



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**UNIVERSITÉ
CAEN
NORMANDIE**



CONTRAT PLURIANNUEL DE SITE DE NORMANDIE 2022-2027

VOLET SPECIFIQUE DE L'UNIVERSITE CAEN NORMANDIE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

Contrat de l'établissement Université Caen Normandie pour les années 2022-2027

entre

- Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
représenté par
Madame Sylvie Retailleau, ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche

d'une part

- L'université Caen Normandie
représentée par
Monsieur Lamri Adoui, président

d'autre part

Sommaire

I. Présentation générale	5
L'établissement, son identité et son environnement	5
II. Axes stratégiques et objectifs	6
Axe 1 : Du local au global : une stratégie partenariale plaçant l'Université de Caen Normandie au cœur de ses territoires	6
Objectif 1 : Placer l'université au cœur de son écosystème territorial : une signature d'établissement	6
Objectif 2 : Jouer un rôle moteur au sein de la Comue « Normandie Université »	7
Objectif 3 : Se doter d'une ambition européenne et internationale	8
Axe 2 : Oeuvrer pour les réussites étudiantes, promouvoir l'excellence de la recherche et innover pour l'avenir d'un monde en transition	8
Objectif 1 : Inscrire la transition écologique et la responsabilité sociétale au cœur des préoccupations	8
Objectif 2 : Promouvoir l'excellence et la visibilité de la recherche	9
Objectif 3 : Diversifier et sécuriser les parcours de formation, expérimenter et innover pour anticiper les compétences et métiers d'avenir	9
Objectif 4 : Faire de la vie étudiante un levier de réussite et favoriser l'engagement étudiant citoyen et responsable	10
Axe 3 : Soutenir la mise en œuvre du projet stratégique de l'établissement en s'appuyant sur sa richesse humaine et en renforçant le pilotage	11
Objectif 1 : Renforcer la professionnalisation du pilotage	11
Objectif 2 : Favoriser l'attractivité professionnelle, accompagner les carrières, veiller à la diversité et à l'inclusion	12
Objectif 3 : Maintenir l'équilibre de la trajectoire financière de l'établissement, sécuriser la soutenabilité du modèle économique et garantir un pilotage immobilier soutenable	13
Objectif 4 : S'appuyer sur les démarches d'amélioration continue, de développement de la qualité, et de l'outillage numérique pour améliorer le service rendu à l'utilisateur et la performance de l'établissement	14
III. Mise en œuvre du contrat	14
IV. Annexe : récapitulatif des indicateurs et des jalons	15

I. Présentation générale

L'établissement, son identité et son environnement

Seule université présente au cœur de son bassin de vie sur l'ensemble du territoire de Basse-Normandie (Calvados, Manche et Orne sur un espace de plus de 18 000 km²), l'université de Caen Normandie accueille plus de $\frac{3}{4}$ des effectifs de l'enseignement supérieur de ces trois départements. Cette position la place au cœur des enjeux de formation, de compétences et d'innovation du territoire. Elle l'oblige à remplir pleinement son rôle de révélateur de potentiels, d'accélérateur de carrières, de vecteur de recherche et de progrès.

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

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

Au vu de ces enjeux, le fait de disposer d'un appareil de formation et de recherche capable à la fois de relever les défis de l'élévation sociale et de l'employabilité de la jeunesse normande tout en ne cédant rien à l'importance de poursuivre le développement d'une recherche d'excellence au service d'une société innovante, durable et éclairée constitue un défi majeur du territoire normand. Cette double mission d'excellence et de proximité est donc au cœur de son projet.

De sa capacité à rayonner à l'échelon local comme à l'échelle internationale, à placer les réussites étudiantes au cœur de son projet, à participer à la dynamique de ses territoires, à leur développement économique et à leur animation culturelle, à entraîner les partenaires dans une ambition collective à l'échelle régionale, à faire de la recherche une priorité pour l'établissement ou à se doter d'une stratégie européenne et internationale globale, dépendra la place que l'université de Caen Normandie occupera dans le futur dans un paysage de l'enseignement supérieur en continuelle évolution.

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

La gouvernance s'inscrit dans des principes mis en œuvre depuis 2020 consistant à associer largement la communauté à ses choix et à développer un dialogue de qualité avec les différentes instances internes de l'établissement. L'université apportera également une attention particulière au renforcement de sa capacité de pilotage pour lui permettre de mettre en œuvre sa stratégie globale, de l'idéation au suivi en passant par l'accompagnement au changement, en lien avec les objectifs DD&RS de la mission « campus 30 ».

Ce modèle de travail multi-échelle permet aujourd'hui à l'université de Caen de se trouver dans une dynamique positive : réussite à l'appel à projets ExcellencES dédié à la stratégie recherche de l'établissement, réussites aux appels à projet Compétences et Métiers d'Avenir, succès à l'appel à projet Accélération de la Stratégie de Développement des établissements de l'ESR (ASDESR) labellisation dans la première vague des établissements reconnus travaillant sur le volet « Science avec et pour la Société » (SAPS) associant largement la société civile dans des démarches d'*open innovation* et de recherches participatives, labellisation en tant que Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) au sein de Normandie Université pour renforcer les coopérations et le transfert des innovations à l'échelle normande, participation sur proposition de la commission européenne et du MESR dans le « réseau européen des établissements innovants » conseillant la commissaire européenne dans le cadre de la construction de la future stratégie européenne d'innovation, labellisation DD&RS...

Le présent contrat affirme donc quelques priorités qui découlent de ces différents constats et réussites :

- Construire une université solidaire, durable et responsable ; répondre aux enjeux des transitions dans toutes leurs dimensions ;
- Promouvoir l'excellence et la visibilité de la recherche ;
- Placer les réussites étudiantes au cœur de nos actions (intégrant les enjeux de vie étudiante tels que la santé, l'inclusion, l'égalité des chances, l'orientation, la personnalisation et la sécurisation des parcours ou encore l'anticipation des compétences et métiers d'avenir...) ;
- Être un acteur majeur dans les dynamiques territoriales faisant de notre partenariat avec l'ensemble de l'écosystème une signature d'établissement ;
- Se doter d'une ambition européenne et internationale ;
- Renforcer le pilotage et assurer la soutenabilité du modèle économique.

* * *

II. Axes stratégiques et objectifs

Axe 1. Du local au global : une stratégie partenariale plaçant l'université de Caen Normandie au cœur de ses territoires

Riche de ses 15 campus dans 6 intercommunalités (Caen, Cherbourg, Alençon, Saint-Lô, Vire, Lisieux) et 3 départements, accueillant plus de 33 000 étudiants dans 12 composantes dont un Inspé présent sur 3 sites, 21 départements d'IUT, un IAE, une école d'ingénieur interne et 8 UFR, de ses 41 unités de recherche dont plus de la moitié labellisées par le CNRS, l'Inserm, le CEA ou encore l'Inrae, l'université de Caen, pluridisciplinaire avec Santé, constitue un site en elle-même avec des bassins de vie et d'emploi extrêmement hétérogènes.

A l'échelle de l'établissement, l'université est présente dans des territoires ruraux où la question de la poursuite d'étude et de l'égalité des chances sont des enjeux cruciaux mais aussi au sein d'écosystèmes entrepreneuriaux très dynamiques constituant les zones de plus forte croissance de Normandie en termes de création d'emplois. Elle concentre donc en miniature tous les défis qui se posent à l'ESRI français. Au sein de la ComUE Normandie Université, elle joue un rôle moteur ayant vocation à entraîner l'ensemble des partenaires normands dans une coopération renforcée sur les items pour lesquels la valeur ajoutée de la coopération a déjà été démontrée, notamment dans le domaine de la formation doctorale et de l'innovation. A l'échelle internationale enfin, l'université de Caen souhaite intégrer des réseaux lui permettant de définir une politique globale et ambitieuse de partenariats stratégiques sur l'ensemble des dimensions de l'enseignement supérieur (formation, recherche, mobilités, interculturalité, lien avec les collectivités...).

Objectif 1. Placer l'université au cœur de son écosystème territorial : une signature d'établissement

Parce qu'il n'y a pas une Université dans le monde qui réussisse sans l'apport de son territoire, le décroisement entre les partenaires issus de milieux différents mais partageant des objectifs communs est indispensable aussi bien en termes de formation, de recherche que d'innovation. De la capacité d'entraînement de l'établissement dépendra le rôle que celui-ci jouera dans les dynamiques territoriales à des échelles très diverses. C'est donc par le décroisement et le partage d'objectifs communs ambitieux en termes de formation, de recherche, d'innovation avec l'ensemble des acteurs de son territoire (collectivités, mais aussi monde associatif, économique, culturel, sportif et médical) qu'elle pourra accélérer son développement. Les actions seront déclinées en plusieurs objectifs.

- **Construire des schémas locaux de l'ESR avec toutes les collectivités pour répondre aux enjeux de formation et de recherche territoriaux** : dans une démarche co-construite et avec une gouvernance partagée, la rédaction de schémas locaux de l'enseignement supérieur et de la recherche devra permettre de répondre aux enjeux de développement territoriaux, d'articuler les expertises recherche de l'établissement avec les thématiques locales ou régionales prioritaires notamment exprimées dans la stratégie de spécialisation intelligente (nucléaire, décarbonation, transitions, numérique, industrie verte), de réaliser des synergies et de recenser et accompagner les besoins en formation initiale, en formation continue et en alternance. Il s'agira également d'assurer à chaque étudiant les conditions de son épanouissement au travers du développement de services (offre documentaire, événements culturels, activités sportives, pratiques artistiques, vie associative...). Ces schémas locaux associeront l'ensemble des collectivités locales impliquées (communautés urbaines, villes, départements) avec la Région Normandie dans son rôle de chef de file de l'action des collectivités. Une contractualisation pluriannuelle est par ailleurs en cours plus spécifiquement avec la Région Normandie dans le cadre d'un contrat pluriannuel stratégique de partenariat autour des ambitions définies dans le Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI).

- **Créer et animer un club des partenaires** : l'insertion des diplômés sur les territoires interroge le lien

entretenu entre les employeurs locaux et les acteurs de l'enseignement supérieur. Les acteurs socio-économiques (associations, entreprises, administrations, collectivités...) méconnaissent souvent les expertises des chercheurs, des équipes pédagogiques et des étudiants de l'université, ainsi que les dispositifs de financement existants. L'objectif sera de favoriser les rencontres à travers la constitution d'un club « partenaires », une plateforme dédiée, l'organisation d'événements scientifiques, la participation aux forums inter-filières, l'organisation de rencontres thématiques entre professionnels et étudiants.

Ce "club Phénix" travaillera en collaboration avec les clubs entreprises du territoire, les CCI ou encore l'Agence de Développement de Normandie, afin de proposer des événements conjoints favorisant les rencontres entre la communauté scientifique universitaire et les décideurs locaux. Il animera également les manifestations autour des réalisations d'une future fondation universitaire.

Ce club devra permettre à l'université de se constituer un « carnet d'adresses » et jouera un rôle de facilitateur quant aux demandes des étudiantes et étudiants dans le cadre de leur parcours académique (recherche d'un stage long ou court, recherche d'un contrat d'apprentissage et mise en relation simplifiée avec les acteurs locaux (collectivités, entreprises, industriels...) en fonction des domaines de spécialisation).

● **Créer et animer une fondation universitaire** : l'université entend se doter au cours de ce contrat d'une fondation universitaire. Cette future fondation qui a pour objet de promouvoir l'excellence de l'université de Caen et de participer à son rayonnement et à son attractivité, sera principalement orientée autour de cinq axes :

- ❖ le développement de la recherche, de l'entrepreneuriat et de l'innovation ;
- ❖ le soutien aux activités dans le domaine DD&RS ;
- ❖ l'amélioration des conditions de vie et de réussite étudiante
- ❖ le lien emploi – compétences ;
- ❖ la valorisation du patrimoine historique, culturel et scientifique ;
- ❖ l'appui à la culture et à la diffusion des savoirs.

Indicateur 1. Nombre d'actions annuelles co-construites avec les partenaires de l'écosystème territorial

Jalon 1. Le point sur la politique partenariale (Mise en place d'une fondation, suivi d'ASDESR, événements organisés par le club Phénix ou actions en lien avec le monde socio-économique)

Objectif 2. Jouer un rôle moteur au sein de la ComUE « Normandie Université »

L'université de Caen Normandie entend s'inscrire dans la poursuite et le renforcement des actions menées au sein de l'espace régional normand en privilégiant les domaines pour lesquels la synergie permet d'aller bien au-delà des actions des établissements pris individuellement. La consolidation de l'ESRI normand passe donc par une bonne identification des défis à relever en commun à l'échelle régionale.

Les compétences dévolues à l'échelle normande se concentreront sur les thématiques pour lesquelles une valeur ajoutée du travail collectif est déjà avérée. Il s'agit notamment :

- de la stratégie de valorisation des innovations intellectuelles et technologiques des unités de recherche au travers du dispositif Normandie Valorisation auquel l'université de Caen transfère sa compétence ;
- de la coordination du Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) ;
- de la coordination de la formation doctorale ;
- de la coordination des processus d'évaluation et de prospective au sein de pôles de recherche ;
- de la coordination du pôle d'étudiant entrepreneur Pépite Normandie ;
- du portage du projet NCU Réussites plurielles qui a d'ores et déjà abouti à l'uniformisation de la structuration du premier cycle dans les trois universités normandes ;
- du déploiement des Graduate Schools existantes en coopération avec les universités et écoles d'ingénieur normandes et de leur éventuelle extension lorsque la coopération régionale fait sens.

L'université de Caen continuera à engager ses moyens et à impulser des actions au service de la dynamique normande en particulier sur des sujets où elle peut être considérée en avance (Sciences avec et pour la Société, science ouverte, Media Normandie, recherche et innovation...). Elle attend aussi une certaine réciprocité de la part de l'ensemble de ses partenaires notamment concernant les membres fondateurs de Normandie Université.

Indicateur 2. Recherche partenariale et transfert dans le cadre du PUI

2.1. Nombre de chercheurs acculturés à l'innovation dans le cadre du PUI

2.2. Nombre de déclaration d'inventions dans le cadre du PUI

Objectif 3. Se doter d'une ambition européenne et internationale

L'université de Caen Normandie entend placer la dimension internationale au cœur de ses perspectives de

développement. Cette ouverture sur le monde doit offrir à tous les acteurs de la communauté universitaire la capacité d'affronter les prochains défis de manière globale en développant les immersions et les échanges interculturels. Forte de plus de 500 accords d'échanges avec plus de 300 universités à travers le monde et de l'expertise de services dédiés en charge de l'accueil et de l'accompagnement des mobilités, l'université souhaite développer une politique internationale globale intégrant tous les enjeux de l'internationalisation. Au cœur de ces coopérations foisonnantes, l'université doit cependant affirmer un certain nombre de partenaires privilégiés créant un espace de confiance, intégrer et développer ses réseaux aux échelles européennes et internationales pour participer plus fortement aussi bien à la construction de l'espace européen de l'ESR qu'aux projets de type ERC ou Horizon Europe.

Elle visera à accroître sa visibilité dans les classements internationaux, tout en s'appuyant sur une politique ciblée de coopération internationale, au niveau européen et au-delà. Cette ouverture devra également offrir à tous les publics (étudiants, chercheurs, personnels et partenaires) les moyens de se projeter et d'échanger au-delà de l'établissement.

Parmi les principales actions envisagées, l'université entend :

- intégrer des réseaux d'établissements aux échelles européenne et internationale en développant des partenariats stratégiques et structurants ;
- construire et porter une Alliance d'Universités Européennes ;
- co-construire des stratégies privilégiées avec les collectivités territoriales sur des zones d'intérêt commun (Balkans, Scandinavie et pays baltes, Irlande, Canada...);
- accroître la mobilité entrante ;
- favoriser la mobilité sortante pour tous les acteurs de l'ESRI ;
- promouvoir l'internationalisation de la recherche et développer celle des formations.

Indicateur 3. Mobilité internationale des étudiants

3.1. Nombre d'étudiants en mobilité internationale entrante

3.2. Nombre d'étudiants en mobilité internationale sortante

Indicateur 4. Nombre de formations internationalisées

Jalon 2. Le point sur la politique d'ouverture à l'international (appels à projets notamment à l'échelle européenne, mobilités internationales, internationalisation des formations...)

* * *

Axe 2. Œuvrer pour les réussites étudiantes, promouvoir l'excellence de la recherche et innover pour l'avenir d'un monde en transition

Objectif 1. *Inscrire la transition écologique et la responsabilité sociétale au cœur des préoccupations de l'université*

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

Parmi les différentes actions sur lesquelles l'université de Caen Normandie s'engage, il s'agira de :

- Mettre en place des formations transversales sur les enjeux du développement durable ;
- Promouvoir les formations spécifiques DD&RS ;
- Soutenir une recherche fondamentale innovante et en appui des politiques publiques ;
- Adopter une démarche éco-citoyenne et favoriser la sobriété énergétique ;
- Saisir les opportunités pour rénover et valoriser le patrimoine immobilier ;
- Elaborer un schéma directeur de la mobilité dans une démarche collaborative avec l'ensemble de la communauté et sur tous les sites d'implantation de l'université.

Indicateur 5. Le DD&RS

Indicateur 5.1. % des étudiants formés aux enjeux du DD&RS

Indicateur 5.2. % des personnels formés aux enjeux du DD&RS

Indicateur 5.3. % des marchés publics intégrant les critères du DD&RS

Jalon 3. Le point sur les TEDS (formation et label DD&RS, démarche qualité, schéma directeur des mobilités)

Objectif 2. Promouvoir l'excellence et la visibilité de la recherche

L'université de Caen Normandie joue un rôle majeur dans le développement et l'attractivité de son territoire. Elle dispose d'un potentiel de recherche de premier plan qui s'appuie sur 41 unités de recherche, dont 21 labellisées par des grands organismes nationaux (CNRS, INSERM, CEA, INRAE...). Elle interagit au travers de coopérations privilégiées avec le GANIL (Grand accélérateur national d'ions lourds), le GIP CYCERON, l'ENSICAEN, le CHU de Caen, le Centre régional de lutte contre le cancer François Baclesse.

Afin de promouvoir la reconnaissance de l'excellence de sa recherche au niveau international, l'université compte améliorer sa visibilité en s'appuyant sur :

- ⇒ le développement d'axes pluridisciplinaires transverses répondant notamment aux différentes transitions tels que les enjeux de paix et de mémoire, de biodiversité, les risques liés au changement climatique, la cancérologie ou encore l'IA pluridisciplinaire ;
- ⇒ des pôles d'excellence qui la distinguent au niveau national et international tels que le nucléaire et ses interfaces, les matériaux et la chimie, les innovations numériques appliquées aux Sciences Humaines et Sociales (document numérique, réalité virtuelle), le neurovasculaire qui ont vocation à devenir des centres de recherche de niveau Européen ;

Cette signature a été construite en concertation avec les organismes nationaux partenaires de l'université et est en parfaite cohérence avec le projet ExcellencES France 2030 dont l'université de Caen est désormais lauréate. Elle sera confortée sur le volet innovation par les moyens obtenus dans le cadre du PUI Normandie (4,5 millions d'euros) qui repose sur la définition de priorités sectorielles en lien avec les forces en recherche du territoire et se concentre sur 4 objectifs majeurs : i) acculturer les différents publics à l'innovation et/ou à l'entrepreneuriat, ii) mettre en lumière le potentiel de recherche partenariale et d'innovation des laboratoires publics, iii) accroître significativement les interactions public-privé sous toutes leurs formes en fluidifiant les procédures entre les différents acteurs, iv) mieux identifier et exploiter le potentiel d'innovation issu de la recherche publique qui permettra les innovations de rupture d'après-demain.

Cette stratégie en recherche sera, sur le plan opérationnel, accompagnée par la création d'une cellule Europe au sein du service recherche et innovation de l'université, grâce au succès à l'appel ASDESR (*Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche*) avec pour ambition une attractivité internationale et une meilleure participation aux projets européens qu'il s'agisse notamment d'Horizon Europe ou des ERC. L'ensemble de ces dispositifs doit enfin avoir un impact fort sur le recrutement de doctorants, y compris à l'international, dont le nombre est un indicateur fort de la puissance scientifique d'un site.

Indicateur 6. La recherche

6.1. Nombre de dossiers ERC déposés / nombre de dossiers lauréats

6.2. Nombre de projets HEU déposés

6.3. Nombre de contrats de recherche partenariale

Jalon 4. Mise en place d'un portail de l'innovation

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

L'université s'attachera à adapter l'offre de formation afin de répondre aux enjeux de transformation de la société et d'adaptation à l'évolution des connaissances, tout en affirmant ses valeurs d'universalisme et de formation critique des esprits. Dans le contexte financier contraint qui est le sien, mais aussi d'opérateur public exclusif sur le territoire dans la plupart des domaines de formation, l'université adoptera et développera un pilotage stratégique adapté à son offre de formation, en s'appuyant sur cinq grandes déclinaisons :

- **Diversifier, sécuriser et personnaliser les parcours de formation.** Afin de conforter la place de l'université de Caen Normandie dans l'écosystème régional de l'enseignement supérieur, seront proposées aux étudiants des passerelles aussi fluides que possibles, au sein de l'établissement comme avec ses partenaires. Le développement de formations originales répondant aux besoins de tous les publics sera également poursuivi, en s'appuyant sur la pluralité des composantes et sur le projet NCU Réussites Plurielles pour proposer des soutiens comme des parcours d'excellence. La personnalisation des parcours passera également par l'élargissement des propositions d'options, d'ouvertures extra-disciplinaires et interdisciplinaires généralistes (développement durable, égalité femme-homme...). Enfin, le travail de fond sur le continuum d'orientation sera poursuivi, avec une attention particulière portée à la facilitation des réorientations au sein de l'établissement.

- **Accompagner les enseignants dans l'évolution de leurs pratiques pédagogiques, développer l'innovation.** Sans jamais être une fin en soi, l'innovation pédagogique est toujours abordée comme un moyen

au service de la réussite des étudiants, qui s'ancre dans la relation, l'encadrement et l'échange. Sans transiger sur les exigences d'excellence nécessaires pour maintenir la qualité académique des formations, l'objectif est de capitaliser sur toutes ces expériences et d'initier de nouvelles dynamiques, par des échanges entre pairs et par l'accompagnement des projets pédagogiques.

- **Anticiper les compétences et métiers d'avenir.** L'une des missions de l'enseignement supérieur est de préparer les jeunes aux mutations sociales et technologiques des années à venir. Cette adaptation doit cependant aujourd'hui être pilotée et structurée, en cohérence notamment avec les objectifs de la stratégie nationale France 2030. C'est pourquoi l'université de Caen Normandie entend répondre, lorsque ses domaines de compétences en formation le justifient, aux appels à manifestation d'intérêt qui lui permettront de soutenir cette stratégie et de former les jeunes de son territoire aux métiers de demain. C'est par exemple avec ce même objectif que deux nouvelles spécialités de diplômés (génie nucléaire et génie énergétique) seront ouvertes à l'ESIX, sur le site de Cherbourg, grâce auxquelles l'école interne d'ingénieurs rejoindra en outre le réseau Polytech.

- **Développer la FTLV sous différentes formes pour s'adapter aux évolutions de la formation professionnelle.** Les entreprises se tournent aujourd'hui vers des formations courtes plus adaptées avec les contraintes professionnelles et les attendus des métiers. C'est pourquoi le développement de la FTLV au sein de l'établissement passera notamment par la construction de micro-certifications en lien avec les DU et les diplômes d'État. L'objectif final étant de permettre l'obtention de diplômes par briques et de répondre aux besoins de formation des entreprises et des collectivités du territoire.

- **Expérimenter dans le cadre des études en Santé pour répondre aux enjeux et aux besoins du territoire : un modèle à essayer ?** Dans le cadre des études de santé, l'établissement engage une politique de sécurisation des parcours ainsi qu'une culture de travail pluriprofessionnel. En effet, dans le cadre de la réforme de l'accès aux études de santé, c'est le modèle LAS exclusif qui a été choisi, offrant un panel de 10 licences accès santé dans différents domaines de formation, permettant ainsi de recruter des étudiants présentant des profils variés. Un bilan de cette nouvelle organisation sera établi afin de permettre de partager des conclusions et de faire bénéficier la communauté des Universités de ce retour d'expérience. Dans le cadre de l'universitarisation des formations paramédicales, l'expérimentation engagée permet d'inscrire en licence Sciences pour la santé (parcours sciences du soin) la presque totalité des formations paramédicales du territoire, ce qui garantit à la fois le respect de la formation dans le cadre du diplôme d'État, une unité de formation dans tous les instituts, et une initiation à la recherche *via* la formation universitaire.

Indicateur 7. Transformation de l'offre de formation et réussite étudiante

- 7.1. Nombre de contrats d'alternance
- 7.2. Nombre d'AMI CMA portés par l'université
- 7.3. Taux de réussite en licence en 3 ou 4 ans

Jalon 5. Remise d'un rapport sur les Licences Accès santé (LAS)

Indicateur 8. FTLV et insertion professionnelle

- 8.1. Nombre de micro-certifications produites
- 8.2. Chiffre d'affaires de la formation continue

Objectif 4. Faire de la vie étudiante un levier de réussite et favoriser l'engagement étudiant citoyen et responsable

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

Cet objectif global se décline ainsi en cinq volets :

- structurer et coordonner les différents volets de la vie étudiante afin d'améliorer la visibilité des actions proposées par l'ensemble des acteurs (services, associations, partenaires...) en créant sur tous les campus un guichet unique pour la diffusion des informations concernant la vie étudiante et ainsi simplifier pour les étudiants leur accès aux droits ;

- poursuivre le développement du catalogue d'offre de pratiques culturelles et artistiques, sportives ainsi que l'accès aux soins sur tous les sites en se saisissant des évolutions réglementaires (transformation du Service Universitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé - SUMPPS - en Service de Santé Étudiante - SSE -, utilisation de la CVEC pour financer la vie étudiante, création du Service Universitaire de l'Action Culturelle - SUAC) ;

- créer un centre de santé étudiant ;
- développer les partenariats avec les collectivités territoriales dans le cadre de stratégies communes. La réussite des étudiants relevant beaucoup de leurs conditions de vie, les problèmes de santé, la recherche d'un logement, d'une activité rémunérée ou encore les difficultés à se déplacer sont autant de contraintes qui peuvent être partiellement levées en agissant de concert avec des structures d'accompagnement locales ;
- améliorer la gestion du temps étudiant par un meilleur équilibre entre les temps de formation, d'évaluation, de détente, de cohésion et d'emploi. L'emploi étudiant sera plus fortement mobilisé, pour en faire un levier de la réussite étudiante (moniteurs de BU, tuteurs, assistants pédagogiques, emplois étudiants ponctuels...).

L'ensemble de ces objectifs sera intégré au Schéma Directeur de la Vie Etudiante (SDVE) après un travail de concertation réalisé avec l'ensemble des acteurs.

Enfin, les relations avec les acteurs de l'enseignement secondaire devront être consolidées afin de mieux faire connaître l'offre de formations universitaires, valoriser les compétences locales et attirer les nouveaux talents.

Indicateur 9. Conditions de vie et de réussite et engagement étudiants

9.1. Nombre d'open badges délivrés dans le cadre de l'engagement étudiant

9.2. Nombre de consultations de soins de premier recours dans le cadre du nouveau Centre de Santé

Jalon 6. Conditions de vie et de réussite des étudiants (Création d'un guichet unique vie étudiante sur tous les campus (BDVE), schéma directeur (SDVE), Centre de santé, engagement étudiant...)

* * *

Axe 3. Soutenir la mise en œuvre du projet stratégique de l'établissement en s'appuyant sur sa richesse humaine et en renforçant le pilotage

La première richesse de l'établissement est sans nul doute sa richesse humaine. L'implication de la communauté dans la construction et la mise en œuvre du projet d'établissement a été et sera indispensable pour déployer une stratégie cohérente. La mise en œuvre de la politique des ressources humaines devra permettre à chacun d'avoir des conditions de travail de qualité et une lisibilité des possibilités d'évolution qui lui sont offertes dans un cadre favorisant l'équité et le dialogue.

L'amélioration des outils de pilotage de l'établissement représente un levier indispensable pour atteindre l'ambition de l'établissement en matière d'attractivité et de rayonnement. Enfin, après avoir mené des opérations immobilières faisant peser un risque financier important à l'établissement, le pilotage financier devra faire l'objet d'une attention particulière sur la durée du présent contrat et le pilotage immobilier devra s'inscrire dans une optique de soutenabilité tout en répondant aux enjeux stratégiques de l'université.

Objectif 1. Renforcer la professionnalisation du pilotage

Le déploiement d'une stratégie globale d'établissement ne peut se faire sans un pilotage solide et structuré. Le pilotage doit en effet permettre de vérifier que la trajectoire fixée dans le projet est respectée, d'optimiser les leviers d'action, d'identifier les risques et de les traiter mais aussi de nourrir la réflexion pour acquérir une vision prospective des défis de demain.

Conformément aux préconisations du Hcéres, la structuration d'une direction d'aide au pilotage et à l'amélioration continue (DAPAC) est en cours et un projet participatif pour la mise en place d'un système d'information décisionnel a été lancé. Il devrait permettre une appropriation large des outils de pilotage par les directions.

Un effort particulier devra être mené pour poursuivre la structuration des démarches et le déploiement d'outils de pilotage et notamment :

- La cartographie des risques doit être mise à jour et un plan d'actions concerté défini et mis en œuvre en proposant un bilan annuel au CA ;
- La mise en place de la nouvelle offre de formation, le déploiement de plusieurs expérimentations et les succès à plusieurs AMI CMA nous imposent de renforcer notre capacité à mieux mesurer la soutenabilité globale de l'offre de formation et à anticiper la construction de la suivante. Des outils existent et un groupe de travail se réunit régulièrement à ce sujet. Il apparaît toutefois indispensable de consolider cette démarche en professionnalisant le suivi et en associant plus largement les directions de composante ;
- Le succès à de nombreux appels à projet (ASDESR, AMI CMA, Excellences...) impose également de structurer le pilotage de ces projets pluriannuels. L'établissement mettra en place des modalités de pilotage spécifiques pour permettre l'optimisation des moyens, une évaluation et une capitalisation des résultats obtenus ;
- L'environnement évolutif de l'ESR, les orientations fortes de transformation portées dans le projet d'établissement, impliquent de structurer une véritable politique de gestion prévisionnelle des emplois et

des compétences. C'est une démarche longue et complexe qu'il faudra engager dans le cadre du présent contrat ;

- L'année 2022 a vu l'aboutissement du processus de dévolution immobilière qui donne à l'université de Caen Normandie la pleine propriété de la presque totalité des 283 000 m² qu'elle occupe. Cette dévolution est avant tout une chance puisqu'elle permet à l'établissement de se donner des leviers supplémentaires dans le but d'être pleinement maître de sa stratégie. Toutefois, le processus n'a pas été pleinement achevé et n'a pas encore permis à l'université d'avoir les moyens de piloter sa stratégie recherche, notamment dans le domaine des Sciences et Technologies, ces surfaces n'ayant pas été intégrées d'emblée dans l'assiette de la dévolution. Il s'agira ici d'organiser au fil du temps les conditions du retour de ce patrimoine dans le giron de l'université.

Cette dévolution, qui sera consolidée sur la période du contrat, doit toutefois être vue comme une opportunité pour développer une stratégie patrimoniale au plus près des usagers offrant accessibilité, sécurité, confort et vie participative pour des campus résilients, attractifs et durables. La stratégie en ce domaine sera mise à jour dans le futur schéma directeur de la stratégie immobilière.

Jalon 7. Mise en place d'un schéma directeur de la stratégie immobilière (SDSI)

Jalon 8. Finalisation de la dévolution du patrimoine intégrant les bâtiments des laboratoires de sciences et technologie au patrimoine universitaire

Objectif 2. Favoriser l'attractivité professionnelle, accompagner les carrières, veiller à la diversité et à l'inclusion

L'université de Caen a pour ambition de faire vivre au quotidien une communauté solidaire, bienveillante, participative et créative. Elle entend pour cela s'appuyer sur la confiance, le respect, la considération et la reconnaissance accordés à toutes et tous, qui contribuent à forger le sens d'une appartenance et d'un engagement communs au service du public. L'ensemble de ses actions tend ainsi à s'appuyer sur un dialogue social exigeant et sincère au sein des instances représentatives, mais aussi sur des échanges permanents avec la communauté *via* l'utilisation de plateformes participatives ou le déploiement régulier de questionnaires.

A ce titre, l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail de l'ensemble des personnels est centrale afin de répondre à un besoin de sens au travail, de favoriser l'engagement et la motivation de toutes les catégories de personnels, et de renforcer l'attractivité de l'université en tant qu'employeur. Il s'agira d'assurer tant une meilleure visibilité et lisibilité des actions déjà existantes au sein de l'établissement, que le développement de nouvelles actions :

- Assurer une meilleure clarté et organisation du travail au travers de la rationalisation de certaines procédures administratives (meilleure structuration des tâches, meilleure répartition, réduction des tâches rébarbatives et chronophages, etc.) ;
- Veiller à la santé et la sécurité au travail (poursuite du déploiement et de la mise à jour des DUERP, en y incluant systématiquement les risques psychosociaux, clarification des missions des assistants de prévention, etc.) ;
- Clarification de la politique d'action sociale de l'Université à travers principalement la création d'un guide de l'action sociale recensant l'ensemble des mesures sociales et d'attractivité professionnelle de l'établissement ;
- Mise en place d'actions permettant de mieux articuler vie privée et vie professionnelle (rédaction d'un guide de la parentalité à l'Université contribuant à une meilleure information des agents, incitation à limiter les activités professionnelles sur les temps familiaux, etc.) ;
- Mise en place d'un calendrier annuel d'actions de cohésion, de moments de vie collective, permettant de renforcer le sentiment d'appartenance des agents à l'université de Caen.

L'établissement doit, par ailleurs, doter ses personnels de compétences professionnelles renforcées dans le but de répondre aux évolutions des métiers et des outils de travail, ce qui contribue aussi à la motivation au travail et à l'adéquation entre les missions et les compétences. L'établissement mettra ainsi en place diverses actions, comme le déploiement d'une démarche de plan de formation pluriannuelle afin de permettre aux personnels de construire leur projet de formation et d'évolution de carrière, ou la mise en place d'un parcours d'entrée dans le métier pour tous les personnels nouvellement recrutés.

Le dépôt d'un dossier pour l'obtention du label HRS4R par l'université, label principalement lié aux ressources humaines dans la recherche, a aussi été perçu comme une opportunité pour revoir globalement l'ensemble des processus de recrutement et assurer la transparence et l'égalité d'accès aux emplois de l'université :

- Meilleure communication des procédures règlementaires d'accès aux emplois d'enseignants-chercheurs et de BIATSS, permettant une meilleure transparence ;

- Elaboration en partenariat avec les organisations syndicales d'un accord-cadre relatif aux agents contractuels de manière à rendre plus claires et lisibles leurs règles de recrutement et leurs perspectives de carrière.
- Création (dès 2021) d'une vice-présidence déléguée à l'égalité, la parité et la vie citoyenne marquant une volonté forte d'inscrire l'égalité professionnelle, la diversité et l'inclusion dans une politique d'établissement structurée. Dans la continuité du plan d'action adopté en 2021, d'autres actions seront menées :
- Attention particulière portée aux opérations de recrutement et de promotion pour permettre un égal accès des femmes et des hommes aux emplois et promotions (actions de sensibilisation à toutes les étapes du recrutement et de la carrière des personnels, repyramidages, etc.) ;
- Prévention et traitement des discriminations, actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que des agissements et discours sexistes ;
- Adoption d'un nouveau schéma directeur du handicap concernant usagers et personnels, qui sera l'occasion du renforcement du recrutement et de l'accompagnement des agents bénéficiaires d'une obligation d'emploi (BOE).

Indicateur 10. Egalité professionnelle H/F et prévention VSS

10.1. Proportion de femmes dans le corps des professeurs des universités

10.2. Nombre d'actions de sensibilisation aux VSS proposées à la communauté

Jalon 9. Le point sur la fonction et la politique RH (GPEEC, agents contractuels et LDG, dialogue social, QVT et santé au travail, cellule VSS, inclusion...)

Jalon 10. Mise en place d'un schéma directeur du handicap

Objectif 3. Maintenir l'équilibre de la trajectoire financière de l'établissement, sécuriser la soutenabilité du modèle économique et garantir un pilotage immobilier soutenable

La maîtrise des équilibres financiers de l'établissement nécessite de renforcer le pilotage de la dépense et de développer les ressources propres.

S'agissant des dépenses, il s'agira d'assurer un pilotage renforcé de l'évolution de la masse salariale (avec l'objectif affiché d'une masse salariale inférieure à 83% des produits encaissables), de suivre le volume des heures d'enseignement (effectifs étudiants, structure CM/TD/TP des maquettes, rythmes de formation FI/FC/FA, heures complémentaires) et de contenir les enveloppes des opérations d'investissement fléchées (notamment en ayant recours à des marchés de conception/réalisation et en s'appuyant sur un partenariat étroit avec les collectivités locales pour le portage de certaines maîtrises d'ouvrage) dans un contexte pour l'instant fortement inflationniste.

S'agissant des recettes, il s'agira de développer les ressources propres (avec l'objectif d'une CAF moyenne établie à 6,5 M€) en incitant les structures contributives (composantes et unités de recherche) *via* des moyens dédiés.

Parmi les leviers qui seront actionnés :

- la réalisation de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (COM) avec les composantes contribuera à la formalisation des objectifs dans un cadre intégré à la stratégie de l'établissement et sur un horizon à court terme (de 3 à 4 ans) ;
- la création d'une fondation universitaire ;
- Conformément aux engagements pris dans le cadre de l'AAP ASDESR, la constitution, au sein de la direction de la recherche et de l'innovation, d'une cellule d'ingénierie de projets pour développer les réponses aux AAP européens ;
- le renforcement de la dynamique de développement des formations par apprentissage et de la formation tout au long de la vie.

Indicateur 11. Pilotage et maîtrise de la trajectoire financière et soutenabilité du modèle économique

11.1. Poids des ressources propres sur les produits encaissables

11.2. Evolution de la charge des personnels dans le budget

Objectif 4. S'appuyer sur les démarches d'amélioration continue, de développement de la qualité, et de l'outillage numérique pour améliorer le service rendu à l'utilisateur et la performance de l'établissement

Les démarches d'amélioration continue des activités de l'université, et de développement de la qualité constituent des éléments structurants pour l'établissement afin de développer la performance des organisations et la satisfaction des usagers. Ce sont des méthodes qui doivent permettre d'améliorer la qualité du service rendu aux usagers, qu'ils soient internes ou externes, sur l'ensemble des champs d'intervention de l'université – formation,

vie étudiante et recherche – avec pour ambition de rendre l'excellence accessible.

Si l'établissement a déjà investi ce domaine en lançant de multiples chantiers (labélisations HRS4R et DD&RS, projet de labélisation interne des plateformes de recherche, certification Qualiopi, démarche Service Public+, sécurisation des conventions dans le domaine de la recherche), il paraît pertinent aujourd'hui de formaliser un schéma directeur de la qualité. La plus-value d'un tel document sera de proposer une démarche globale, de créer un réseau de correspondants à même de développer les compétences méthodologiques en la matière et de gagner en efficacité. Il permettra également de prioriser les chantiers à mener, notamment dans les domaines de la simplification et de la dématérialisation.

L'outillage numérique conforte ces démarches tout en permettant de dégager du temps ou de simplifier les missions pour permettre aux agents d'exercer leur cœur d'activité dans un environnement sécurisé. La maîtrise de son développement et sa capacité à répondre aux besoins exprimés sont des enjeux forts. La sécurité du système d'information (et plus globalement de l'ensemble des réseaux de l'établissement) est également un axe qui devra faire l'objet d'une attention particulière.

Pour renforcer et améliorer la capacité de pilotage de l'établissement une feuille de route des chantiers numériques prioritaires a été établie et fait l'objet d'un suivi régulier pour permettre d'évaluer sa mise en œuvre, mais également de l'adapter aux priorités stratégiques de l'établissement.

Plusieurs chantiers d'envergure seront menés sur la durée du projet :

- Scolarité : la mise en place de Pégase, nouveau SI scolarité, permettra de mettre l'étudiant au cœur du système et notamment de lui offrir un suivi individualisé de son parcours au sein de l'université ;
- Patrimoine : le remplacement du SI patrimonial permettra une meilleure connaissance du patrimoine et un pilotage conforté, notamment en matière de consommation d'énergie et de gestion des espaces ;
- Entrepôt de données : la structuration d'un entrepôt de données permettra de développer un outil de visualisation des données performant et d'automatiser la production de réponses à des enquêtes, de tableaux de bord et d'indicateurs divers ;
- Recherche : le renforcement du SI de la recherche (Oscar) sera mis au service du pilotage de la politique de recherche ;
- Sécurité : les menaces de cyberattaque se sont considérablement accrues et doivent s'accompagner d'une définition claire de la stratégie de sécurisation du SI, d'un plan de sensibilisation de l'ensemble des usagers (personnels et étudiants) et de la rédaction d'un plan de continuité des activités au travers la formalisation d'une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI).

Indicateur 12. Nombre de composantes et de services impliqués dans la démarche Services Publics +

Jalon 11. Adoption d'un schéma directeur d'amélioration continue

Jalon 12. Le point sur la fonction SI et la stratégie de sécurisation des systèmes et des données (SPSI, SIRH, SISco, database, cybersécurité)

* * *

III. Mise en œuvre du contrat

Un rendez-vous de dialogue annuel permettra, d'une part, de faire le bilan de la mise en œuvre des orientations et des actions du présent contrat, et d'autre part, de faire un point sur la situation financière et en emplois et sur ses principaux projets contribuant à la réalisation des objectifs décrits ci-dessus.

IV. Annexe : récapitulatif des indicateurs et des jalons

INDICATEURS	Valeur 2021	Valeur 2022	Cible 2027
AXE 1. Préciser la politique de site et la stratégie partenariale de l'université			
1. Nombre d'actions annuelles co-construites avec les partenaires de l'écosystème territorial	0	5	15
2. Recherche partenariale et transfert dans le cadre du PUI			
2.1. Nombre de chercheurs acculturés à l'innovation dans le cadre du PUI	80	120	300
2.2. Nombre de déclaration d'inventions dans le cadre du PUI	4	5	12
3. Mobilité internationale des étudiants			
3.1. Nombre d'étudiants en mobilité internationale entrante	177	223	400
3.2. Nombre d'étudiants en mobilité internationale sortante	472	482	800
4. Nombre de formations internationalisées	20	26	40
AXE 2. Œuvrer pour les réussites étudiantes, promouvoir l'excellence de la recherche et innover pour l'avenir d'un monde en transition			
5. Le DD&RS			
5.1. Pourcentage des étudiants formés aux enjeux du DD&RS	25%	25%	100%
5.2. Pourcentage des personnels formés aux enjeux du DD&RS	Non suivi	Non suivi	20%
5.3. Pourcentage des marchés publics intégrant les critères du DD&RS	Non suivi	24 %	80%
6. La recherche			
6.1. Nombre de dossiers ERC déposés / Taux de réussite	1 / 0	2 / 0	5 / 1
6.2 Nombre de projets HEU	11	13	35
6.3. Nombre de contrats de recherche partenariale	64	76	150
7. Transformation de l'offre de formation et réussite étudiante			
7.1. Nombre de contrats d'alternance	1393	1554	2 200
7.2. Nombre d'AMI CMA portés par l'université	0	1	4
7.3. Taux de réussite en licence en 3 ou 4 ans	46,7% (Cohorte 2017) Source : MESR/ SIES	nd	50%
8. FTLV et insertion professionnelle			
8.1. Nombre de micro certifications produites	0	0	40
8.2. Chiffre d'affaires de la FTLV (en M€)	5,6	5,7	6,5
9. Conditions de vie et de réussite étudiante et engagement étudiant			
9.1. Nombre d'open badges délivrés dans le cadre de l'engagement étudiant	52	32	200
9.2. Nombre de consultations de soins de premier recours dans le cadre du nouveau Centre de Santé	0	0	3 500
AXE 3. Soutenir la mise en œuvre du projet stratégique de l'établissement en s'appuyant sur sa richesse humaine et en renforçant le pilotage			
10. Egalité professionnelle H/F et prévention VSS			
10.1. Proportion de femmes dans le corps des professeurs des universités	25%	26%	30%
10.2. Nombre d'actions de sensibilisation sur les VSS proposées à la communauté	9	9	15
11. Pilotage et maîtrise de la trajectoire financière et soutenabilité du modèle économique			
11.1. Poids des ressources propres sur les produits encaissables	11%	10,8%	12%
11.2 Evolution de la charge des personnels dans le budget	81%	81,5%	83%
12. Nombre de composantes et de services impliqués dans la démarche Services Publics +	1	1	12

JALONS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
AXE 1. Préciser la politique de site et la stratégie partenariale de l'université dans le cadre de la ComUE						
1. Le point sur la politique partenariale				X		X
2. Le point sur la politique d'ouverture à l'international				X		X
AXE 2. Œuvrer pour les réussites étudiantes, promouvoir l'excellence de la recherche et innover pour l'avenir d'un monde en transition						
3. Le point sur les TEDS			X	X	X	X
4. Mise en place d'un portail de l'innovation			X	X		
5. Remise d'un rapport sur les Licences Accès santé (L.AS)			X			
6. Conditions de vie et de réussite des étudiants		X	X	X	X	X
AXE 3. Soutenir la mise en œuvre du projet stratégique de l'établissement en s'appuyant sur sa richesse humaine et en renforçant le pilotage						
7. Mise en place d'un schéma directeur de la stratégie immobilière (SDSI)			X			
8. Finalisation de la dévolution du patrimoine immobilier						X
9. Le point sur la fonction et la politique RH		X	X		X	
10. Mise en place d'un schéma directeur du handicap				X		
11. Adoption d'un schéma directeur d'amélioration continue				X		
12. Le point sur la fonction SI et la stratégie de sécurisation			X	X	X	

Fait à Paris, le

<p>La ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche</p> <p>Sylvie Retailleau</p>	<p>Le président de l'université de Caen</p> <p>Lamri Adoui</p>
---	---