalisation des formations (digitalisation et accompagnement de la mobilité)	•	Nombre d'étudiants inscrits dans des formations financées dans le cadre des AMI CMA	12	405	
• Construire un réseau européen autour des formations au nucléaire	•	Nombres de contrats d'alternance	1 154	2 200	
Recherche et Innovation					15%
• Structurer et ouvrir des plateformes de recherche	•	Nombre de projets ERC déposés / retenus en tant que <i>Host Institution</i> (données cumulées sur 3 ans)	1 / 0	5 / 1	
• Œuvrer à la création d'une dizaine de laboratoires internationaux	•	Nombre de projets HEU	13	35	
• Promouvoir le doctorat par des actions de communication et d'événementiel	•	Nombre de contrats de recherche partenariale	64	150	
• Conforter l'internationalisation des Graduate Schools par l'octroi de bourses d'excellence	•	Nombre de doctorants	796	830	
Transition écologique et développement soutenable					23%
• Mener une campagne de sensibilisation des personnels aux enjeux TEDS	•	Part des étudiants de 1er cycle recevant un enseignement socle sur la TEDS	25%	100%	
• Former les étudiants aux enjeux TEDS	•	Part des personnels BIATSS formés aux TEDS	0	60%	
• Réduire la consommation énergétique en déployant des éclairages LED et des bornes électriques sur les campus (réduction énergétique)	•	Consommation électrique annuelle en kWhEF/an pour les éclairages	2 515 782	1 191 535	
• Réaliser un schéma directeur paysager et une modélisation BIM (building information modeling)	•	Nombre d'implantation de bornes de recharges sur les campus	2	15	
Bien-être et réussite des étudiants					4%
• Sensibiliser les enseignants et les personnels à la diversité des formes de handicap	•	taux de contrats personnalisés édités pour des étudiants à besoins spécifiques	NC	70%	
• Réaliser un audit sur l'accessibilité numérique des sites internet et des services en ligne de l'université	•	Nombre d'universités partenaires de l'application Objectif Réussite	0	5	
• Compléter les dispositifs d'accompagnement de la réussite étudiante (nouvel outil numérique "Objectif Réussite", création d'un bureau dédié)	•	Taux de personnels sensibilisés aux différents types de handicap et à leur prise en charge	0	200	
Gestion et pilotage					24%
• Créer une Fondation universitaire (Fondation 1432)	•	Montant des fonds récoltés par la fondation universitaire	0 €	2 000 000 €	
• Mener une étude d'opportunité et de faisabilité de création d'une SPLU (Société publique locale universitaire) pour la gestion du patrimoine de l'université	•	Recettes liées à la politique événementielle	70 000 €	220 000 €	
• Renforcer la stratégie de valorisation de l'université (pôle événementiel, rénovation des espaces de réception...) et améliorer la sécurité sur les campus (porte d'accès) et la cybersécurité (SPSI)	•	Taux de complétude du référentiel emploi/compétence	20%	80%	
• Initier la mise en place d'une GPEEC (élaboration d'un référentiel emplois/compétences)					
Stratégie propre à l'établissement					14%
• Soutenir le déploiement de Services Publics +	•	Nombre d'écoutes réalisées par la cellule d'écoute par an	13	40	
• Lutter contre les VSS, les discriminations et le harcèlement (cellule d'écoute, projet INEDI)	•	Nombre de structures engagées dans la démarche Service Public + (sur 12 structures de l'établissement)	3	12	

Signature de l'établissement

Le projet d'établissement approuvé à l'unanimité du conseil d'administration en mars 2023 trace une perspective déclinée autour de 7 axes stratégiques : i) Construire une Université solidaire, durable, responsable – Répondre aux enjeux des transitions dans toutes leurs dimensions ; ii) Promouvoir l'excellence et la visibilité de la recherche ; iii) Diversifier et sécuriser les parcours de formation – expérimenter et innover pour anticiper les compétences et métiers d'avenir ; iv) Placer les réussites étudiantes au cœur des actions menées ; v) Être un acteur majeur dans les dynamiques territoriales ; vi) Se doter d'une ambition européenne et internationale ; vii) Piloter et partager pour se donner les moyens des ambitions de l'UniCaen.

Dans une démarche très volontariste, l'Université de Caen Normandie a soigneusement sélectionné les AAP en cohérence avec ce projet, lui permettant ainsi d'aller chercher les financements nécessaires à sa réalisation ainsi que les labellisations attestant de son travail de fond. L'établissement se trouve ainsi dans une dynamique extrêmement favorable comme en témoignent les succès aux appels à projets (ExcellencES, PUI, ASDESR, CMA...) mais aussi les labellisations obtenues (SAPS, DD&RS, Qualiopi, HRS4R...). Les demandes formulées dans ce Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance 2024 – 2026 s'articuleront donc avec ces nombreux succès ainsi qu'avec le Dialogue de Performance et le Contrat d'Etablissement.

Au cours de ces différents documents, l'Université de Caen Normandie a affirmé le développement de plusieurs types de signature :

- **Une signature méthodologique** : l'Université s'est depuis 2020 placée au centre de son écosystème en travaillant de façon décloisonnée avec les collectivités territoriales, le monde socio-économique et la société civile. Des résultats tangibles ont été obtenus : l'Université signera ces six prochains mois des schémas locaux ou des conventions partenariales avec toutes les collectivités accueillant une implantation de l'établissement : la Région Normandie en tant que cheffe de file de l'action des collectivités, les départements du Calvados, de la Manche et de l'Orne, la communauté urbaine de Caen-la-Mer, les agglomérations et les villes de Cherbourg, Alençon, Vire, Lisieux et St-Lô. La création du *club Phénix*, qui permet de travailler de façon étroite avec l'ensemble des partenaires, aboutira en 2024 à la création d'une fondation universitaire et au déploiement de la stratégie portée par les projets DESTIN (ASDESR) et PUI ; la création d'un Master de médiation scientifique ou l'organisation récente de la première conférence internationale dédiée aux recherches participatives témoignent de l'engagement de l'université dans le dialogue Science – Société.
- **Une signature recherche** de l'établissement et plus globalement du site caennais affirmée dans le projet ExcellencES CaeSAR en coopération étroite avec les ONR et les partenaires du site et la mise en valeur de thèmes où Caen possède une visibilité de rang mondial (le cerveau, le nucléaire, les matériaux, les innovations numériques au service des Sciences Humaines et Sociales) ou un potentiel interdisciplinaire pouvant constituer des éléments de différenciation (les conséquences du changement climatique, la Mémoire et la Paix, l'Intelligence Artificielle pluridisciplinaire, la santé équine, l'oncologie ou encore les maladies émergentes). Une cohérence d'ensemble est là encore à l'œuvre, le projet ExcellencES affirmant une ambition pouvant à la fois capitaliser sur le potentiel d'innovation à travers le PUI mais également à travers l'affirmation de l'importance de développer des projets européens individuels et collectifs (ERC ou Horizon Europe) pouvant s'appuyer sur la cellule d'ingénierie de projets européens développée grâce à l'apport des moyens obtenus dans le projet ASDESR DESTIN.
- **Une signature enfin concernant la responsabilité sociale** en travaillant sur les enjeux de développement durable mais aussi sur le rôle que l'Université doit jouer pour faire face et anticiper les transitions et même les transformations à l'œuvre dans les domaines écologique, énergétique, numérique ou sociétal. L'Université entend en particulier affirmer et renforcer le lien entre les membres de la communauté en travaillant sur les différentes dimensions de la qualité de vie et des conditions de travail sur les différents campus avec des enjeux aussi divers que la création d'un centre de santé étudiante, l'adoption d'un plan de mobilité, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, un travail sur les compétences dans le domaine des énergies décarbonées, la poursuite d'un dialogue social apaisé et propice à articuler les enjeux de santé et sécurité au travail, d'égalité ou encore de lutte contre les VSS, le déploiement de démarches participatives, la rénovation de son site Intranet, ...

Ces priorités définissent le positionnement original de l'Université de Caen Normandie qui revendique d'être une université au service de son territoire tout en affirmant un positionnement international et une visibilité forte sur le volet recherche.

Malgré ces éléments extrêmement positifs, certains sujets de préoccupation demeurent pouvant trouver (ou pas) un débouché dans les demandes formulées dans ce contrat. Ces sujets concernent :

- **La dévolution du patrimoine** de l'université. Incomplète, mal accompagnée, celle-ci pose aujourd'hui de réelles difficultés à l'établissement et ce d'autant que les règles imposées loin de donner la souplesse attendue, ni même les leviers de la stratégie dans le domaine de la recherche, tendent à lui interdire l'accès à certains appels à projet ou encore à certains partenariats fructueux avec les collectivités territoriales que les universités non dévolues peuvent activer ;

- **La trajectoire financière de l'établissement.** Les augmentations non entièrement compensées des salaires et de l'indemnitaire des agents de la fonction publique, l'inflation, la hausse du coût de l'énergie mais aussi des choix antérieurs concernant le financement d'opérations immobilières sur fonds propres conduisent aujourd'hui à une situation où le fonds de roulement n'excède pas 6 jours alors même que le développement des ressources propres de l'établissement n'a jamais été aussi important (+ 10 M€ en 3 ans).
- **Le projet d'alliance d'universités européennes :** ce projet (AcrossEU) porté depuis 2 ans par l'Université de Caen Normandie au nom de 9 établissements européens vient d'être classé deux fois consécutivement sur la liste de réserve avec deux *Seals of Excellence*. Voir ce projet enthousiasmant aboutir au cours de la dernière vague de ces appels à projet en 2024 est une priorité pour l'établissement.

Les perspectives démographiques du territoire associées à une concurrence grandissante de l'offre de formation : le potentiel de lycéens normands devrait diminuer de 5% entre 2018 et 2030 avec des territoires plus ou moins touchés (données Insee). La baisse des effectifs dans l'ESR pourrait être atténuée ou compensée du fait d'une amélioration du taux de poursuite d'étude mais le développement de l'offre de formations privées et parfois aussi publiques fait peser le risque d'un impact négatif sur le nombre d'étudiants accueillis à l'université.

Politiques ministérielles

Politique de formation. Métiers d'avenir – Métiers en tension

Objectif 1 : Piloter l'offre de formation pour anticiper les métiers de demain et garantir l'insertion professionnelle des diplômés

Description et contextualisation de l'objectif

Établissement évalué en vague B, l'offre de formation de l'université de Caen Normandie est accréditée pour la période allant de septembre 2022 à septembre 2028. La mise en place de cette nouvelle offre est donc encore récente et le recul assez limité. Néanmoins, cette offre n'est pas figée et continue à évoluer pour mieux anticiper les compétences et métiers d'avenir, pour personnaliser et sécuriser les parcours (une des priorités de l'établissement) et mieux accompagner et informer les étudiants. Ainsi, l'établissement a répondu aux AMI dans le cadre de la création d'un parcours PPPE associé à la licence MIASSH, d'un CPES avec la licence Sciences et société, et d'un DU PaRéO. Les modifications en lien avec les réformes de diplômes nationaux (BUT) ou de l'accès aux études de santé (R1C) ont également eu un impact sur les parcours des étudiants. De nouveaux parcours ou diplômes sont également accrédités dans le cadre de la réponse aux AMI CMA. Les principales ouvertures de la rentrée 2022 concernent les créations d'un Master de médiation scientifique dans le cadre du déploiement du label SAPS, d'un master en radioprotection en co-accréditation avec l'INSTN dans le cadre des besoins de la filière nucléaire et d'une filière d'odontologie jusqu'alors absente en Région Normandie pour répondre aux besoins des déserts médicaux en particulier s'agissant des chirurgiens-dentistes. De façon concomitante, une refonte de l'offre de licences professionnelles a été entamée (cf. infra).

Dans ce cadre, afin d'alimenter le travail des conseils de perfectionnement mais également de nourrir la réflexion sur la construction de la prochaine offre de formation, travail à débiter dès fin 2024, il est nécessaire de formaliser un suivi plus rapproché (analyse des effectifs, de l'insertion des diplômés à travers des enquêtes qualitatives, des évaluations des formations, des possibilités de stage et d'alternance) pour évaluer la pertinence des formations proposées et l'adéquation des capacités d'accueil. La mise en place d'une veille prospective sur les compétences d'avenir et une coopération accrue avec les partenaires du monde socio-économique (développement et meilleure exploitation des résultats des conseils de perfectionnement, développement des relations partenariales avec signature de conventions et rencontres - cf. Club Phénix, club des partenaires de l'université) sera réalisée.

Concernant les évolutions ayant déjà eu lieu, on notera que le passage au BUT a été l'occasion pour l'établissement d'intégrer la plupart des licences professionnelles aux BUT 3 (20 intégrations, 4 maintiens et 4 abandons de mention) afin de maîtriser le coût de la réforme, et s'est également accompagné d'un fort développement de l'alternance, avec le passage de la FI à la FA le plus souvent dès la deuxième année.

Une réelle dynamique à l'échelle de l'établissement a été impulsée pour promouvoir le développement de formations en alternance. Les instituts, les UFR et l'école d'ingénieurs ont su s'emparer de ce sujet et sont accompagnés par un service dédié (le SUFCA) pour assurer la recherche et la gestion administrative des contrats. Les établissements de l'ESR occupent une place réduite dans la formation continue (hors apprentissage). Le poids des établissements de l'ESR est évalué à moins de 4% des recettes de ce marché dans lequel évoluent plus de 60 000 organismes de formation. L'objectif de l'université est de développer des formations modulaires capitalisables en s'appuyant sur la possibilité d'acquérir des certifications (diplômes) par blocs de compétences. Les projets Digital FCU et ASDESr constituent à cette fin de réelles opportunités.

Plus globalement et concernant les années à venir, les **projets structurants** en matière d'offre de formation pour anticiper les métiers d'avenir et assurer l'insertion professionnelle des étudiants sont les suivants :

- La création de diplômes de licences professionnelles au sein notamment de l'UFR de Droit, AES et administration publique qui a travaillé sur la création de licences professionnelles, proposées en alternance exclusivement. Celles-ci proposent ainsi un débouché professionnalisant à bac+3 à côté des formations de master existantes. Ce large éventail de formations est donc accessible pour les étudiants de licence de droit qui constituent la promotion de licence ayant l'effectif le plus important et permet de diminuer la tension à l'entrée de certains diplômes de master ;

- La création de deux nouvelles spécialités d'ingénieur sur le site de Cherbourg (génie nucléaire et génie énergétique) pour répondre aux besoins de formations d'ingénieurs dans le domaine de la production d'énergie décarbonée sur un territoire où ces compétences sont très recherchées en raison de la présence sur le territoire de grands projets et des majors du domaine énergétique. Cette stratégie est déclinée également dans les réponses aux AMI CMA sur la filière nucléaire mais aussi sur les enjeux liés à l'hydrogène et à la décarbonation. Plus globalement, l'établissement soutient le projet de son école d'ingénieur d'un développement de ses diplômes (passage de 3 à 5 parcours) de sa visibilité nationale (demande d'intégration au réseau Polytech) et par un travail conjoint avec l'UFR des Sciences pour un accès aux formations ingénieurs *post-bac* grâce à des

parcours intégrés à des licences. L'ensemble de ces actions vise à augmenter le nombre d'ingénieurs dans le cadre d'un parcours sécurisé.

- Dans ce cadre, une extension du projet autour des compétences dans le domaine de la formation au nucléaire est envisagée à l'échelle européenne par la construction d'un réseau d'universités partenaires présentant les mêmes caractéristiques que l'université de Caen Normandie. A terme, une réflexion sera menée pour une mise en réseau des écosystèmes territoriaux.

- Un travail sur l'attractivité des filières scientifiques : comme également observé à l'échelle nationale, bien que la demande en diplômés dans les domaines scientifiques soit croissante, le vivier d'étudiants s'engageant dans ces filières reste trop limité. Un travail de fond est engagé avec le Rectorat de Normandie et le Conseil Régional pour mieux faire connaître la diversité des études, les débouchés ainsi que les dispositifs d'aide à la réussite.

- L'accompagnement à l'insertion professionnelle : dans l'offre de formation actuelle, l'inscription de périodes de stages dans les maquettes pédagogiques a été fortement encouragée. Dans les diplômes professionnalisants, les parcours en alternance se développent, gages de réussite mais aussi d'égalité des chances, et permettent que les étudiants soient mieux préparés à leur future insertion professionnelle.

Afin d'accompagner les composantes dans la réflexion sur la prochaine offre de formation à remettre en 2027, un travail d'analyse sera enfin réalisé pendant la période ce Contrat 2024 – 2026 en suivant notamment les données suivantes :

- Evolution démographique de la population des jeunes en Normandie (étude INSEE) ;
- Etude prospective des filières en tension et des métiers de demain (études DARES, études de filières) ;
- Analyse des flux entrants et sortants ainsi que des insertions professionnelles au sein des différents diplômes ;
- Retour d'expériences sur les expérimentations (jalon du contrat d'établissement) ;
- Réflexion autour de l'intégration des formations ouvertes dans le cadre de l'AMI CMA dans la future offre de formation.

Pour ce faire, l'université de Caen renforcera ses outils d'aide au pilotage afin de mener à bien ces analyses et renforcer ainsi le suivi et le pilotage de sa future offre de formation en se projetant de façon pluriannuelle.

Identification des filières où l'insertion dans l'emploi et/ou la réussite étudiante n'est, aujourd'hui, pas satisfaisante, afin de moduler les capacités d'accueil, en identifiant les causes de l'échec et les moyens permettant de le limiter

Les enquêtes d'insertion réalisées par l'Observatoire de suivi des cohortes de l'université au sein du service Espace Orientation Insertion (EOI) permettent d'avoir une vision précise du devenir de ses étudiants. Un travail approfondi sera engagé dès cette année, en lien avec l'observatoire et la Délégation d'Appui au Pilotage et à l'Amélioration Continue (DAPAC) et la direction des études et de la vie étudiante, pour accompagner les équipes dans le cadre de la réflexion sur le devenir des formations affichant un taux d'insertion en deçà des attentes. Cette réflexion peut être menée sur les contenus pédagogiques, sur l'organisation de la formation ou encore sur une meilleure communication / diffusion (en amont auprès des futurs postulants ou en aval auprès des employeurs) des compétences des diplômés.

Concernant une évolution des capacités d'accueil, il est à noter que les perspectives d'évolution démographique négative (évolution déjà enclenchée en Normandie), ne se traduisent cependant pas, pour l'UniCaen, par une baisse du nombre d'inscriptions. En effet, la Région Normandie souffrant d'un taux de poursuite d'études plutôt inférieur à la moyenne nationale, les efforts conjoints des acteurs de la formation pour augmenter ce taux semble commencer à porter leurs fruits. L'université projette de maintenir ses effectifs, ce qui n'exclut pas bien évidemment une évolution de la répartition et des équilibres au sein de la masse globale. Dans ce cadre, la modulation des capacités d'accueil peut être un levier, mais dont l'efficacité reste limitée par les représentations sociales et les souhaits d'orientation des étudiants dans une zone géographique où l'université de Caen Normandie est la seule université présente sur un vaste territoire.

L'université entend également renforcer l'attractivité et la visibilité de son offre de formation à l'international en se dotant d'outils facilitant la mobilité et en favorisant l'offre de formation en anglais. L'université de Caen accueille en effet aujourd'hui d'un peu plus de 9% d'étudiants internationaux. Bien que ce chiffre soit en hausse, il reste inférieur à la moyenne nationale qui se situe aux alentours de 13%.

Porteuse avec l'université de Strasbourg du projet *Smile*, l'université de Caen Normandie a récemment été lauréate de la labellisation *Erasmus Without Paper* Champions (EWP) par l'agence Erasmus. A ce titre, l'UniCaen est actuellement porteuse d'un projet ambitieux de digitalisation des procédures internationales pour un consortium d'établissements français, consortium qui vient de s'élargir de 6 nouveaux membres. Cette seconde solution se voudra tout public et toute mobilité, enseignement ou recherche. Elle permettra le suivi intégral de la coopération et de la mobilité dans les établissements utilisateurs : en intégrant les exigences de *Erasmus Without Paper*, elle propose la dématérialisation de l'offre de formation, du contrat d'études, des

relevés de notes, des validations ou signatures. La solution s'appuiera sur l'interopérabilité des systèmes afin d'automatiser au maximum les flux de données et ainsi les sécuriser en réduisant la saisie manuelle. La première phase a pu être initiée par le directeur administratif du Carré international mais il s'avère indispensable de dédier un chef de projet compte tenu de son développement et de l'élargissement du consortium. Ce chef de projet devra accompagner la mise en place technique de cette opération (demande FTAP en cours de formalisation notamment) et coordonner l'ensemble des acteurs.

L'université de Caen a également récemment mis en place de premières actions de formations des EC de l'établissement afin d'accompagner la mise en place de diplômés enseignés en anglais, principalement au niveau Master et au sein de ses diplômés d'ingénieurs. La mise en place de ce dispositif d'accompagnement a été très suivie : plus de 20 EC ont ainsi été accompagnés au cours de l'année 2022 au moyen de plusieurs dispositifs (séminaires de formation, ateliers de pratique orale, mise en place d'un groupe de travail). Ces actions se placent dans le cadre de l'action 5.6 du projet d'établissement et la présente demande concerne le déploiement d'un dispositif plus étoffé nécessitant :

- Le recrutement d'un ingénieur pédagogique sur la période de contractualisation : 135 k€ sur 3 ans.
- La mise en place d'une formation interculturelle à destination des personnels de l'établissement : 20 k€.

Afin de favoriser la dynamique de ces diplômés internationaux, l'université entend accompagner les équipes pédagogiques au moyen de dispositif de conférenciers internationaux. A hauteur de 10 conférenciers par année, ce dispositif viendra compléter les postes d'enseignants invités, proposés sur fonds propre par l'établissement. Ces conférenciers seront proposés aux diplômés internationaux et/ou aux doubles diplômés : 30 k€.

Liste des Formations

A – transformées

Réflexion engagée sur les licences EEEA et mécanique dans le cadre d'une amélioration de leur attractivité, travail en lien avec les spécialités d'ingénieur. Dans la lignée, réflexion à propos du Master IMM (Instrumentation, Mécanique, Métrologie).

Spécialité du BUT Qualité Logistique Industrielle et Organisation (QLIO) : fermeture ou transformation envisagée en licence professionnelle si pas de remontée des effectifs en 2024.

B – créées

De façon générale, les créations envisagées se font sur la base de l'autofinancement de la formation en question : soit un autofinancement immédiat en se déployant notamment d'emblée en FA, soit à terme en développant un modèle économique après l'impulsion donnée par les projets CMA.

Diplômes d'ingénieur de l'ESIX (2 nouvelles spécialités : génie nucléaire et génie énergétique, cf. supra) Master Entraînement et optimisation de la performance sportive (en alternance). Ce master sera développé dans le cadre d'un fort partenariat avec la Région Normandie et dans le cadre de la signature en octobre 2023 d'un accord-cadre avec le Centre Sportif de Normandie de Houlgate, membre du réseau Grand Insep. Master Management parcours HQSE en coopération IUT / ESIX en FA à Cherbourg, formation très demandée par le tissu industriel local.

Dans le cadre des AMI CMA :

- Master à mention dérogatoire "Cybersécurité" (en alternance)
- Parcours cybersécurité du master Droit du numérique (en alternance)
- Parcours IA du master informatique

C – supprimées

Malgré le lancement récent de la nouvelle offre de formation ayant conduit entre autres à la suppression de 4 mentions de licence professionnelle, quelques suppressions sont prévues ou envisagées à plus court terme : Master à distance Lettres modernes (trop faible attractivité, fermeture progressive à partir de 2024) Parcours Réseaux Opérateurs et Multimédia du BUT Réseaux et Télécommunication (trop faible attractivité, fermeture progressive à partir de 2024).

Spécialité du BUT Qualité Logistique Industrielle et Organisation (QLIO) : fermeture ou transformation envisagée si pas de remontée des effectifs en 2024.

Nombre d'étudiants qui seront accueillis chaque année en régime permanent dans de nouvelles filières
(Ce nombre concerne les formations créées dans le cadre d'une spécialisation et non celles adaptées dans le cadre d'une acculturation)

SATIN : 40 étudiants

CYRCE : 85 spécialistes formés par an (BUT, master, DU) et sensibilisation de tous les étudiants dans l'ensemble des filières

3NC : 60 étudiants

NormanthilA : 100 étudiants

ESIX : 120 étudiants

Soit au total la création de 405 places de spécialité.

Articulation avec l'AMI CMA

Articuler les demandes formulées dans le cadre du COMP avec celles portées dans le cadre de France 2030 (AMI CMA passés ou à venir). A ce dernier égard, les établissements qui déposeront une candidature à l'Appel à Manifestation d'Intérêt « Compétences et métiers d'avenir » (AMI CMA) pour un projet correspondant à cet objectif pourront bénéficier d'un avis favorable d'opportunité qui sera porté par le MESR durant la première phase de présélection du projet.

Afin de piloter cette offre en cohérence notamment avec les objectifs de la **stratégie nationale France 2030**, l'université de Caen Normandie a répondu, lorsque ses domaines de compétences en formation le justifiaient, aux appels à manifestation d'intérêt qui lui permettront de soutenir cette stratégie et de former les jeunes de son territoire aux métiers de demain.

L'université de Caen est ainsi lauréate de 7 projets, dont 3 en tant que cheffe de file (santé numérique – SATIN, IA – NormanthilA et cybersécurité – CYRCE), 2 comme partenaire majeur (nucléaire – 3NC, enseignement et numérique – Digital FCU) et enfin 2 comme partenaire au sein d'un consortium étendu (hydrogène – H₂ neutralité carbone, décarbonation – Décarbochim). Dans ce cadre, des formations seront créées et, pour des formations existantes, les enseignements pourront évoluer grâce aux investissements réalisés dans un but d'acculturation et de spécialisation, la réponse à ces AMI-CMA ayant été construite de façon pluridisciplinaire.

Comme annoncé dans le paragraphe dédié au pilotage de l'offre de formation (*cf. supra*), une réflexion est en cours notamment avec les représentants permanents de la France à Bruxelles afin de porter une action à l'échelle européenne dans la lignée du projet 3NC. Ce projet pourrait connaître par la suite une évolution dans le cadre de la mise en réseau d'écosystèmes territoriaux.

Compte tenu du nombre important de projets dont l'Université de Caen est lauréate de l'AMI CMA, une pause a été réalisée puisqu'aucun dossier n'a été déposé en 2023. Pour l'année 2024, une candidature à venir est prévue, dans le cadre du volet Industries Culturelles et Créatives. Il s'agit du projet ECSS (Ecriture Créative, Scénaristique et Scientifique). L'objectif de ce projet sera de répondre aux besoins actuels croissants en matière de formation à l'écriture scénaristique (notamment sérielle) et aux besoins émergents dans le domaine de la médiation scientifique pour scénariser les contenus à destination du public (expositions, productions audiovisuelles, réalité virtuelle, etc.).

Ce projet s'appuie notamment sur un master formant depuis dix ans aux « Métiers de la production cinématographique et audiovisuelle », sur un partenariat solide avec Normandie Images et sur l'expertise reconnue du centre interdisciplinaire de réalité virtuelle, le CIREVE. Une réflexion est enfin actuellement en cours sur des demandes pouvant conduire, à moyen terme, à transformer des parcours actuels en *Graduate Schools* en lien avec la stratégie du projet ExcellencES.

Modèle économique et/ou devenir des actions fin 2026 à la fin du COMP :

- Les moyens spécifiques demandés dans le cadre de la construction de la future offre de formation ne seront pas reconduits.
- La plateforme Smile2 sera mise à disposition *via* la plateforme e-sup. Elle permettra à tous les établissements qui l'utiliseront d'économiser environ 2/3 du coût des deux plateformes actuellement disponibles sur le marché (soit une économie de l'ordre de 10 000€/an/université). Ainsi, une centaine d'établissements devraient devenir à terme utilisateurs de l'outil garantissant ainsi la pérennisation de l'outil et du développement métier. L'université de Caen pourrait à terme porter le développement outil. A l'issue du projet c'est donc plutôt un renfort technique (DSI) qui devra être pérennisé par la contribution des établissements intéressés ou par la continuité du financement du projet FTAP.
- Concernant le support aidant à l'internationalisation des formations, le financement sera poursuivi soit dans le cadre de l'alliance européenne AcrossEU (si l'université est lauréate) soit par auto-financement de l'établissement.
- Le poste de chef de projet susceptible de porter un projet européen dans le domaine du nucléaire sera financé ultérieurement soit sur un projet européen soit intégré au portefeuille du chef de projet dans le cadre du projet ExcellencES.

Engagement de transformation des formations moins performantes

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, l'établissement s'engage à transformer une partie de son offre pour améliorer la performance des mentions moins performantes notamment en matière de réussite, de poursuite d'étude et d'insertion professionnelle, sur la base de la liste suivante :

Nombre de formations à transformer.

Objectif à atteindre : 10 mentions, dont 5LG/1LP/4M + EAD.

Nombre d'étudiants inscrits dans ces formations à transformer.

Volumétrie prévisionnelle : 3000 étudiants

Liste des formations proposées pour ces transformations :

Licences générales :

1. Sociologie
2. Histoire
3. Lettres modernes
4. Sciences du langage
5. LLCER Anglais
6. Physique
7. Chimie
8. Electronique, énergie électrique et automatique
9. Mécanique

Licences professionnelles/ BUT :

10. Qualité, logistique industrielle et organisation (QLIO)

Politiques ministérielles

Recherche et innovation

Objectif 2 : Excellence et Visibilité de la Recherche

Description de l'objectif, son contexte et sa mise en œuvre

Le projet stratégique de l'université pour la recherche s'appuie sur la création d'une signature scientifique en cohérence avec la réponse à l'appel à projet France 2030 « Excellences sous toutes ses formes ». Ce projet baptisé CaeSAR et doté de 10,8 millions d'euros a la double ambition de soutenir d'une part les pôles qui distinguent aujourd'hui l'établissement au niveau international (le cerveau et en particulier le neurovasculaire, les matériaux et la chimie, le nucléaire, les innovations numériques appliquées aux Sciences Humaines et Sociales) et de favoriser d'autre part le ressourcement scientifique de l'établissement autour de domaines émergents prometteurs pluridisciplinaires et au cœur de fortes attentes régionales tels que l'intelligence artificielle pluridisciplinaire, la paix, la mémoire, l'oncologie, la biodiversité et les effets du changement climatique... Ce projet, construit avec les ONR, vise notamment à porter l'ambition de ces projets à l'échelle européenne et internationale. Il sera soutenu par d'autres dispositifs qui visent les mêmes objectifs : le financement acquis dans le cadre de l'AAP France 2030 ASDESR DESTIN qui permet de renforcer la cellule d'accompagnement et d'ingénierie de la direction de la recherche et de l'innovation pour déployer une politique incitative et un accompagnement aux réponses aux appels à projets à forte ambition (ERC, Horizon Europe...) ou le soutien au développement de **laboratoires partenaires internationaux** (LPI) pour structurer une collaboration scientifique existante entre un laboratoire de l'université de Caen et un laboratoire étranger (attestée par des publications conjointes de haut niveau, des cofinancements de thèse, des co-diplomations...). Ces LPI pourront faire l'objet d'échanges et de cofinancements de la part des ONR, cette action étant par exemple inscrite dans la convention signée entre l'université de Caen et le CNRS.

Toutes ces actions auront aussi des retombées sur le volet formation à et par la recherche avec pour ambition de susciter des vocations, et de créer un vivier de futurs chercheurs possédant des bases solides, pour créer la dynamique en recherche de demain. Une attention particulière sera ainsi apportée au **doctorat** dont le nombre est souvent symbolique de la puissance scientifique d'un site ou d'un établissement et qui au-delà des financements habituels, sera également fortement soutenu par le cofinancement apporté par la Région au projet ExcellencES. Un travail devra être engagé dans le cadre de la promotion du Doctorat auprès de tous les partenaires : collectivités (développement des COFRA), industriels (mobilisation insuffisante des CIFRE, insuffisante connaissance et reconnaissance des compétences des docteurs) ...

Un soutien fort devra également être apporté aux **Graduate Schools** normandes avec l'engagement de la part de l'établissement de travailler avant la fin de ce COMP au dépôt de projets européens par exemple de type Erasmus Mundus ou de CMA avec dans les deux cas la réflexion autour d'un modèle économique permettant de travailler à la pérennisation de ces structures et à leur totale prise en compte dans le cadre de la future offre de formation. Des financements de bourses d'excellence sont donc ici demandées afin d'assurer la détection d'étudiants talentueux pour ces écoles graduées. Ces financements pourraient progressivement être pris en charge pour partie par la future fondation (cf. infra objectif Pilotage).

L'ensemble de ces projets repose également sur des infrastructures de recherche de très haut niveau (1 IR* sur le site, le portage d'une IR en SHS tel que METOPES, 5 labellisations par le GIS IBISA dans le domaine de la biologie, de la santé et de l'agronomie, de nombreux plateaux de haut niveau...) dont le renouvellement est fortement accompagné par la Région Normandie et des fonds européens de type FEDER. Un travail important sur **les plateformes de recherche**, leur structuration, leur ouverture vers les acteurs des mondes académique ou socio-économique, la construction de modèles économiques et de comptabilité analytique, est en cours.

De façon extrêmement complémentaire, l'université est aussi un partenaire incontournable en matière d'innovation technologique et sociale, d'entrepreneuriat, de formation professionnelle et de diffusion des savoirs dans l'espace public. Pour soutenir cette action autour de l'innovation, l'université s'est engagée avec ses partenaires normands dans l'obtention du label Pôle Universitaire d'Innovation. Le projet normand (la Normandie a été désignée site pilote dès 2022 et labellisée en 2023) est doté d'environ 6 millions d'euros qui permettront un soutien accru à la politique de partenariats, de valorisation, de transfert et de création de start-ups avec des actions telles que la restructuration et la professionnalisation des plateformes de recherche s'inspirant du fonctionnement des instituts Carnot dans un objectif de meilleure visibilité des compétences pour les partenaires du secteur privé, le soutien à la création de chaires industrielles et de laboratoires communs et l'acculturation à l'innovation des chercheurs-étudiants-doctorants. Il s'articulera en lien avec le projet ASDESR de l'établissement qui permettra de recruter des chargés d'affaires de manière à articuler les besoins en compétences en recherche, en innovation ou en formation des acteurs du monde économique. Notons enfin que l'université de Caen souhaite déposer un projet européen dans le domaine de l'entrepreneuriat avec

quelques-uns de ses partenaires de l'alliance européenne AcrossEU (déjà lauréats par ailleurs d'un projet WIDE-ERA).

Enfin, l'université s'est engagée dans le développement et la structuration des collaborations avec les Tiers lieux du territoire et notamment avec Le Dôme (centre de CSTI) aboutissant à la **labellisation SAPS** de l'établissement et à la promotion des démarches de recherche participative et des actions de diffusion des connaissances avec des projets d'envergures autour du millénaire de la ville de Caen, des projets CIRAANO sur la mémoire, Air zéro G par NOVESPACE...

Politiques ministérielles

Transition écologique et développement soutenable

Objectif 3 : Former à la transition écologique pour un développement soutenable

Description de l'objectif, son contexte et sa mise en œuvre

L'université est engagée depuis 2013 dans une démarche formalisée de développement durable. En 2020, une nouvelle et forte impulsion a été donnée au DD&RS pour développer une politique ambitieuse en la matière. Sous l'impulsion d'une vice-présidence en charge du développement durable, une mission Campus 2030 a été créée qui regroupe des correspondants dans toutes les composantes et sur chacun des 17 campus de l'établissement. Un bilan carbone a été effectué, les objectifs de sobriété énergétique atteints, la réduction de l'émission de gaz à effet de serre entamée, le tri sélectif organisé... Un enseignant-chercheur de l'université copilote le GIEC normand.

Cette nouvelle étape a abouti en juin 2023 à la labellisation DD&RS de l'université témoignant des efforts accomplis ainsi que de l'existence d'une feuille de route stratégique sur le long terme avec des approches transverses (formation, recherche, pilotage, vie de campus...). Un plan de mobilité sera adopté dès février 2024. Autant de travaux qui permettent d'anticiper le futur schéma directeur attendu en fin d'année 2024.

Grâce à cette démarche volontariste, l'établissement s'appuie sur un diagnostic partagé des actions déjà engagées et a pu établir une feuille de route transverse ambitieuse pour les années à venir articulée autour des 5 axes stratégiques du label. Les demandes insérées dans ce COMP concernent uniquement deux d'entre eux : l'axe *Enseignement et Formation* d'une part et celui de la *Réduction de l'impact environnemental* d'autre part.

Objectif 3.1 Enseignement et Formation

Contexte :

Dans l'axe stratégique *Enseignement et Formation*, la priorité est celle s'inscrivant dans la politique nationale de déploiement de la formation aux enjeux des transitions et du développement soutenable. Un repérage systématique des formations traitant de la transition écologique a d'ores et déjà été réalisé ainsi qu'une cartographie des ressources de l'établissement. Piloté par les VP CFVU et le VP en charge du développement durable, un groupe de travail associant des enseignantes chercheuses et enseignants chercheurs et le service du Cemmu structurent la démarche. 3 sous-groupes de travail vont être créés pour développer concrètement l'offre de formation : le premier sera en charge de scénariser les séquences en ligne à partir des ressources existantes notamment de l'Uved et des travaux du Giec normand. Le deuxième groupe sera en charge de proposer les séquences en présentiel et pilotera notamment le développement d'un jeu sérieux (le Cemmu possède une expertise forte dans le domaine de la ludopédagogie). Le troisième travaillera sur les MCCC. L'ensemble de ce travail sera mené sur la période grâce à l'appui de l'équivalent de 2,5 ETPT d'IGE. Une fois l'offre structurée, le suivi de l'offre et son intégration progressive dans l'offre de formation se fera au travers du pilotage des VP CFVU et de l'appui du Cemmu.

Concernant l'offre de formation à destination des personnels Biatss, elle a été identifiée comme un axe prioritaire du plan de formation qui sera présenté en avril 2024 au CSAE. La proposition est composée de deux temps de formation complémentaires. Le temps 1 apportera la culture générale commune et le temps 2 permettra l'évolution des compétences professionnelles. L'objectif est de former un maximum de personnels au temps 1 afin de partager un constat et la nécessité de faire évoluer les pratiques. Pour le temps 2, il s'agira en priorité d'identifier des personnes clés qui insuffleront le changement dans leur structure et/ou les réseaux professionnels internes, les formations seront donc plus orientées métier. Un premier temps fort est ainsi programmé en juin pour l'ensemble des chefs de services et leurs adjoints.

Actions :

L'université souhaite agir à quatre niveaux :

- Structurer l'offre de 30 heures devant être dispensée au cours du premier cycle en co-modalité tout en s'appuyant sur la valorisation de l'engagement étudiant ;
Structurer un plan de formation du corps enseignant ;
Déployer des modules de formation pour les personnels BIATSS ;
- Anticiper la future offre de formation à l'horizon 2028 pour intégrer pleinement cette dimension TEDS dans les maquettes.

Objectif 3.2 : Réduction de l'impact environnemental de l'établissement

Description et contextualisation de l'objectif :

La réduction de l'impact environnemental de l'université est un axe majeur de la stratégie DD&RS déployée (axe stratégique n° 4). Le plan d'action associé concerne notamment la réduction des gaz à effet de serre, la maîtrise de sa consommation énergétique, la lutte contre toutes les pollutions et le développement de la biodiversité.

Des actions d'envergure ont déjà été mises en place (plan de comptage, mise en place d'une chaufferie biomasse pour chauffer 135 000 m² de bâti du campus 1 à Caen). L'université finalise actuellement un plan de mobilité à l'échelle de tous les campus et un schéma directeur énergétique de ses bâtiments. Les opérations sélectionnées pour le COMP permettent à la fois d'enregistrer des résultats rapides (déploiement de LED) et de s'inscrire dans le moyen terme dans une stratégie d'anticipation.

Objectif 3.2.1 : Développer une politique de diminution des gaz à effet de serre et réduire la pollution lumineuse

Dans le cadre du dialogue de performance 2023, une première phase de déploiement des éclairages LED a pu être soutenue. Pour maximiser l'impact de cette action, il est proposé de poursuivre ce déploiement. Cette action a un triple intérêt : elle permet à la fois de réduire la consommation électrique (de l'ordre de 65% d'économie sur les éclairages) mais également de réduire la pollution lumineuse que produit l'éclairage extérieur (modulation possible de l'intensité des éclairages), particulièrement impactant pour la biodiversité. Elle permet également des gains importants sur les coûts de maintenance, la durée de vie de ces éclairages étant en moyenne de 50 000 h contre 10 000 h pour des éclairages classiques. L'université s'inscrira également dans de futurs appels à projets liés à la question de la sobriété énergétique pour poursuivre le déploiement et le traitement des quelques 8 000 points lumineux restant à ce jour.

Objectif 3.2.2 : Développer une politique de diminution des gaz à effet de serre ressources et réduire la consommation des énergies fossiles

Le bilan carbone réalisé en 2023 montre que les déplacements constituent un des postes majeurs de la consommation de l'UniCaen. Si le plan de mobilité prévoit un plan d'actions à déployer (notamment avec les collectivités territoriales), il est important de favoriser l'essor des véhicules électriques sur le site universitaire. Toutefois, s'il est possible d'agir sur l'évolution de sa flotte de véhicules, il faudra simultanément déployer des bornes de recharge électrique sur tous les campus. Une étude a été réalisée et montre que la mise en place de ce service est indispensable mais ne peut s'équilibrer financièrement rapidement. L'essor prévu de la flotte des véhicules électriques devra permettre de renforcer le modèle économique du projet.

Objectif 3.2.3 : Développer une politique en faveur de la biodiversité

Le diagnostic biodiversité réalisé en 2022 du campus 1 (8,7 hectares) situé en milieu urbain a permis de proposer des actions pour renforcer la biodiversité tout en augmentant les strates arborées permettant de lutter contre les îlots de chaleur (création d'îlots de fraîcheur). Mais la mise en œuvre de ces actions nécessite préalablement la réalisation d'un schéma directeur paysager avec une vision à 2050 pour tenir compte des contraintes du classement « monuments historiques » avec l'aide d'un AMO paysagiste et d'une modélisation BIM 3D du reste du site (4 hectares sont déjà modélisés), technologie pour laquelle l'université possède des compétences reconnues nationalement. Cette maquette permettra de modéliser virtuellement des situations d'ensoleillement et donc de calculer les îlots de fraîcheur, de tombée des feuilles en lien avec les vents dominants, de comprendre la future pollinisation des arbres en fonction de leur lieu de plantation, la visualisation des couleurs des arbres à l'automne en fonction des essences, etc....). Une station climatique a déjà été implantée afin de pouvoir avoir un état initial du site.

Politiques ministérielles

Bien-être et réussite des étudiants

Objectif 4 : Accompagner les réussites étudiantes

Description de l'objectif, son contexte et sa mise en œuvre

Faisant de l'axe vie étudiante une priorité dans le projet d'établissement, les deux années 2022 et 2023 ont été mises à profit pour poser un diagnostic concernant ce volet par une démarche participative ayant conduit les équipes à aller à la rencontre des membres de la communauté universitaire sur chacun des 17 campus. Cette démarche s'est attachée à prendre en compte l'ensemble des sites universitaires, et à répondre ainsi aux préconisations du Hceres de mieux intégrer les sites distants à la vie de campus. Le Schéma Directeur de la Vie Etudiante (SDVE) de l'université a ainsi pu être adopté par les instances de l'établissement dès juillet 2023. Il permet de structurer l'ensemble de sa démarche autour d'un plan d'actions concret, d'une gouvernance dédiée et peut s'appuyer sur le Bureau de la Vie Etudiante (BVE) nouvellement créé pour sa mise en œuvre opérationnelle.

Parmi les actions phares, on citera la construction d'un grand centre de santé étudiante (financement France Relance, CPER et CVEC), la construction d'un stade (financements Conseil Départemental du Calvados et CVEC), la mise en place de budgets étudiants participatifs ou encore la création d'un BVE (cf supra) permettant aux étudiants d'identifier une porte d'entrée clarifiant l'accès à leurs droits dont on sait que la méconnaissance constitue un frein majeur à la réussite. Un déploiement important des emplois étudiants est également en cours (tutorat, étudiants relais santé...).

4.1 Mieux accompagner les étudiantes et étudiants en situation de handicap

L'université de Caen déploie un accompagnement performant des étudiantes et des étudiants en situation de handicap (ou rencontrant un problème de santé) en s'appuyant à la fois sur son SSE, son relais handicap. La politique de l'établissement s'appuie notamment sur le déploiement d'emplois étudiants tuteurs, sur un réseau de référents dans les composantes et sur un outil informatique, GAETHAN, développé à l'UniCaen pour partager les informations. L'université souhaite, dans ce cadre, se positionner de façon volontariste sur l'AMI publié par le MESR. Pour conforter cette candidature, l'établissement entend progresser sur deux volets qui contribueront au renforcement du caractère inclusif de l'université.

Dans le cadre du renouvellement du schéma directeur du handicap prévu en 2024, l'université s'engage à lancer rapidement un audit sur l'accessibilité numérique de l'ensemble de ses sites internet et de ses services en ligne ainsi que sur son organisation. L'enjeu est de définir une stratégie d'accessibilité et de la mettre en œuvre dans un calendrier précis.

Par ailleurs, l'augmentation du nombre d'étudiants et étudiantes en situation de handicap s'accompagne d'une grande diversité des handicaps rencontrés et crée de vraies difficultés pour le corps enseignant qui ne possède pas toujours les connaissances pour le meilleur accompagnement possible. A l'instar de ce qui est proposé aux enseignants et enseignantes du second degré, l'UniCaen entend développer des demi-journées de sensibilisation à destination du corps enseignant sur les différents types de handicap et leur prise en charge.

4.2 Développement d'un Bureau Accompagnement aux Réussites Étudiantes

L'UniCaen soutient et accompagne les étudiants dans la réussite de leurs études. Il s'agit de construire une sécurisation des parcours en s'appuyant sur des conditions favorables à leur bien-être dans leur formation comme dans leur vie universitaire. Il existe plusieurs autres formes de réussite et la pluralité des parcours peut être grandement favorisée par un meilleur accompagnement allant au-delà de la transmission du savoir disciplinaire.

L'engagement de l'UniCaen dans l'amélioration et le renforcement de l'accompagnement des étudiantes et des étudiants à la réussite se traduit par le développement des activités de tutorat (dans le cadre du projet NCU Réussites Plurielles notamment), d'accueil, d'accompagnement, d'orientation / réorientation ou encore de remédiation. Dans la poursuite de cette dynamique, et en réponse à l'exigence réglementaire de la loi Orientation et Réussites Étudiantes (2018), l'université entend créer un bureau « Accompagnement aux Réussites Étudiantes » (ARE) pour soutenir l'individualisation des parcours, la compétence à s'orienter et l'accompagnement à la réussite des études et de la vie universitaire. Ce bureau aura pour objectif de valoriser, de promouvoir, d'accompagner et d'évaluer les dispositifs d'aide aux réussites étudiantes proposés par l'établissement (contrat pédagogique de réussite étudiante, césure, engagement étudiant, dispositifs de remédiation...). Il sera identifié comme une ressource sur les réussites étudiantes par la communauté étudiante,

les équipes pédagogiques et administratives.

La direction des Etudes dans laquelle sera située ce bureau, animera cette démarche transverse en lien avec tous les services concernés (EOI, le SSE, le CEMU, et le référent SHN), en s'inscrivant dans la démarche SP+ (cf. infra). Une application permettant une plus grande fluidité de circulation des informations entre les services et le suivi des étudiants concernés sera développée. Cette application appelée « Objectif Réussites » pourra aussi être déployée dans d'autres universités

Politiques ministérielles

Objectif 5 : Gestion et pilotage

5.0 Sécuriser la trajectoire financière de l'établissement

Description de l'objectif, son contexte et sa mise en œuvre

Depuis 2020, l'établissement démontre sa capacité à se transformer et déploie une stratégie ouverte sur la société et le tissu socio-économique qui lui permet d'enregistrer des ressources nouvelles (+10 M€ en 4 ans pour la seule formation continue et en alternance). La dynamique structurelle est saine. Sur la base des fondements économiques de 2021, l'établissement aurait pu reconstituer son fonds de roulement en l'abondant de près de 9 M€ sur les deux derniers exercices. Les résultats obtenus ne permettent pourtant pas à ce jour de compenser la hausse du coût de l'énergie (10,3 M€ de surcoût énergétique), les différentes mesures de revalorisation salariale (8 M€ de mesures RH réglementaires non compensées), l'inflation ainsi que les choix passés en termes d'investissements immobiliers autofinancés ayant vidé le fonds de roulement disponible (17 M€).

En conséquence, l'établissement n'a pu reconstituer son fonds de roulement dont le montant brut est estimé fin 2024 à 4 M€, soit 6 jours de fonctionnement. Le fonds de roulement mobilisable se situe quant à lui autour de zéro (-300 k€ prévu au BI prévisionnel 2024). Dans ce contexte, les arbitrages budgétaires ont été réalisés au détriment des dépenses de fonctionnement et des investissements, obérant à moyen terme la capacité future de l'établissement à exploiter de nouveaux gisements de développement des ressources propres (location d'espaces, exploitation des plateaux techniques, recherche de fonds mécénaux...), à entretenir son bâti (GER à 2,7 M€ contre un besoin estimé à près de 6 M€) et à co-financer avec les collectivités de nouveaux projets de rénovation. L'enveloppe de personnels est quant à elle, à ce jour préservée, après avoir constitué l'une des variables d'ajustement entre 2016 et 2020, dans un contexte de forte hausse des effectifs étudiants (+9 000 étudiants).

Actions

L'établissement entend poursuivre sa stratégie de développement des ressources propres, tout en régulant ses dépenses notamment à travers :

- la mise en œuvre des projets issus de l'AAP ASDESR qui permet le développement d'une cellule d'appui aux projets de recherche européens et le déploiement d'une offre de formation continue modulaire et capitalisable ;
 - la création d'une fondation universitaire dans le courant de l'année 2024 dont l'objectif est de lever 1 M€/an à partir de 2025 ;
- le renforcement du pilotage de l'offre de formation (cf. supra).

5.1 Développer les ressources propres de l'établissement dans le cadre de la dévolution

Confrontée aux défis sociétaux qui demandent des solutions pluridisciplinaires, l'université de Caen Normandie tire sa force de sa diversité, de son ancrage territorial et de son excellence scientifique. Ses 41 unités de recherche répondent aux 17 objectifs de développement durable de l'ONU. La Fondation universitaire 1432 entend rassembler des individus et des organisations qui reconnaissent en elle un vecteur de changement significatif et qui partagent ses valeurs humanistes. Elle interviendra sur plusieurs champs essentiels : les réussites étudiantes, la recherche, et la valorisation de la culture scientifique et du patrimoine. Elle s'articulera étroitement avec le Club Phénix, le réseau des partenaires de l'université de Caen Normandie. Le club Phénix, lancé en mars 2022, réunit les 4 500 partenaires de l'université autour d'événements qui visent à renforcer les relations de l'université avec les acteurs socioéconomiques.

La création de la fondation 1432 est prévue au premier semestre 2024. La recherche de membres fondateurs (entre 4 et 7 qui doivent pouvoir s'engager sur 3 ans pour un montant globalisé de dons entre 300 000 € et 500 000 € par an) a déjà débuté et devra se poursuivre en début d'année 2024 pour transformer le réel intérêt de certains groupes contactés en engagement. La collecte de dons se fera par la suite *via* trois canaux : le réseau des diplômés de l'université, celui des partenaires du club et enfin la prospection auprès de donateurs nationaux ou internationaux. Cette dernière voie nécessite d'avoir recours aux services d'un prestataire pour assurer les levées de fonds. La facturation moyenne est de l'ordre de 10% du montant levé, voire nettement plus en cas de recours à des plateformes. L'objectif de 2 000 000 € à horizon 2026 implique ainsi un accompagnement financier *a minima* de 200 000 €. A ce besoin s'ajoute la nécessité de doter la fondation, sachant que la fraction consommable ne peut excéder chaque année 20% du total. Une dotation initiale de

100 000 € permettrait de libérer l'intégralité de l'apport des fondateurs et d'apporter une visibilité immédiate aux actions de la fondation.

5.2 Renforcer la stratégie patrimoniale de l'établissement dans le cadre de la dévolution

Objectif 5.2.1 : Mener une étude d'opportunité et de faisabilité de création d'une SPLU

La dévolution totale du patrimoine décidée en 2017 est désormais finalisée. Malgré les difficultés liées au périmètre incomplet de la dévolution (laboratoires de recherche) et au manque de moyens associés à celle-ci, l'université se doit de définir une stratégie globale. Des opérations de valorisation ont été identifiées et les besoins en termes de rénovation des bâtiments sont désormais bien documentés dans la trajectoire financière tendue de l'établissement qui ne lui permettent pas de cofinancer certaines actions ni même d'investir suffisamment dans le GER.

La loi 3DS a ouvert la possibilité de créer des sociétés publiques locales universitaires pour permettre de renforcer le partenariat avec les acteurs locaux mais aussi de créer des leviers financiers. Aucune université n'a encore finalisé un tel projet, l'UniCaen souhaiterait bénéficier d'un accompagnement technique et méthodologique pour étudier la pertinence d'un tel outil au regard des spécificités de son patrimoine.

Objectif 5.2.2 : Renforcer la capacité de valorisation du patrimoine

Dans le cadre de la dévolution, la valorisation du patrimoine représente à la fois l'optimisation de l'occupation des espaces mais aussi le développement de ressources financières nouvelles. Ce volet s'inscrit donc dans la stratégie globale de l'établissement en matière de développement des ressources propres et pourra utilement s'appuyer sur la dynamisation des partenariats avec le monde socio-économique induit dans le cadre du projet DESTIN.

Dans le prolongement du dialogue de performance, l'université souhaite bénéficier du financement du chargé de valorisation pendant deux ans supplémentaires pour pouvoir asseoir l'activité de la cellule événementielle qui doit à terme s'autofinancer et dégager des moyens nouveaux. De plus, il est indispensable de pouvoir mettre à niveau les espaces présentant le plus fort potentiel en matière de location onéreuse.

5.3 Renforcer la stratégie en matière de sécurité

Contexte :

Les menaces en matière de cyberattaques sont aujourd'hui très fortes. Les universités se doivent de structurer leur stratégie en la matière mais doivent le faire dans un période de grande vigilance qui mobilise pleinement les équipes dédiées à ces questions.

En lien avec l'ANSSI et la brigade de cybercriminalité de la gendarmerie du Calvados, l'UniCaen entend renforcer et formaliser sa stratégie en matière de sécurité des systèmes d'information. L'objectif est de structurer et renforcer la politique de sécurité des SI, formaliser une PCA / PRA et des modalités de gestion de crise spécifiques aux menaces cyber. Ce travail mobilise largement le RSSI et son adjoint qui ont au quotidien une charge de travail importante, notamment du fait de la multiplication des tentatives d'attaque. Il est donc demandé de pouvoir bénéficier d'un renfort humain sur 2 ans, en complément de la demande effectuée dans le cadre du dialogue de performance.

5.4 Développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Contexte :

L'université de Caen n'échappe pas au contexte national de moindre attractivité des métiers de la fonction publique qui se traduit par de réelles difficultés à recruter sur certains postes. De plus, elle est confrontée à l'évolution de certaines de ses missions liées à un environnement en mutation mais aussi à la dynamique de l'établissement dans le domaine des appels à projet qui peut nécessiter de développer de nouvelles compétences. Pour préparer l'avenir, elle se doit donc engager une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui doit lui permettre de mieux accompagner les personnels en place en proposant un plan de formation adapté mais aussi d'identifier les besoins à venir.

Action :

L'établissement doit initier ce travail sur la GPEC en s'appuyant sur un chef de projet dédié qui devra entre autres accompagner un travail d'élaboration de référentiels d'emplois et de compétences (par exemple aux métiers de la scolarité), identifier les compétences présentes et projeter les compétences à développer. Il devra développer des outils et actions pour valoriser ce travail.

Contexte :

Comme affirmé dès le préambule de ce Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP), l'université de Caen Normandie souhaite se définir par un positionnement original revendiquant d'être à la fois une université au cœur de son écosystème et au service de son territoire tout en affirmant un positionnement international reconnu et une visibilité forte sur le volet recherche. Tout cela n'est évidemment possible que dans l'adhésion des membres de la communauté universitaire sur le potentiel desquels le projet repose et donc sur la seule richesse dont l'université peut s'enorgueillir : sa richesse humaine.

C'est ainsi que tout au long de ce document, l'université a présenté des projets et des demandes relevant du champ du bien-être et plus globalement de sa responsabilité sociale : égalité des chances, prise en compte des transitions, santé et réussite étudiantes, prise en charge du handicap, anticipation des besoins en termes de compétences...

Dans cette partie du COMP laissée à sa libre appréciation, l'université entend proposer deux actions qui sont des éléments constitutifs du socle du projet d'établissement : la démarche usager qui permet de placer l'utilisateur au cœur de ses pratiques et de valoriser le travail des équipes universitaires, et la lutte contre les VSS et tous les types de discrimination et le lien entre les membres de la communauté universitaire.

6.1 : Une démarche usager : soutenir le déploiement de Services Publics

Description de l'objectif, son contexte et sa mise en œuvre

L'université de Caen est engagée depuis plusieurs années dans la dynamique de Service Public + (SP+) et a souhaité en 2023 élargir la démarche à l'échelle de l'établissement. Un séminaire des cadres de l'université a ainsi été organisé dès le début de l'année 2023 en présence de la DITP. A la suite de ce séminaire, 12 structures internes de l'université se sont portées volontaires pour engager la démarche. Au regard de l'engagement déployé dans ce programme, la DITP et la DGESIP ont sollicité l'UniCaen pour intégrer le comité de pilotage national du déploiement de SP+ avec 4 autres universités. En cohérence avec le projet d'établissement, cette démarche doit permettre de replacer l'utilisateur au cœur des actions menées tout en valorisant l'engagement des agents. C'est également un axe important du futur schéma directeur de la qualité et du SDVE.

Les actions :

Le plan d'actions est issu des premiers résultats des auto diagnostics réalisés par les structures volontaires. L'accompagnement demandé vise à la fois des actions globales et un accompagnement des pilotes de l'université par le biais des propositions suivantes :

- Recrutement d'un chargé ou une chargée de mission qualitative pour 30 mois permettant notamment aux pilotes d'identifier les différents parcours usagers, de les modéliser et de décrire les procédures à déployer. Le qualitatif ou la qualitative interviendra dans les phases d'auto diagnostic et sur le déploiement des projets structure par structure ;
- Réalisation de signalétiques et d'équipement pour l'identification par les usagers des espaces d'accueil. L'objectif est en effet, dans le cadre de Services Publics +, de favoriser la lisibilité des services universitaires pour les usagers ;
- Audit d'accompagnement à la rationalisation de la communication vers les étudiants. L'enjeu ici est de mener un état des lieux quantitatif et qualitatif de l'ensemble des enquêtes et sollicitations des étudiants et de conduire une révision globale du processus afin d'adapter le nombre et le format des sollicitations aux étudiants et de revoir le processus de prise en compte des résultats issus des enquêtes pour l'amélioration effective des services ;
- Appui sur les compétences internes en matière d'IA pour développer un *chat bot* permettant d'apporter un premier niveau de réponse aux usagers notamment sur des périodes de fermeture de l'université. Il ne s'agit pas là de remplacer les permanences mais d'offrir un service plus étendu.

6.2 Lutter contre les VSS, les discriminations et le harcèlement

Contexte

Offrir à tous ses personnels, étudiants et étudiantes, un environnement de travail de qualité, respectueux du bien être individuel et collectif constitue une priorité pour l'établissement. De nombreuses actions sont déjà engagées en ce sens, qu'elles s'adressent aux seuls personnels ou à l'ensemble de la communauté : plan d'action sur les RPS en cours de rédaction, guide d'action sociale actualisé, meilleure identification des services ressources, lutte contre les VSS, les discriminations et le harcèlement, schéma directeur du handicap en cours de révision, ou encore actions de prévention dans le domaine de la santé. Ces nombreuses initiatives s'accompagnent

d'opérations de sensibilisation à des fins de prévention, ou pour mieux faire connaître les droits individuels.

Actions :

- Un dispositif d'écoute dédié aux VSS a été mis en place depuis la rentrée 2022. Ce dispositif, qui a gagné en visibilité, est de plus en plus sollicité. Aujourd'hui, il convient d'aller plus loin et d'élargir l'offre d'écoute aux situations de harcèlement, de discrimination et de mal-être au travail. L'université entend renforcer ses capacités du dispositif d'écoute (1,5 EPTP);
- La ComUE Normandie Université a porté pour le compte de plusieurs établissements de l'enseignement supérieur de Caen une opération de lutte contre les VSS, le projet INEDI. L'université est aujourd'hui le plus gros contributeur du projet. L'université s'engage à poursuivre le projet, ce qui permettra de lui donner une plus grande cohérence avec le programme d'actions porté aujourd'hui par l'établissement et proposer aux établissements partenaires une participation annuelle pour co-financer les actions.

Annexe cohérence des projets stratégiques

Pour chacun des six objectifs du COMP, indiquer quand il y a lieu les financements déjà obtenus pour mettre en œuvre les actions (inscrire la source de financement et non le montant).

Objectifs du COMP	Financements obtenus (PIA, ANR, Horizon Europe, DSG, autres)
Objectif 1 : Métiers d'avenir – Métiers en tension	
Santé numérique (SATIN)	AMI CMA : ANR / Région Normandie
Cybersécurité (Cyrce)	AMI CMA : ANR / Région Normandie
Intelligence Artificielle (NormanthIA)	AMI CMA : ANR / Région Normandie
Nucléaire (3NC)	AMI CMA : ANR / Région Normandie
Enseignement et Numérique (Digital FCU)	AMI CMA : ANR
Décarbonation (Decarbochim)	AMI CMA : ANR
Hydrogène (H ₂ neutralité carbone)	AMI CMA : ANR
Pilotage de l'offre de formation	Région Normandie
Etudes territoriales de l'offre de formation	Collectivités territoriales
Objectif 2 : Recherche et innovation	
Excellences (CaeSAR)	ANR / Région Normandie
Label SAPS	MESR
ASDESR (DESTIN)	ANR / Région Normandie
PUI	MESR
Objectif 3 : Transition écologique et développement soutenable - TEDS	
Dialogue de performance	MESR
France Relance	MESR
Objectif 4 : Bien-être et réussite des étudiants	
France Relance	MESR / Région Normandie
NCU (Réussites Plurielles)	ANR
Objectif 5 : Pilotage	
ASDESR (DESTIN)	ANR / Région Normandie
Dialogue de performance	MESR
Objectif 6 : Stratégie propre à l'établissement	
AMI lutte contre les VSS	MESR

Fait à Paris, le

<p>Le/La ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche</p>	<p>Le président de l'université Caen Normandie</p>
<p>XXXXXXX</p>	<p>Lamri Adaoui</p>