



**HAL**  
open science

## Université de Caen Normandie - UNICAEN

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Caen Normandie - UNICAEN. 2011. hceres-02026047

**HAL Id: hceres-02026047**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026047>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université de Caen Basse-Normandie



juillet 2011



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'Université de Caen Basse-Normandie



Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

---

Section des établissements

*Le Directeur*

**Michel Cormier**

---

juillet 2011



# Sommaire



Présentation	7
Stratégie en matière de recherche	9
I – Le potentiel de recherche de l'UCBN	9
1 ● Une restructuration en trois pôles fédérateurs différents dans leur organisation et pilotage	9
2 ● De grands équipements et plateformes reposant sur un partenariat fort de l'UCBN avec les EPST et les autres établissements caennais	10
II – Une stratégie de recherche, axée sur le renforcement du pôle scientifique caennais, dans le cadre du PRES Normandie Université	10
1 ● Un partenariat privilégié avec l'ENSICAEN	10
2 ● Une dynamique impulsée par la préparation des projets d'excellence	10
III – Mise en œuvre et pilotage de la stratégie de recherche et évaluation interne	11
1 ● Le conseil scientifique, acteur principal du pilotage scientifique et de la réflexion stratégique	11
2 ● Le conseil scientifique, lieu d'attribution des moyens, ressources propres et aides régionales	11
3 ● Interactions avec les UFR : adossement de la formation à la recherche et gestion des moyens	12
IV – Une recherche inscrite prioritairement dans le contexte régional et dans le contexte interrégional, au sein du PRES Normandie Université	12
1 ● La région, partenaire majeur de l'UCBN pour développer la recherche	12
2 ● Des partenariats d'importance variable avec sept pôles de compétitivité	12
Stratégie en matière de valorisation	13
I – Un SAIC, structure de soutien	13
II – Un incubateur, acteur du développement de l'économie locale	13
III – Une utilisation perfectible du potentiel de valorisation par les pôles de compétitivité	13
Stratégie en matière de formation	15
I – Un pilotage renforcé de l'offre de formation	15
1 ● Des objectifs partagés par la communauté de l'université	15
2 ● Des outils de pilotage insuffisamment utilisés	15
3 ● Une offre de formation professionnelle, riche et diversifiée, en bonne adéquation avec le tissu socio-économique normand	15
4 ● La persistance d'une logique facultaire au détriment de l'évolution des contenus et de la lisibilité de l'offre de formation	16
5 ● Une formation continue qui constitue l'un des points forts de l'UCBN	16
6 ● Une formation doctorale à dimension interrégionale	16
II – Des dispositifs d'accompagnement de l'étudiant à conforter	16

III – Un environnement de travail dont les projets TICE doivent être menés à terme	17
1 ● Un projet d'espace numérique de travail (ENT) à finaliser	17
2 ● Des conditions d'accès aux ressources documentaires à améliorer	17
IV – La démarche qualité pédagogique	17
1 ● Une évaluation des enseignements trop hétérogène	17
2 ● Les conditions d'évaluation des étudiants	17
Stratégie en matière de vie étudiante	19
I – Une vie étudiante de qualité malgré un déficit de stratégie	19
II – De nombreuses initiatives qui méritent d'être mieux structurées	19
1 ● Démocratie et représentation étudiante	19
2 ● Une vie culturelle et associative foisonnante dont l'université ne tire pas suffisamment parti	19
III – Des services qui contribuent à la qualité de vie des étudiants	20
1 ● Des services de santé efficaces	20
2 ● Une pratique du sport performante	20
Stratégie en matière de partenariat	21
I – Le projet PRES est à la confluence des enjeux universitaires et des politiques régionales	21
II – Les difficultés de l'articulation entre les EPST et l'établissement	21
III – Une collaboration fructueuse avec les collectivités mais trop limitée avec les milieux socio-économiques	21
Stratégie en matière de relations internationales	23
I – Une grande diversité d'activités internationales	23
II – Les leviers de la mobilité	23
III – Des difficultés dont l'université a conscience	23
IV – Des améliorations envisagées par un regroupement des services et la mise en place d'une instance de pilotage	23
Gouvernance	25
I – Des contraintes liées à la multiplicité des sites et à l'identité forte d'un trop grand nombre de composantes	25
II – Un processus d'élaboration des décisions complexe et basé sur la recherche du consensus	25
1 ● Une implication forte du CA dans le traitement des questions institutionnelles de l'établissement au détriment de son rôle dans l'élaboration des orientations stratégiques	26
2 ● L'instauration d'un mode collaboratif de travail avec les composantes basé sur la communication	26
III – Une direction des ressources humaines restructurée	26
1 ● Une direction des ressources humaines qui doit s'adapter au passage aux RCE	26
2 ● Un manque d'utilisation des nouveaux dispositifs en matière de ressources humaines	27

IV – Une politique budgétaire et financière qui doit s'appuyer sur un cadrage budgétaire renforcé	27
1 ● Une comptabilité analytique à mettre en place	27
2 ● Un débat insuffisant sur les orientations budgétaires	27
3 ● Une bonne qualité des comptes	28
V – Une organisation perfectible du traitement des marchés et des achats	28
VI – Une remise à niveau du parc immobilier surdimensionné, limitée par les capacités budgétaires	28
VII – Une mobilisation nécessaire en matière d'hygiène et sécurité	29
VIII – Une restructuration du système d'information (SI) prioritaire mais encore en phase de réflexion	29
IX – Le développement de la capacité d'auto-évaluation : l'importance de la cellule d'aide au pilotage doit être affirmée	30
X – La communication, un outil pour renforcer l'attractivité	30
Stratégie en matière de relations avec le CHU	31
I – Structures et organisation de la recherche en biologie-médecine-santé à l'UCBN et au CHU	31
1 ● Un pilotage de la recherche opérationnel	31
2 ● Un secteur de recherche en biologie-médecine-santé bien structuré à l'UCBN	31
3 ● Une lisibilité insuffisante de la recherche au sein des pôles médico-chirurgicaux du CHU	32
II – Stratégie en matière de formations de santé	32
III – Des relations entre le CHU et l'université en phase d'amélioration	33
1 ● La préservation d'un budget dédié à la recherche dans un contexte financier difficile	33
2 ● des ressources humaines du secteur santé impliquées dans la recherche et la formation confortées	33
3 ● Des indicateurs en matière de recherche biomédicale et clinique qui reflètent les dominantes thématiques	33
4 ● Une démarche qualité active en recherche et encore perfectible en formation	33
Conclusion et recommandations	35
I – Les points forts	36
II – Les points faibles	36
III – Recommandations	36
Liste des sigles	37
Observations de la présidente	41
Chiffres-clés de l'Université Caen Basse-Normandie	45
Organisation de l'évaluation	47





# Présentation



L'université de Caen Basse-Normandie (UCBN) est une université pluridisciplinaire avec santé, constituée de :

- onze UFR (sciences de l'homme, géographie, histoire, langues vivantes étrangères, droit et sciences politiques, sciences économiques et de gestion, psychologie, sciences, STAPS, sciences pharmaceutiques, médecine) ;
- une école d'ingénieur (Esix Normandie) ;
- sept instituts (IUT d'Alençon, IUT de Caen, IUT de Cherbourg Manche, IUFM, IAE, Institut de biologie fondamentale et appliquée, IPAG) ;
- un IUP Banque-Assurance ;
- une maison de la recherche en sciences humaines (MRSH) ;
- une station marine (le centre de recherches en environnement côtier - CREC)<sup>1</sup>.

Elle est installée sur douze sites (330 826 m<sup>2</sup> SHON), dont six situés à Caen<sup>2</sup> et six dans des sites périphériques qui participent au maillage universitaire du territoire bas-normand à Alençon, Cherbourg, Saint-Lô, Lisieux, Vire et Luc-Sur-Mer<sup>3</sup>.

Passée aux responsabilités et compétences élargies au 1<sup>er</sup> janvier 2011, l'université disposait en 2010 d'un budget consolidé de 195,5 millions d'euros. Elle employait en 2009 1 367 enseignants et enseignants-chercheurs et 1 105 BIATOSS titulaires et contractuels.

Seule université de la région Basse-Normandie, l'UCBN compte un peu plus de 24 000 étudiants en 2009-2010 dont environ 63 % en L, 32 % en M, 3,2 % en D. 15,4 % des effectifs sont inscrits dans les formations de santé. 21 600 étudiants sont répartis sur le site caennais. Structurée en quatre domaines (arts, lettres, langues ; sciences humaines et sociales ; sciences, technologies, santé ; droit, économie, gestion), l'offre de formation est très diversifiée. Elle a subi, en quelques années, des remises en question importantes et fait actuellement l'objet d'une politique volontariste.

L'activité de recherche de l'UCBN s'effectue dans 49 unités de recherche dont elle est tutelle principale ou secondaire. Dans ces unités, le potentiel humain est de 926 enseignants-chercheurs, 95 chercheurs des organismes de recherche et 193 ITA. Elle est structurée en trois grands pôles disciplinaires (biologie intégrative, imagerie, santé, environnement ; sciences humaines et sociales ; sciences et technologies), appuyés sur des structures fédératives ; l'environnement recherche de l'UCBN est enrichi par la présence de deux plateformes : le Grand accélérateur national d'ions lourds (Ganil) et le GIP Cyceron. Enfin, l'université est membre de sept pôles de compétitivité et participe activement à trois d'entre eux : Mer-Bretagne, Filière équine et Transactions électroniques sécurisées (TES).

Acteur majeur de la vie de sa région, sur les plans scientifique, économique et social, l'UCBN a des partenariats forts avec l'école nationale supérieure d'ingénieurs de Caen (ENSICAEN), rattachée à l'université par convention (article 719-10 du code de l'éducation), le centre hospitalo-universitaire (CHU) et le centre régional de lutte contre le cancer François Baclesse.

Elle doit aujourd'hui compter avec deux universités proches, celles du Havre et celle de Rouen. Avec cette dernière, elle entretient des collaborations particulièrement bénéfiques en matière de recherche. Le projet de PRES en cours de construction doit tenir compte des politiques respectives des deux régions, la Basse et la Haute-Normandie.

---

<sup>1</sup> La MRSH et le CREC ont des statuts de composantes de l'université.

<sup>2</sup> Campus 1 : pôle sciences de l'homme et du vivant ; Campus 2 : pôles sciences et technologies ; Campus 3 : pôle techniques de l'information et de la communication ; Campus 4 : pôle économie-gestion ; campus 5 : pôle santé ; campus IUFM

<sup>3</sup> Alençon : IUT d'Alençon, antenne de l'UFR de droit, centre IUFM d'Alençon ; Cherbourg-Octeville : IUT de Cherbourg-Manche, antennes de l'UFR sciences et de l'UFR langues vivantes étrangères et un département de l'ESIX ; Saint-Lô : antenne de l'IUT de Cherbourg-Manche, centre IUFM Saint-Lô, un département de l'ESIX ; Lisieux : antenne de l'IUT de Caen ; Vire : antenne de l'IUT de Caen ; Luc-sur-Mer : station marine.



# Stratégie en matière de recherche

## I – Le potentiel de recherche de l'UCBN

L'activité de recherche de l'UCBN s'appuie sur 44 unités de recherche (UR) demandées à la labellisation : 35 lui sont rattachées à titre principal (dont 18 EA, 17 UMR en partenariats avec le CEA, le CNRS, l'Inserm, l'Inra et l'Ifremer) et 9 à titre secondaire (dont 5 rattachées à l'ENSICAEN, 4 autres multisites). L'analyse montre une très bonne lisibilité dans le domaine de la physique, des mathématiques et de la chimie. L'université est moins visible dans le domaine de la biologie, des sciences de l'ingénieur et plus généralement des sciences humaines et sociales. De grands équipements et plateformes mutualisées (Ganil, Cyceron et MRSH) ainsi que plusieurs partenariats dans le domaine biomédical avec le CHU de Caen et avec les EPST sont des atouts pour développer l'activité de recherche de l'UCBN.

### 1 • Une restructuration en trois pôles fédérateurs différents dans leur organisation et pilotage

Alors que sept thématiques de recherche étaient affichées dans le contrat 2008-2011, le projet de contrat 2012-2015 s'accompagne d'une restructuration autour de trois pôles fédérateurs et d'une diminution sensible du nombre des UR :

- le pôle biologie intégrative, imagerie, santé, environnement comprend 14 UR, toutes à rattachement principal, rassemblées dans la structure fédératrice de recherche (SFR) Icore. Cette SFR, dirigée par un directeur, assistée d'un comité de pilotage, mutualise les équipements et les plateaux techniques des équipes de recherche autour de six axes thématiques : neurosciences, cancérologie, cardiologie, imagerie fonctionnelle, mer-littoral, agronomie-biotechnologies.
- Le pôle sciences humaines et sociales (SHS) est structuré autour de 14 UR à rattachement principal. Un conseil scientifique (CS) et un conseil de gestion animent le pôle avec l'objectif affiché d'en favoriser la pluridisciplinarité. La politique conduite a d'ores et déjà permis de rapprocher les secteurs STIC et SHS. En partenariat avec le pôle de compétitivité TES, la MRSH développe en particulier plusieurs programmes autour du document numérique et de la numérisation intelligente. Les personnels de soutien sont en nombre insuffisant au sein de certaines UR en SHS. Dans ce pôle, la MRSH (UMS CNRS) rassemble l'ensemble des équipes en sciences des humanités et en sciences juridiques, économiques et sociales de l'université, qui mutualisent équipements et personnels, sous la cotutelle de l'UCBN et du CNRS.
- Le pôle sciences et technologies, organisé autour de 11 UR dont 6 UR à rattachement principal, est décliné en deux axes : ions, matières, énergie, matériaux (IMEM) et mathématiques, sciences de l'information (MSI). Ce pôle ne possède pas un niveau de structuration et de pilotage comparable à ceux des deux autres pôles. Il regroupe les équipes de recherche rattachées à l'UFR de Sciences et repose sur un partenariat étroit avec l'ENSICAEN et le Ganil. L'UFR de Sciences est également associée à plusieurs réseaux de recherche dont l'Institut de recherche sur les matériaux avancés (IRMA). Le pôle scientifique et technologique n'a pas de structure opérationnelle permettant un véritable pilotage et une vie scientifique interne. Une telle structure serait nécessaire pour mieux formaliser le co-pilotage effectué par l'université et l'ENSICAEN, notamment dans le secteur IMEM.

Les objectifs de restructuration de la recherche aussi bien en interne qu'en fonction des partenariats extérieurs ont été inégalement atteints selon les domaines. En sciences et technologie, les regroupements d'équipes représentent une réelle valeur ajoutée mais ne sont pas encore rendus assez visibles du point de vue de leurs activités à l'international, avec une politique de publications à mieux définir. De même, en SHS, dans le secteur "langues, textes, arts et culture", les regroupements ont permis d'atteindre des tailles critiques d'équipe tout en développant les approches pluridisciplinaires. Tel n'est pas le cas dans les autres secteurs SHS où l'éparpillement prévaut, de même que dans l'important secteur en sciences du vivant (notamment en neurosciences) où les unités de recherche ne travaillent pas ensemble alors que leurs thématiques sont très proches et qu'elles ont de petits effectifs et peu de chercheurs provenant des organismes de recherche.

## 2 • De grands équipements et plateformes reposant sur un partenariat fort de l'UCBN avec les EPST et les autres établissements caennais

De grands équipements et plateformes mutualisées enrichissent considérablement le potentiel de recherche de l'UCBN :

- Le Grand accélérateur national d'ions lourds (Ganil), placé sous la double tutelle CEA et CNRS, joue un rôle pilote dans le domaine de la physique nucléaire. Des étudiants des niveaux L, M et D sont régulièrement accueillis en stage sur le site. A ce titre, l'école doctorale SIMEM, cohabilitée entre l'ENSICAEN et l'UCBN, est un partenaire important du Ganil. La recherche sur le site se partage entre des études de physique corpusculaire (LPC, UMR ENSICAEN/CNRS/UCBN) et celles de physique nucléaire, à dimensions interdisciplinaires, qui comprennent notamment des applications dans le domaine de la santé. Le Ganil est un groupement d'intérêt économique (GIE) jusqu'en 2015 ; il pourrait ensuite devenir un laboratoire européen avec une tutelle élargie à l'UCBN et à l'ENSICAEN. Le Ganil positionne l'UCBN dans le paysage européen des hautes et basses énergies.
- Le groupement d'intérêt public (GIP) Cyceron est une plateforme technologique sur l'investigation du système nerveux, du niveau moléculaire au niveau de l'organe, bénéficiant d'équipements lourds ou semi-lourds (Cyclotron, IRM 7 Tesla, etc.). Localisé à proximité immédiate du CHU de Caen, mais sans activité de diagnostic, Cyceron est placé sous la tutelle de huit partenaires (UCBN, CHU, Inserm, CEA, CNRS, Centre François Baclesse, Ganil, région Basse-Normandie). Au terme de 25 années de fonctionnement, le GIP a été renouvelé pour 18 mois et un groupe de travail associant les partenaires du site (CHU, Centre François Baclesse, UCBN, Ganil, Région) s'est mis en place. Le Centre d'imagerie en neurosciences et d'application aux pathologies (CI-NAPS), UMR hébergée par Cyceron, est actuellement en restructuration à la suite du départ d'équipes de neurosciences.
- Le centre universitaire de ressources biologiques (CURB), créé fin 2009, est une plateforme technique placée sous la tutelle de l'UCBN et dédiée à la production, l'hébergement et l'expérimentation des animaux de laboratoire. Actuellement conventionnée avec Cyceron, et utilisée par 13 équipes (rattachées à quatre UFR), la plateforme rejoindra le pôle Icore en janvier 2012.
- Le CREC constitue une plateforme pluridisciplinaire de mutualisation des moyens dans le domaine mer-littoral. Ses missions s'articulent autour de la recherche tournée vers le domaine côtier (cinq équipes de recherche associées), de l'observation de la zone littorale (application Oliban) et du support à des formations de niveau master.

## II – Une stratégie de recherche, axée sur le renforcement du pôle scientifique caennais, dans le cadre du PRES Normandie Université

### 1 • Un partenariat privilégié avec l'ENSICAEN

Le partenariat avec l'ENSICAEN est particulièrement important. Cinq UMR (LPC, CIMAP, CRISMAT, LCMT, LCS) sont en effet sous tutelle principale de l'ENSI et sous tutelle secondaire de l'université, avec une forte implication des enseignants-chercheurs de l'université. Ces UMR sont hébergées par l'ENSICAEN, à l'exception du Groupe de recherche en informatique, image, automatique et instrumentation de Caen (GREYC). Dans ce contexte, si les liens sont bien visibles au niveau des deux conseils d'administration (participation de chacun des responsables de ces établissements dans le CA de son partenaire), il n'y a pas de lien institutionnel permettant une réflexion stratégique commune au niveau du CS, si ce n'est la présence du directeur délégué à la recherche de l'ENSI, invité permanent de cette instance.

### 2 • Une dynamique impulsée par la préparation des projets d'excellence

L'université s'est également fortement impliquée, avec ses partenaires du site caennais, dans la réponse aux appels d'offre nationaux Investissements d'Avenir. Cette politique s'est concrétisée par l'obtention d'un Equipex (REC-HADRON) dans le domaine de l'hadronbiologie, porté par le GIP Cyceron, le Laboratoire de physique corpusculaire (LPC), le Laboratoire accueil et recherche avec les ions accélérés (LARIA), le CI-NAPS. Dans ce cadre, on peut envisager d'une part, un rapprochement entre le Ganil et Cyceron dans le domaine du nucléaire et de ses applications et d'autre part, l'émergence d'un pôle nucléaire, Nucleopolis, fédérant les initiatives à l'échelle régionale. Outre les partenaires actuels du Ganil, EDF et Areva sont impliqués dans ce projet, construit en partie sur le modèle des pôles de compétitivité. Cet Equipex et la participation au projet RIMA entraîneront également un élargissement de la SFR Icore autour des axes

imagerie fonctionnelle et mer-littoral, en liaison avec les instituts régionaux Cancer et Mer-littoral. Ce projet constitue donc un élément fédérateur des UR de sciences dures et de sciences expérimentales biologiques. Néanmoins, le travail de structuration n'a pas encore atteint son aboutissement.

Dans le cadre des appels d'offre nationaux, trois autres projets ont été montés qui auront un impact sur l'organisation de la recherche du PRES Normandie Université :

- GÉNÉSIS (Groupe d'étude et de nano-analyse des effets d'irradiations) ;
- NUMNIE-Normandie Numérique, associant les technologies numériques et l'édition pour la mise en valeur du patrimoine culturel écrit de Normandie ;
- RIMA mer-littoral qui s'appuie sur Icore et sur le projet d'institut Mer-littoral.

L'université a également participé avec les autres établissements du PRES au Labex *Energy Materials and Clean Combustion Center* (EMC3), porté par le CNRS et dans lequel quatre UMR ENSICAEN/UCBN sont associées à deux UMR de l'université de Rouen. Ces différents projets témoignent d'une bonne interaction sur le site caennais entre l'université et l'ENSICAEN.

### III – Mise en œuvre et pilotage de la stratégie de recherche et évaluation interne

#### 1 ● Le conseil scientifique, acteur principal du pilotage scientifique et de la réflexion stratégique

Le conseil scientifique (CS) de l'UCBN comprend 41 membres dont le délégué régional du CNRS, et s'appuie sur les travaux de trois commissions (personnels et habilitation, évaluation-finances, valorisation). Il a en charge la répartition de la dotation globale aux UR et aux structures de recherche, les pôles de recherche n'étant pas dotés de structures de gouvernance propre. D'une façon générale, les UFR et instituts jouent un rôle modeste dans la définition de la politique de recherche de l'UCBN et ils ont peu d'interaction avec le conseil scientifique. La présidence rencontre mensuellement les directeurs d'UFR pour débattre de tous les sujets, ce qui permet de leur apporter des informations sur la vie et la politique scientifiques de l'établissement plutôt que de les impliquer dans le processus décisionnel.

La commission évaluation-finances a mis en place, à partir de 2008, une procédure d'évaluation et de suivi des équipes. Des indicateurs d'évaluation pertinents de la production scientifique sont présentés à l'occasion d'une rencontre annuelle des directeurs d'UR appelée "Journée Objectifs-Moyens", donnant lieu à une synthèse écrite et faisant intervenir, une année sur deux, des experts extérieurs. Les principaux partenaires recherche de l'UCBN y participent ainsi que les délégués de l'ENSICAEN, du CHU et du Centre François Baclesse.

#### 2 ● Le conseil scientifique, lieu d'attribution des moyens, ressources propres et aides régionales

L'évaluation interne est utilisée par la commission évaluation-finances comme critère de la politique de recrutement et d'attribution des moyens. Malgré ce dispositif, le passage aux RCE n'a pas été l'occasion d'une véritable redéfinition des critères de mesure des besoins. Il s'est traduit par une reconduction des dotations sans utilisation claire des notations AERES. La répartition en effet repose davantage sur des critères quantitatifs (nombre d'enseignants-chercheurs) plutôt que qualitatifs, limitant ainsi la portée de l'effet "prime à la publication" et l'incitation des équipes à se hisser au meilleur niveau. Par ailleurs, les effectifs en chercheurs EPST ne sont pas pris en considération dans les budgets récurrents attribués à chaque unité, ce qui peut également nuire à l'attractivité de l'université. Enfin, l'attribution des allocations doctorales se fait indépendamment de la taille des laboratoires, du nombre des équipes et du nombre de HDR, au détriment d'une incitation aux rapprochements et collaborations.

Outre ces dotations, le BQR a été remplacé par un soutien spécifique issu d'un prélèvement de 12 % du budget recherche, mis en place afin de développer une politique d'établissement autour de priorités telles que les projets en réseau, le partenariat à l'échelle du PRES, la fusion des équipes (notamment dans les secteurs santé), le financement des plateformes (avec utilisation complémentaire du préciput ANR et le financement de post-doctorants).

Le CS dispose d'un certain nombre d'outils pour favoriser les candidatures d'enseignants-chercheurs, par exemple l'accompagnement de la période post-thèse par des postes d'ATER mais n'a pas encore mis en œuvre le dispositif de la décharge de service.

### 3 • Interactions avec les UFR : adossement de la formation à la recherche et gestion des moyens

Les trois pôles de recherche ont vocation à s'articuler avec les UFR notamment pour la stratégie de l'offre de formation master et la prospective de recrutement des enseignants-chercheurs et des personnels BIATOSS. Malgré le passage au RCE, il n'y a pas de lettre de cadrage budgétaire déléguant la gestion financière de la recherche au niveau des unités, les UFR restant en charge de la gestion sur site des ressources humaines et des budgets recherche.

En matière de recrutement, les UFR et les unités de recherche travaillent dans la plupart des cas séparément. La synthèse et la prospective sont préparées par une commission *ad hoc* mais il n'y a pas d'instance permettant en amont un travail commun. Dans ce contexte, une situation paradoxale apparaît puisque, dans le domaine des SHS, la présence d'un grand nombre d'UFR contraste avec le regroupement de toutes les unités et équipes de recherche au sein de la MRSH.

## IV – Une recherche inscrite prioritairement dans le contexte régional et dans le contexte interrégional, au sein du PRES Normandie Université

### 1 • La région, partenaire majeur de l'UCBN pour développer la recherche

La politique de l'établissement en matière de recherche est fortement soutenue par la région Basse-Normandie, qui fait appel à sa propre expertise, avec plusieurs dispositifs dont le contrat de projet Etat-Région (CPER) et le financement de thèses d'université (une dizaine de thèses d'université à 100 % et 25 thèses à 50 %). Les programmes susceptibles d'être financés par la Région sont tous examinés et classés par le CS de l'UCBN avant d'être soumis à l'évaluation régionale. Le cofinancement de thèses repose souvent sur un partenariat avec des industriels, ce qui explique l'aide importante apportée au secteur des SHS par les bourses de thèse financées à 100 % (cinq en 2010). La Région finance des projets en émergence, bien évalués ou déjà financés par l'ANR ainsi que des chaires d'excellence.

La Région soutient également les centres et plateformes de l'UCBN, comme le centre de référence sur l'huître, piloté par l'UCBN, en partenariat avec l'Ifremer ou le CREC, des équipements lourds et des plateformes technologiques dans le cadre des appels à projets nationaux.

### 2 • Des partenariats d'importance variable avec sept pôles de compétitivité

Le pôle Filière équine, à vocation nationale, comprend une soixantaine de membres dont les deux-tiers sont localisés en Basse-Normandie. L'UCBN est membre fondateur d'une fondation de coopération scientifique en recherche équine et propose plusieurs formations dans ce domaine, dont une licence professionnelle "management de la filière équine".

Le pôle TES, à vocation nationale, comprend 119 membres ; l'UCBN est l'un des sept membres fondateurs. Le développement de la diffusion des usages sans contact implique des équipes des secteurs STIC et SHS de l'UCBN ; l'université offre par ailleurs des formations dans ce domaine dont un master "sécurité des systèmes informatiques".

L'UCBN est également impliquée dans le domaine de la gestion des ressources biomarines du pôle Mer-Bretagne, à vocation mondiale, tant au niveau recherche qu'en formation *via* le master "sciences de l'environnement côtier". Dans le domaine des technologies automobiles et des transports avancés, l'UCBN est partenaire du pôle Mov'eo, lui aussi à vocation mondiale.

# Stratégie en matière de valorisation



## I – Un SAIC, structure de soutien

L'UCBN dispose d'un service des activités industrielles et commerciales (SAIC) depuis 2003. Le SAIC a un rôle de coordination essentiel entre les différents partenaires de la chaîne de valorisation de la recherche. Ses missions sont classiques : ingénierie et suivi des projets de recherche et de prestation de services, négociation et exécution des contrats de recherche, protection de la propriété intellectuelle, accompagnement des projets, aide à la création d'entreprises, détection, aide aux dépôts de brevets, transfert de technologie, protection de logiciels, gestion et suivi administratif, juridique et financier en relation avec les services et composantes, établissement et suivi des contrats de travail (CDD et CDI). Parmi les objectifs de ce service, figure le développement de l'ingénierie de projet. Un effort sera également porté sur la propriété intellectuelle, en relation avec l'insertion d'UR au sein de pôles de compétitivité. Ces actions se font en relation avec des initiatives de la Région telles que la mission régionale pour l'innovation et l'action de développement économique (MIRIADE). Les projets que le SAIC aide à monter, sont examinés par la commission de valorisation du CS avant d'être présentés au CA de l'université.

A ce jour, le SAIC gère un portefeuille de seulement 10 brevets (essentiellement en physique des matériaux, médicaments et pharmacie), l'UCBN n'étant pas responsable de la gestion des brevets des UMR dont elle est tutelle secondaire. Un effort de coordination est à noter puisque la responsable de la valorisation de la délégation du CNRS siège à la commission de valorisation du CS. La fondation à l'appui de la filière équine doit permettre de soutenir plusieurs brevets. On peut en revanche s'étonner que l'université ne soit pas impliquée dans le dépôt de brevets d'unités de recherche impliquées dans certains pôles de compétitivité, notamment Mov'eo et TES.

La sensibilisation des enseignants-chercheurs de l'UCBN aux questions de valorisation se fait *via* les chargés de valorisation, les services juridiques du SAIC et les partenaires tels que l'ENSICAEN. L'université a également mis en place des enseignements spécifiques aux niveaux master (master entrepreneurial) et doctorat (management de l'entreprise, propriété intellectuelle). A l'échelle du PRES, les Doctoriales réunissent une fois par an une cinquantaine de doctorants pour les sensibiliser à la gestion de projet et à la création d'entreprises.

L'effort de l'UCBN en matière de valorisation ne se limite pas aux sciences dures et au secteur des sciences de la vie et de la santé, comme en témoignent plusieurs initiatives menées au sein du secteur SHS, en particulier, autour des Presses universitaires de Caen, des fonds mémoriels et de la transmission électronique sécurisée. Cette dernière initiative, soutenue par l'ANR, le CPER et l'Ecole pratique des hautes études (EPHE) s'inscrit dans une démarche active de valorisation du patrimoine culturel.

## II – Un incubateur, acteur du développement de l'économie locale

Normandie incubation est un incubateur créé en 2001 et hébergé par trois membres fondateurs : l'UCBN, le Ganil et l'ENSICAEN. Les régions Basse et Haute Normandie abondent des fonds d'amorçage, par exemple, en conjonction avec les initiatives liées aux Investissements d'Avenir. Soixante projets sont actuellement en incubation, impliquant une quarantaine d'entreprises ; six projets sont issus d'un essaimage industriel. Il est attendu qu'une trentaine de doctorants soutiennent une thèse en lien avec ces projets et que ceux-ci génèrent une centaine de collaborations partenariales et des brevets auxquels l'UCBN participe. 95 % des *start-up* créées *via* l'incubateur sont encore actives après trois ans.

## III – Une utilisation perfectible du potentiel de valorisation par les pôles de compétitivité

Au niveau régional, les actions de l'UCBN en matière de valorisation s'inscrivent également en appui de l'activité des pôles de compétitivité. L'ensemble de ces partenariats apparaissent de nature à renforcer le potentiel de recherche de l'UCBN et accroissent les possibilités de financements doctoraux de type Cifre. Le mode de fonctionnement des guichets d'entrée de l'université en matière de valorisation (SAIC, Normandie incubation) gagnerait cependant à être diffusé plus largement en direction de ces différents pôles. La structuration économique et industrielle de la région est essentiellement basée sur des PME ce qui limite la promotion de l'innovation et de la recherche dans un cadre uniquement régional. La dimension interrégionale de la valorisation au sein de l'UCBN devrait donc être un élément important du PRES normand.





# Stratégie en matière de formation

L'offre de formation de l'UCBN est structurée en quatre domaines (arts, lettres, langues ; sciences humaines et sociales ; sciences, technologies, santé ; droit, économie, gestion). Cette offre est très diversifiée : 18 diplômes universitaires de technologie (DUT), 25 mentions de licence et 41 mentions de licence professionnelle (LP), 23 mentions de masters (85 spécialités), deux diplômes d'ingénieur ainsi que les diplômes du secteur santé, en médecine, pharmacie et orthophonie.

## I – Un pilotage renforcé de l'offre de formation

### 1 • Des objectifs partagés par la communauté de l'université

L'un des objectifs de l'UCBN était le renforcement du pilotage centralisé de l'offre de formation, avec la mise en place, par le CEVU, d'une commission "formations-évaluations", élargie, le cas échéant, aux directeurs des composantes des domaines de formation concernés par les ordres du jour. Ces commissions ont œuvré pour que les licences répondent à un cadre défini par le Plan réussite en licence (PRL). L'équipe de direction a travaillé en amont avec l'ensemble des directeurs de composantes et des comités de site ont été mis en place<sup>1</sup>. Les IUT sont une véritable valeur ajoutée de l'UCBN et il est important qu'ils demeurent étroitement associés à la politique de l'université.

L'articulation entre licence et master est bonne, tant sur le plan de la formation que sur celui de l'information. L'UCBN a beaucoup travaillé à son offre de masters avec des créations transdisciplinaires intéressantes telles que le master biologie-droit, pour faire émerger des formations d'excellence. Dans l'ensemble, on remarque une bonne correspondance entre les intitulés des formations et les axes de recherche.

L'offre est clairement présentée aux étudiants sur le site web de l'université et une brochure intitulée "rentrée 2011-12" décrit l'organisation des études, les différents domaines de formation et donne des indications relatives aux taux d'insertion professionnelle pour les DUT, licences professionnelles et masters. La communication en direction des milieux socioprofessionnels est quant à elle encore largement perfectible pour faire connaître les formations de l'université.

### 2 • Des outils de pilotage insuffisamment utilisés

Une commission insertion professionnelle, transversale aux trois conseils, et le partenariat accru avec l'Observatoire régional des formations supérieures ont permis de produire les indicateurs suivants : 89 % d'étudiants ont une situation professionnelle 30 mois après l'obtention d'une licence professionnelle et 88,5 % 18 mois après l'obtention d'un master professionnel. Néanmoins, ces données sont insuffisamment utilisées : si les différents acteurs sont conscients de leur importance, il faut cependant qu'ils soient mieux diffusés à l'ensemble de la communauté universitaire et servent d'outils d'aide au pilotage des formations. A titre d'exemple, les coûts de formation ont été évalués, mais n'ont pas encore d'impact sur l'élaboration de l'offre.

### 3 • Une offre de formation professionnelle, riche et diversifiée, en bonne adéquation avec le tissu socio-économique normand

L'offre s'est développée depuis le précédent quadriennal puisqu'elle est passée de 35 à 41 LP : 33 demandes de renouvellement de licences habilitées en 2008, 8 demandes de renouvellement de licence habilitées depuis cette date et 5 demandes de créations supplémentaires ; l'UCBN a su également se positionner sur les interfaces entre disciplines complémentaires (développement durable, agro-alimentaire, etc.). La création récente d'une licence professionnelle "assainissement, gestion des déchets et démantèlement en environnement nucléaire", qui répond à une demande industrielle locale, en est un bon exemple. Une mention de master "sciences des écosystèmes et des environnements continentaux et côtiers" a été élaborée en partenariat avec les universités de Rouen et du Havre.

<sup>1</sup> Ces comités regroupent les responsables des composantes du site, la présidence de l'université, les collectivités locales, le représentant du CROUS, la chambre de commerce et d'industrie et les autres établissements d'enseignement du site.

#### 4 • La persistance d'une logique facultaire au détriment de l'évolution des contenus et de la lisibilité de l'offre de formation

L'offre de formation demeure complexe, en raison de l'existence de onze UFR, cinq instituts, sans compter les IUT et l'école d'ingénieur. On constate un attachement très fort de chaque UFR à sa "tradition", à son "autonomie", ce qui peut donner parfois une impression de grande hétérogénéité. Par exemple, chaque UFR dispose de ses propres services des examens, de sa scolarité, etc. De même, la formation apparaît relativement cloisonnée, rendant peu visibles d'éventuelles passerelles et hypothéquant la possibilité de doubles licences. Plusieurs UFR gagneraient à remettre en cause un héritage qui nuit à la pluridisciplinarité. De plus, certaines incohérences subsistent telles que la possibilité de s'inscrire en master soit de lettres soit de sciences du langage pour préparer le CAPES de lettres modernes.

Pour autant, on note des efforts pour resserrer l'offre de formation, en particulier avec le passage de trois à une seule mention de master en droit et la création, par fusion, d'une seule licence sciences de l'ingénieur. La politique de l'établissement vis-à-vis des filières à faibles effectifs (lettres classiques, norvégien, suédois, etc.) concilie habilement soutien délibéré et mutualisation (via une licence de lettres commune aux classiques et modernes ou une licence de langues nordiques en cours d'habilitation).

#### 5 • Une formation continue qui constitue l'un des points forts de l'UCBN

L'UCBN est en cinquième position au classement national des universités en matière de formation continue, avec un chiffre d'affaires de cinq millions d'euros. Elle est portée par un service universitaire de formation continue et d'apprentissage dynamique, dont la communication vis-à-vis des publics en reprise d'études est efficace. La VAE y demeure un peu faible. Il est à noter que 13,3 % des diplômés sont issus de cette formation continue.

#### 6 • Une formation doctorale à dimension interrégionale

L'UCBN est associée à sept écoles doctorales (ED). Six de ces écoles, à dimension interrégionale, sont cohabitées entre les universités de Caen, du Havre et de Rouen ; une est cohabitée entre l'UCBN et l'ENSICAEN. L'UCBN est établissement principal de quatre d'entre elles, qui ont été évaluées positivement par l'AERES :

- ED Normande de chimie ;
- ED Structure, information, matière, matériaux ;
- ED Homme, société, risques, territoire ;
- ED Economie, gestion Normandie ;

La collaboration avec les autres établissements normands en matière de formation doctorale est antérieure au PRES. Il existe ainsi des exemples réussis de cohabitations, tel que celui de l'ED Normande de chimie ; d'autres sont plus problématiques. Un collège des ED affilié à l'UCBN est en charge des formations mutualisées, à caractère professionnalisant. Un collège doctoral interrégional est, quant à lui, chargé de l'élaboration d'une charte des thèses unique et de la mise en place d'un observatoire de l'insertion professionnelle. Son rôle est unanimement salué par les directeurs d'ED. La possibilité d'un sceau PRES normand pour les ED de l'UCBN est encore en discussion. Cependant, on déplore une impossibilité d'accès à Apogée sur tous les sites, permettant un meilleur suivi des doctorants. L'organisation actuelle ne permet pas d'identifier les lieux de réflexion et de décision politique en matière de développement de la formation doctorale.

Une proportion importante des thèses est financée grâce à des appuis régionaux et interrégionaux, y compris dans certains secteurs par des bourses Cifre.

## II – Des dispositifs d'accompagnement de l'étudiant à conforter

L'UCBN a eu une attitude volontariste et positive vis-à-vis du Plan réussite en licence (PRL). Elle mène une communication dynamique en direction des publics lycéens par le biais, entre autres, du Salon de l'étudiant et des Journées du lycéen ; elle participe à l'orientation active et fournit des informations adaptées à une poursuite d'études en master. L'aide à la réussite étudiante, objectif du contrat 2008-2011, s'est avérée efficace : selon l'université, le taux de présents aux examens en L1 est passé de 83,6 % en 2007-2008 à 87 % en 2008-2009 et le taux de réussite à cette même L1 toutes disciplines confondues de 36,9 % à 38,9 % à la même période. Le C2I est généralisé, avec 1 625 inscrits en 2010-2011 (1 505 en 2009-2010) ; l'UCBN procède à une enquête pour appréhender et gérer une éventuelle inégalité de l'accès au numérique selon l'origine sociale. En outre, les étudiants, en manifestant dans les évaluations des enseignements leur souhait de bénéficier d'une meilleure formation en langues vivantes, ont contribué à la montée en puissance actuelle du CLES.

L'UCBN a installé un dispositif de professeur référent en licence, ainsi qu'un tutorat, malheureusement peu suivi par les étudiants les plus faibles. Des modules "projet personnel et professionnel" ont été mis en place dans certaines licences ; il conviendrait de les généraliser. Les passerelles sont encore peu visibles si ce n'est à l'intérieur des composantes ; cette question mériterait une réflexion générale et une meilleure communication. Le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) organise des ateliers thématiques sur l'insertion professionnelle, propose des entretiens individuels et diffuse les offres de stages et d'emplois. Les stages ne sont cependant pas systématiquement rendus obligatoires dans les mentions de master.

### III – Un environnement de travail dont les projets TICE doivent être menés à terme

#### 1 • Un projet d'espace numérique de travail (ENT) à finaliser

L'ENT sera opérationnel à la rentrée 2011. L'université a acquis un logiciel de gestion des emplois du temps, pour le moment expérimenté par quatre UFR mais qui a vocation à être généralisé à toutes les composantes de l'université ; il serait souhaitable de généraliser rapidement ce service étant donné son utilité pour les étudiants. Le centre d'enseignement multimédia universitaire a été restructuré il y a trois ans et ses missions redéfinies ; il met en œuvre l'enseignement à distance et l'accès aux TICE, fournit une ingénierie pédagogique aux enseignants sur tous les sites. La plateforme d'*e-learning* Moodle est bien implantée : presque la moitié des étudiants l'a utilisée et 25 % des enseignants en font un usage régulier (100 % pour les instituts de formation en soins infirmiers - IFSI).

#### 2 • Des conditions d'accès aux ressources documentaires à améliorer

Le service commun de documentation (SCD) a préparé un portail documentaire adapté au profil disciplinaire de chaque étudiant dont l'ouverture est prévue à la rentrée 2011. La documentation à l'UCBN est en effet disséminée entre quatre sections, assorties de bibliothèques d'UFR ou de laboratoires, qui possèdent à elles seules 250 000 ouvrages. Cet éparpillement est une source inévitable de doublons. Toutes les bibliothèques disposent d'un accès au Wifi et d'un parc informatique moderne (le taux de renouvellement annuel est de 15 %) ; tous les étudiants bénéficient d'un accès en ligne aux ressources documentaires payantes. En revanche, la BU Droit-Lettres n'est pas aux normes incendie. De plus, malgré un agrandissement en 1995, elle n'offre plus assez de places assises ; manque, qui est compensé par les bibliothèques des composantes. La BU Langues et la BU Santé sont ouvertes jusqu'à 23 heures dans le cadre de NoctamBU. A noter enfin le travail de qualité des Presses universitaires de Caen, service commun de l'université, qui concilie publications scientifiques et édition des actes de colloque ou des thèses et contribue à la documentation des étudiants de l'UCBN mais aussi à leur formation dans le domaine éditorial.

### IV – La démarche qualité pédagogique

#### 1 • Une évaluation des enseignements trop hétérogène

Toutes les formations de l'UCBN ont pratiqué une auto-évaluation, qui a conduit à rectifier partiellement le périmètre de l'offre. Par ailleurs, les enseignements de licence ont été soumis à une évaluation élaborée par le CEVU avec la participation des étudiants. Cette évaluation, qui a fait l'objet de réserves dans certaines composantes, ne porte pas encore sur les unités d'enseignement ; il serait souhaitable qu'elle soit généralisée à toutes les formations de master, ce qui n'est pas encore le cas. Dans certains masters, il est réalisé des enquêtes d'insertion professionnelle des étudiants diplômés ; quasi systématiques dans certaines formations, elles sont absentes dans d'autres. A titre de comparaison, les IUT prennent systématiquement en compte les retours d'information des employeurs, ainsi que leurs suggestions d'amélioration des contenus formation ou de création d'offre.

#### 2 • Les conditions d'évaluation des étudiants

Les examens se tiennent selon des modalités diverses d'une UFR à l'autre. Il serait souhaitable d'établir une charte des examens applicable à l'ensemble des diplômés de l'établissement. Dans la logique du PRL, ils sont conçus comme un acte pédagogique d'aide à la progression des étudiants, avec une forte proportion de contrôle continu. La commission formations-évaluations émanant du CEVU a eu un rôle moteur dans l'amélioration de la démarche qualité et l'accès aux certifications en langue ou en informatique.



# Stratégie en matière de vie étudiante



## I – Une vie étudiante de qualité malgré un déficit de stratégie

L'UCBN présente de sérieux atouts en matière de qualité de la vie étudiante. L'université se distingue par la multiplicité des initiatives étudiantes, ses nombreuses associations, la qualité d'action de ses services communs de sport et de santé, ainsi qu'une fructueuse collaboration avec le CROUS. Ce tableau est très fortement nuancé par une stratégie en matière de politique de vie étudiante presque inexistante. Cela aboutit à une absence de structuration des projets en faveur du développement de la vie étudiante, induisant une gestion au "coup-par-coup", coûteuse en énergie humaine, fortement dépendante d'initiatives personnelles, et ne permettant donc pas d'agir sur le long terme, de manière cadrée et éclairée. C'est sur ces points que l'UCBN doit travailler pour asseoir sa réputation de "ville où il fait bon étudier".

## II – De nombreuses initiatives qui méritent d'être mieux structurées

### 1 • Démocratie et représentation étudiante

Sur les 30 membres du conseil d'administration (CA) de l'UCBN, cinq sont étudiants. Fait assez rare pour être souligné, deux vice-présidents étudiants du CA et du CEVU sont membres de l'équipe dirigeante. Cette configuration démontre ainsi une volonté d'intégration des étudiants dans le processus de décision de l'université. Il n'existe pas d'aménagement des conditions d'études pour les étudiants élus du CA et du CEVU. Leur mission de représentation est limitée par la difficile conciliation entre leurs études et leurs missions d'élus.

Le taux de participation aux élections des représentants étudiants aux conseils centraux (12,3 %) est supérieur à la moyenne nationale. Cet aspect positif contraste avec la visibilité insuffisante des élus étudiants auprès de leurs pairs. De plus, le dialogue entre les différents mouvements de représentation étudiante est rendu difficile en raison d'un passé lourd de tensions entre syndicats étudiants.

### 2 • Une vie culturelle et associative foisonnante dont l'université ne tire pas suffisamment parti

La vie culturelle de l'UCBN s'organise autour de la Maison des étudiants (MDE), pôle logistique de l'activité culturelle de l'université. Située sur le campus principal, elle est cogérée par le CROUS et l'UCBN, et dispose d'un budget annuel de 95 000 €. Ses missions principales sont l'animation des campus, l'aide à la réalisation des projets étudiants et la gestion de lieux d'expression telle qu'une salle de spectacle de 140 places. Bien intégrée dans le paysage culturel caennais, en témoigne la participation au festival de musique électronique *Nordik Impakt*, la MDE établit une passerelle entre l'université et la ville. Cependant, l'absence de comité de pilotage pendant de nombreuses années est regrettable, malgré les efforts menés récemment. Le soutien aux projets culturels apparaît, aux dires de certaines associations proches de la MDE, parfois plus être le fait de personnes que d'une politique institutionnelle. En outre, la MDE est un centre d'appui pour les associations et non une structure d'hébergement, ce qui complique l'implantation pérenne de celles-ci.

Foisonnante sur le campus 1, la vie culturelle et associative de l'UCBN présente de grandes disparités. Du fait de l'éclatement géographique des sites de l'université, les étudiants des autres campus se retrouvent en marge de cette vie culturelle malgré les interconnexions *via* le système de transport en commun de l'agglomération.

Plus de 70 associations étudiantes sont hébergées par l'UCBN. A l'instar de la relative indépendance des UFR, la communication entre ces associations est limitée. Deux catégories peuvent être distinguées : les associations de filières type "BDE-corpo" et celles porteurs de projets à visée culturelle et citoyenne. Le clivage entre ces deux groupes est net. Le rayonnement des associations de filière se limite trop souvent à leur UFR, dans laquelle elles disposent de locaux tandis que les autres peinent à trouver des éléments de structuration et d'hébergement, ce qui freine leur implantation et leur pérennisation. Certaines d'entre elles rencontrent en outre des difficultés financières qui entravent leur fonctionnement, ce qui pose question au regard du montant du reliquat 2009 du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) reporté en 2010 (16 637,62 euros, dont 10 417,62 euros attribués aux projets FSDIE et 6 220 euros versés au CROUS dans le cadre d'une action commune de soutien aux étudiants haïtiens).

En l'absence d'un dialogue formalisé, d'une réelle stratégie universitaire d'organisation de la vie associative, et d'une structuration du réseau associatif de la part des étudiants, l'UCBN ne peut pas tirer un plein profit du potentiel des initiatives de ses étudiants.

### III – Des services qui contribuent à la qualité de vie des étudiants

Situés au cœur de la ville, les cinq campus caennais vivent au rythme de la cité. Malgré la vétusté de nombreux bâtiments ne respectant plus pour certains la réglementation en matière de sécurité, la qualité de vie à l'UCBN est jugée très bonne par la grande majorité d'étudiants interrogés, en partie grâce aux services communs de l'université.

#### 1 • Des services de santé efficaces

Le dynamisme des services de santé de l'UCBN est à souligner. L'organisation du service universitaire de médecine préventive (SUMPPS) est pluridisciplinaire et bien développée. Les missions premières du SUMPPS sont d'assurer la visite médicale des entrants en licence, le déploiement de la couverture vaccinale et l'organisation de différents projets de sensibilisation auprès des étudiants : infections sexuellement transmissibles, addictologie et prévention de l'ivresse en soirée, campagne d'information sur le bien-être des étudiants, etc. L'éclatement géographique de l'université limite l'accès des étudiants de certains sites à ce service. Un effort tout particulier est mené en faveur des étudiants étrangers ainsi que des handicapés, en collaboration avec la direction des études et de la vie étudiante (DEVE) et la cellule handicap, afin de faciliter leur intégration et de trouver des solutions adaptées à leurs problèmes.

#### 2 • Une pratique du sport performante

La pratique sportive à l'UCBN est remarquable, tant pour les sportifs de haut niveau que pour les autres étudiants. Les structures (dont une piscine universitaire) sont nombreuses et facilement accessibles mais pâtiennent de leur vétusté, puisque construites dans les années 60. 23,5 % des étudiants étaient inscrits au service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS) en 2010-2011, contre 19,8 % au niveau national, pour une cinquantaine d'activités proposées. Le département "haut niveau et élite universitaire" suit et accompagne les sportifs de haut niveau durant leur cursus, permettant à ces derniers des taux de réussite similaires aux autres étudiants, notamment grâce à un système de soutien académique spécifique. Les résultats sportifs ne sont donc pas en reste, comme en témoigne le nombre important d'étudiants caennais présents sur les podiums nationaux et internationaux ces dernières années.

# Stratégie en matière de partenariats



## I – Le projet PRES est à la confluence des enjeux universitaires et des politiques régionales

Avant même la mise en place récente du PRES, il existait un bon niveau de collaboration dans l'offre de formation, l'encadrement doctoral et la préparation de projets communs par les unités de recherche. En matière de production scientifique les universités de Caen et de Rouen ont globalement une position comparable et l'on observe une complémentarité de leurs thématiques de recherche de haut niveau. La collaboration entre UR des universités de Caen et de Rouen est réelle. Elle est moins importante avec l'INSA de Rouen et avec l'université du Havre. L'absence de projet Idex au niveau du PRES, malgré ce dynamisme des unités, traduit probablement une difficulté politique à intégrer l'ensemble des initiatives au sein d'une politique scientifique concertée interrégionale. La région et les collectivités locales sont actuellement réservées sur les avantages d'un rapprochement, voire d'une fusion entre les trois universités normandes (Caen, Rouen, Le Havre), la localisation du siège du PRES étant une question difficile à trancher. Cette réserve est ancrée dans une tradition identitaire de la région Basse-Normandie. Face à l'élargissement jugé tentaculaire du "Grand Paris", le périmètre actuel de l'UCBN constitue une réponse alternative "de territoire" en phase avec les attentes de la population.

## II – Les difficultés de l'articulation entre les EPST et l'établissement

Le CNRS, principal EPST partenaire, partage avec l'UCBN 21 structures de recherche (UMR, UMS, FR), dont 10 pour lesquelles l'université est tutelle principale et 11 tutelle secondaire, dans le cadre fixé par la convention d'application du contrat quadriennal 2008-2011. Le CEA est cotutelle d'une UMR, l'Inserm est partenaire dans quatre unités de recherche et l'Inra dans une UMR et deux USC. Il existe en fait un faible investissement des organismes de recherche sur le site qui se traduit par un fort rapport enseignants-chercheurs/chercheurs EPST dans les UR. Avec notamment 212 chercheurs CNRS (ETP) en 2007 (1,2 % de l'effectif national), la région se situe en dessous de la moyenne nationale (1,5 %), malgré la présence des plateformes Ganil et Cyceron. Cette disparité pourrait être liée à un défaut d'attractivité de l'université dans certains secteurs, notamment dans le secteur biologie-médecine-santé pour les chercheurs de l'Inserm.

Les négociations avec le CNRS sont difficiles pour ce qui concerne le devenir de la plateforme Cyceron et le désengagement du CNRS dans le secteur neurosciences. L'évolution doit tenir compte du départ de plusieurs équipes et repose sur les priorités scientifiques des grands organismes (CNRS, Inserm, CEA). Dans ce contexte, l'UCBN a initié un rapprochement entre les secteurs neurosciences, cancérologie et cardiologie autour de la plateforme Cyceron et en lien avec ses partenaires locaux, le CHU et le Centre François Baclesse. Les programmes de la plateforme MRSH dans le domaine de la numérisation s'inscrivent également dans un cadre interrégional, national et international.

## III – Une collaboration fructueuse avec les collectivités mais trop limitée avec les milieux socio-économiques

Outre le soutien qu'elles apportent à la recherche, les collectivités régionales et locales sont attentives aux grands dossiers stratégiques et de gouvernance de l'UCBN et se veulent moteurs dans certains projets, notamment concernant l'immobilier et les équipements d'excellence. On peut citer, à titre d'exemple, les 50 M€ de crédits consacrés aux opérations immobilières en cours et à venir ainsi que le projet de construction des locaux du Campus médecine (UFR médecine, IFSI, écoles paramédicales).

Les représentants de la Région et des collectivités locales participent de façon assidue aux conseils, instances jugées "importantes", voire "prioritaires" dans la hiérarchie de leurs nombreux mandats représentatifs. La vice-présidente du conseil régional qui siège au CA prend une part active dans les débats. Les questions inscrites font l'objet d'un travail de préparation préalable au sein du service régional de l'enseignement supérieur et de la recherche de la Région.

La ville de Caen est également très impliquée dans les choix stratégiques et la gouvernance de l'UCBN. Enfin les représentants de la communauté urbaine de Cherbourg, et celui du conseil général de l'Orne sont des partenaires écoutés par l'UCBN. Ils s'impliquent non seulement dans les projets de formation mais aussi dans des projets de recherche en relation avec le tissu industriel local. L'UCBN fait quant à elle preuve d'une excellente "capillarité" avec les territoires. Les conseils de site associent les décideurs locaux à sa gouvernance et les élus y voient un outil "*de proximité*" efficace et souple. Les enseignants-chercheurs de l'UCBN sont associés aux organes de réflexion des collectivités territoriales en tant qu'experts sur des sujets variés (urbanisme, sociologie, démographie, développement durable, cancérologie, nucléaire, etc.). L'Institut régional du développement durable est présenté comme emblématique de cette politique, car il met largement à contribution les enseignants-chercheurs et chercheurs de l'UCBN. Enfin, un comité consultatif régional de la recherche et de l'innovation de 10 membres a été mis en place à l'initiative de la Région. Il est présidé par l'ancien directeur de l'ENSICAEN.

En matière de formation, les licences pro répondent à des besoins locaux, comme l'illustre l'exemple de la licence "métiers du notariat", ouverte en 2003 en partenariat avec le conseil régional des notaires de Basse-Normandie.

Contrairement aux collectivités, les partenaires socio-économiques considèrent n'être pas suffisamment associés aux décisions importantes de la vie de L'UCBN, notamment pour ce qui est de la stratégie de l'établissement et de l'adéquation entre offre de formation et monde du travail.



# Stratégie en matière de relations internationales



## I – Une grande diversité d'activités internationales

L'UCBN est active en matière d'échanges internationaux : avec plus de 300 accords institutionnels d'échanges, elle occupe, selon les classements nationaux établis par l'Agence Europe Education Formation-France (2E2F), le 6<sup>ème</sup> rang des universités françaises pour la mobilité des étudiants Erasmus, et le 4<sup>ème</sup> pour la mobilité des enseignants. 400 de ses étudiants participent à des programmes d'échanges ; en 2010-2011, 9,4 % des inscrits sont étrangers (titulaires d'un bac étranger ou équivalent) ; ils représentent 5,2 % des inscrits en L, 14 % en M, 32 % en D et 13,9 % hors LMD. L'UCBN entretient des relations avec un réseau de 420 instituts d'enseignement supérieur dans plus de 50 pays. Ses activités internationales couvrent l'ensemble des disciplines enseignées à l'université. Dans ce contexte, le nombre de diplômés en partenariat international pourrait être augmenté. L'UCBN compte onze formations délocalisées, en particulier dans les pays africains sub-sahariens, et trois diplômés en partenariat international. L'université a pris soin d'établir une convention type fixant des critères de qualité ainsi qu'une procédure d'examen et de validation des projets. Le service d'activités industrielles et commerciales (SAIC) comporte une cellule de veille sur les projets européens. Les colloques internationaux sont soutenus par l'université, la région et la ville de Caen. La Région favorise la mobilité internationale des étudiants par l'attribution de bourses fléchées en direction de pays partenaires (Québec, Macédoine, Norvège, etc.). Le CS répartit chaque année 24 mois de professeur invité.

## II – Les leviers de la mobilité

L'UCBN dispose d'un certain nombre d'outils appropriés et utiles. Le service des relations internationales (SRI) fournit aux étudiants les informations générales nécessaires sur les possibilités de mobilité dans le cadre du programme Erasmus ou des accords d'échanges bilatéraux. Des réunions sont organisées au niveau des composantes pour fournir des informations plus détaillées sur les destinations possibles, avec les correspondants RI administratifs et enseignants. L'UCBN a également mis au point un système pour l'enseignement des langues, basé sur les méthodes actives d'apprentissage axées sur la communication. Une grande variété de langues étrangères est enseignée dans le laboratoire de langues (anglais, allemand, espagnol, portugais, italien, arabe, russe, polonais, chinois, japonais, norvégien, danois, suédois, persan, grec moderne, etc.) et au sein du Centre d'enseignement du français pour étrangers (CEFE), le français d'un niveau débutant à un niveau supérieur.

## III – Des difficultés dont l'université a conscience

Malgré ce bilan positif, l'UCBN est consciente de plusieurs faiblesses. Le nombre de diplômés en partenariat international est encore limité, le contrôle du niveau linguistique des sortants ainsi que la mobilité entrante peuvent encore être améliorés. Les relations internationales recherche sont comparativement moins développées et reposent principalement sur les unités de recherche. De plus, l'accompagnement des chercheurs et enseignants-chercheurs entrants et sortants doit être amélioré. Le SRI a pour objectif de suivre l'activité internationale de chaque enseignant-chercheur. L'université devrait également mieux analyser sa participation dans les programmes et réseaux internationaux de recherche.

## IV – Des améliorations envisagées par un regroupement des services et la mise en place d'une instance de pilotage

L'université a mis en place une politique de regroupement des services en lien avec les relations internationales. En effet, quatre services distincts avaient tout ou partie de leur activité consacrée aux relations internationales, le SRI, le CEFE, le laboratoire de langues, qui assure une offre de formation continue et l'Office franco-norvégien d'échanges et de coopération (OFNEC). Le CEFE travaille avec le CROUS pour accompagner les étudiants étrangers dans leur recherche de logements.

Bien que chacun de ces services semble très bien fonctionner, ce cloisonnement n'est pas propice à la visibilité globale, interne et externe et à l'harmonisation des activités au niveau de l'établissement. L'UCBN a donc entrepris un regroupement de ces quatre services dans le "Carré international". A partir de septembre 2011, ce nouveau service sera localisé dans la Maison des langues et de l'international. Dans le cadre de cette restructuration, un pôle enseignement des langues sera créé par la fusion du laboratoire des langues et du CEFE, afin de mettre en place une politique forte d'accompagnement linguistique pour les étudiants, les enseignants-chercheurs et autres personnels. Cet ensemble, qui aura pour tâche de développer les échanges entre les services centraux de l'université et ses composantes, sera piloté politiquement par la commission des relations internationales mise en place en 2008. Transversale et commune aux trois conseils, elle supervisera l'ensemble des relations internationales de l'université, autour de trois priorités :

- consolider les partenariats existants et développer de nouveaux partenariats basés sur les échanges bidirectionnels, avec un recentrage sur certaines régions géographiques, dont l'Asie et plus particulièrement la Chine, avec un projet de création d'un Institut Confucius. L'université envisage également la création, en France, d'un campus des universités du Texas, en s'inspirant du modèle de l'OFNEC ;
- promouvoir la mobilité des chercheurs, soutenue par la mise en place d'un réseau structuré de correspondants RI dans chaque composante ;
- accompagner la mobilité des étudiants et des chercheurs, avec la mise en place de bonnes procédures.



Une contestation forte de la réforme de l'enseignement supérieur a perturbé le fonctionnement de l'établissement au premier semestre de l'année 2009. Depuis, l'équipe présidentielle a su remobiliser l'établissement dans une phase de réflexion et de construction, qui n'a pu être menée à son terme qu'au prix d'un pilotage basé sur le consensus, permettant à l'établissement de préserver sa "diversité" et de passer aux RCE au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Les outils de ce pilotage sont des comités et commissions *ad hoc* chargés de réfléchir en amont sur les enjeux stratégiques de l'établissement, encadrant fortement la prise de décision du conseil d'administration, dont les membres n'assument pas suffisamment leur rôle dans l'élaboration stratégique du projet d'établissement.

## I – Des contraintes liées à la multiplicité des sites et à l'identité forte d'un trop grand nombre de composantes

L'éclatement de l'université sur un nombre important de sites (*cf. supra*) explique en partie la forte individualisation des composantes de l'université et la difficulté à mettre en place un pilotage stratégique de l'établissement, comme cela est d'ailleurs souligné dans le rapport d'auto-évaluation. Il existe également une grande disparité de taille entre les différents UFR ; la restructuration des composantes suggérée lors de l'évaluation 2007 est à l'heure actuelle encore trop insuffisante. Malgré des fusions déjà réalisées (IUP agro-alimentaire avec l'ESIX, l'IAE avec l'IUP MSS, intégration de l'IREM au sein de l'UFR sciences) et d'autres envisagées ou en cours (IUP banque-assurance avec les sciences économiques, IPAG avec l'UFR de droit), le nombre de composantes SHS est encore trop important.

## II – Un processus d'élaboration des décisions complexe et basé sur la recherche du consensus

La charte de la démocratie universitaire de l'UCBN met en place les principes directeurs de la gouvernance de l'établissement. L'équipe de direction regroupe autour de la présidente six vice-présidents (deux VP par conseil statutaire), une directrice générale des services (DGS), quatre directeurs généraux adjoints (aide au pilotage, ressources humaines, affaires financières et budgétaire, affaires institutionnelles et des marchés) et l'agent comptable. Il n'y a pas de vice-présidence fonctionnelle. Il s'agit d'une équipe expérimentée qui a su introduire des compétences nouvelles. L'équipe de direction se réunit une fois par semaine. Les réunions hebdomadaires de l'équipe de direction sont complétées par des réunions du bureau<sup>1</sup> et des réunions de préparation des conseils.

Chaque grand dossier est pris en charge à la fois par l'équipe de direction (élargie en tant que de besoin aux chargés de mission), par l'administration et, dans la plupart des cas, par des commissions chargées de préparer les travaux des conseils. Ces commissions sont très nombreuses<sup>2</sup>. Dans la mesure où elles permettent de recueillir l'avis des différentes composantes, écoles et instituts de l'université et notamment de celles et ceux dont la représentation n'est pas forcément assurée dans les instances de l'établissement, ces commissions sont considérées par l'UCBN comme un élément de cohésion important de l'établissement. Ce dispositif est assumé par l'équipe de direction et les membres du CA, pour lesquels une bonne décision se doit d'être avant tout une décision consensuelle. Cependant, il en résulte un processus d'élaboration des décisions long et complexe, n'aboutissant pas forcément au niveau d'efficacité souhaité.

<sup>1</sup> Le bureau est composé de 14 membres, tous élus d'un conseil central de l'université (CA, CEVU, CS). La DGS, le DGS adjoint chargé des questions juridiques, institutionnelles et des marchés et l'agent comptable assistent aux réunions du bureau. Le bureau peut entendre toute personne à titre consultatif.

<sup>2</sup> Commissions statutaires qui préparent les délibérations des conseils : commission des relations internationales, commission de l'aménagement de l'espace universitaire, commission insertion professionnelle, commission des finances, commission des statuts, commission d'évaluation et des finances, commission de valorisation de la recherche, commission des personnels et des habilitations à diriger des recherches, commission formations et évaluations, commission de la vie étudiante, commission FSDIE, commission handicap ; commission UCBN/ENSICAEN, lieu d'échange et de concertation entre les deux établissements prévue dans la convention ; assemblées Consultatives de Section (ACS) mises en place suite à la suppression des Commissions de Spécialistes pour permettre une préparation collégiale des Comités de Sélection ; commission mixte promotion qui se réunit une fois par an pour élaborer les propositions de promotion interne des enseignants-chercheurs ; commission mixte emploi se réunit une à deux fois par an pour préparer la politique d'emploi enseignants-chercheurs.

Enfin, il est apparu que les VP pouvaient être en situation de prise opérationnelle directe avec les services. Cette situation est acceptée par la direction générale des services dans un contexte où la mise en œuvre des décisions est discutée en équipe de direction. Toutefois, une évolution de cette organisation administrative permettrait de renforcer la mise en œuvre opérationnelle des décisions et de libérer les VP de certaines tâches administratives au profit de la réflexion nécessaire à la définition de la politique de l'établissement.

#### 1 • Une implication forte du CA dans le traitement des questions institutionnelles de l'établissement au détriment de son rôle dans l'élaboration des orientations stratégiques

Le conseil d'administration détermine la politique de l'établissement. Néanmoins, ses ordres du jour consacrent une trop grande part à des points liés à la gestion quotidienne de l'établissement au détriment des questions d'orientation stratégique. Cette situation s'explique là encore par la méfiance au sein de l'établissement vis-à-vis des dispositions de la LRU, notamment celles concernant le renforcement du rôle du président, et la volonté d'assurer "un contre-pouvoir". Cependant, les membres du CA sont aujourd'hui conscients des limites du mode de fonctionnement de cette instance, lieu d'information plutôt que de décision. Ce point de vue est largement partagé par les représentants des secteurs socio-économiques.

Des mécanismes d'allègement des ordres du jour, tel que la délégation à la présidente prévue par le code de l'éducation ou la reprise des seuls points faisant débat après leur examen aux CS ou CEVU, sont des solutions envisagées. Cette évolution permettrait d'améliorer le processus décisionnel et le rôle stratégique du CA et donnerait aux personnalités extérieures un vrai rôle de plus-value aux débats.

#### 2 • L'instauration d'un mode collaboratif de travail avec les composantes basé sur la communication

Une réunion mensuelle avec les directeurs de composantes et d'instituts d'une part, et les responsables administratifs des composantes d'autre part, est organisée pour débattre des sujets d'actualité, des textes et sujets importants (budget, campagne des emplois, etc.), et transmettre les informations (important pour les sites distants). Le schéma est identique pour les rencontres avec les services communs, qui sont complétées par un travail spécifique des services centraux avec chaque service commun en fonction de ses missions et un travail en réseau (formation continue, *e-learning*, relations internationales). Compte tenu du nombre de participants, ces réunions sont avant tout destinées à assurer l'information de tous. Pour appréhender et répondre aux problématiques propres aux composantes et aux sites délocalisés, des comités de site ont été mis en place très récemment<sup>1</sup>.

L'UCBN a organisé, pour la première fois en 2010, un dialogue de gestion avec les services communs et les composantes de l'université. Compte tenu des enjeux, notamment en matière de ressources humaines, l'élargissement du périmètre de ce dialogue de gestion doit être envisagé. Pour les IUT, l'établissement a mis en place des contrats d'objectifs-moyens (COM) établis sur la base des préconisations ministérielles. Les notes méthodologiques adressées aux composantes et services communs précisent que "*le dialogue de gestion est un processus d'élaboration partagée de la politique d'allocation des moyens adossée aux projets de l'université déclinés dans ses composantes et services communs*". Il doit permettre la préparation du budget et la campagne d'emplois et contribuer à la réflexion sur le schéma prévisionnel immobilier et le projet d'établissement. La méthode retenue est porteuse d'amélioration du dispositif d'allocation des moyens et en développant ce mode de gestion respectueux des prérogatives et spécificité des composantes et services, l'université s'ouvre la possibilité de renforcer sa gouvernance.

### III – Une direction des ressources humaines restructurée

#### 1 • Une direction des ressources humaines qui doit s'adapter au passage aux RCE

La direction des ressources humaines (DRH) a été restructurée notamment pour prendre en charge ses nouvelles missions liées aux RCE en matière de contrôle des emplois et de la masse salariale. Le positionnement de la DRH de l'établissement comme directrice générale adjointe des services traduit l'ambition de l'université dans ce secteur extrêmement sensible.

---

<sup>1</sup> Cf. Stratégie en matière de formation.

La structuration de cette direction répond aux caractéristiques nécessaires à une gestion des RCE, en regroupant d'une part, la gestion financière et administrative des personnels de l'UCBN et d'autre part, les outils d'accompagnement à la gestion des ressources humaines (cellule pensions, pilotage de la masse salariale, contrôle des emplois par un référent paie, GPEC, formation). A ces bureaux s'ajoutent la médecine de prévention, l'action sociale et le service social. Enfin, un correspondant informatique est chargé de faire le lien entre la DRH et le Centre de ressources informatiques et du système d'information (CRISI).

La prospective des emplois enseignants-chercheurs est préparée par l'équipe de direction et instruite par une commission emploi qui réunit des élus des conseils et des représentants des composantes, avec une prise en compte perfectible du sur-encadrement en fonction des évolutions de l'offre de formation, du flux des étudiants et de la stratégie de l'établissement en matière de recherche. Une telle commission n'est pas à elle seule une garantie de l'utilisation la plus appropriée des marges de manœuvre dégagées. Les résistances disciplinaires sont parfois importantes au détriment d'une politique de redéploiement plus efficace, politique dont l'impact est faible au global (quelques unités sur 1 368 emplois d'enseignants). Si la commission emplois pour les personnels enseignants fonctionne et est force de propositions, ce n'est pas le cas pour les BIATOSS.

## 2 • Un manque d'utilisation des nouveaux dispositifs en matière de ressources humaines

L'absence de volonté de moduler les services des enseignants à l'UCBN a été rappelée par l'équipe de direction au cours d'une séance du CA datant de 2010. Cette prise de position de principe, qui s'inscrit dans le cadre de la politique d'établissement, est susceptible de priver l'université de marges utiles à la définition de sa politique de formation et de recherche et de ne pas répondre aux aspirations légitimes de certains de ses enseignants-chercheurs.

Le régime de la prime de fonction et de résultats est applicable aux personnels de la catégorie A de l'AENESR depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2009 et, depuis le 1<sup>er</sup> juin 2010, aux personnels de la catégorie B. Un groupe de travail a été mis en place avec pour objectif de proposer une grille de cotation pour l'ensemble des postes occupés par des personnels de catégorie A. Cette démarche nécessaire et ambitieuse constitue une première étape dont la finalisation devrait aboutir sur l'exercice 2011. Le même constat peut être fait pour le groupe de travail relatif aux contractuels, lancé en 2009 et dont les conclusions ne sont pas encore définitives.

Le comité technique paritaire (CTP), en plus de ses compétences règlementaires, est consulté sur la politique de gestion des ressources humaines de l'établissement. Un bilan de la politique sociale de l'établissement lui est présenté chaque année. La politique de gestion des ressources humaines comprend dans son périmètre la politique indemnitaire. Or, les questions relatives à la politique indemnitaire des personnels enseignants ne sont pas traitées dans ce cadre. De même, le bilan social pourrait utilement être complété par des éléments relatifs à la politique indemnitaire de l'établissement.

## IV – Une politique budgétaire et financière qui doit s'appuyer sur un cadrage budgétaire renforcé

### 1 • Une comptabilité analytique à mettre en place

Le principe de séparation entre les services comptables et financiers est inscrit dans l'organisation de l'université puisque les seconds relèvent du périmètre de la direction générale des services. Cette situation, établie en 2003, a été confirmée par l'équipe de direction en place. La collaboration sur les sujets financiers est étroite.

En 2011, l'enveloppe à répartir entre les composantes a fait l'objet d'une notification limitée à 90 %, les 10 % restants faisant l'objet d'une notification ultérieure sur la base d'éléments de négociation adoptés par le conseil d'administration. Ce dispositif peut s'analyser comme un mécanisme de régulation budgétaire (réserve de précaution).

En termes de système d'information, le passage à SIFAC (2009, préparation à partir de 2007) ne s'est pas traduit par une refonte de la structuration du budget. La comptabilité analytique n'a pas été mise en place. Un poste d'IGE va être affecté au contrôle de gestion.

### 2 • Un débat insuffisant sur les orientations budgétaires

Le débat d'orientation budgétaire (DOB), mené en CA par la présidente de l'université en septembre 2010 a été précédé pour la première fois d'un dialogue de gestion. Néanmoins, la répartition des dotations de base de chacune des composantes n'a pas été réalisée dans ce cadre ; le dialogue a porté essentiellement sur les projets nouveaux, limitant ainsi son impact. Pour la préparation du budget 2012, il conviendra donc d'étendre ce dispositif à l'ensemble des services, de procéder à une approche contradictoire en matière de masse salariale et d'associer les services et composantes à la préparation budgétaire.

Outre les éléments tirés du dialogue de gestion, le DOB s'appuie sur les grands axes, définis dans la lettre de cadrage budgétaire établie par la direction de l'établissement, et présentée en premier lieu à la commission des finances du CA. Si le CA se prononce sur les grandes orientations, on peut toutefois regretter la faiblesse du débat budgétaire. De ce point de vue, la culture d'établissement doit évoluer. De même, l'examen du compte financier de l'établissement, présenté en CA par l'agent comptable, ne donne pas lieu à un débat à la hauteur des enjeux.

Au titre de l'exercice 2011, une avancée significative a néanmoins été réalisée en supprimant les reports systématiques de crédits d'une année sur l'autre. Dans le même registre, l'affirmation par l'équipe de direction du principe de l'unicité des réserves au niveau de l'établissement constitue un élément de prise de conscience de l'unité de l'établissement.

En 2011, à l'exemple des exercices précédents, le vote des grandes masses et répartition par composantes (CA du 24 septembre 2010) est préparé par la direction des affaires financières. Pour la préparation du budget 2012, il conviendra d'associer les services et les composantes à la préparation budgétaire. Dans le cadre des réflexions à mener en ce domaine, outre l'amélioration de la structuration budgétaire (nombre trop important d'unités budgétaires, de centres financiers, la comptabilité budgétaire tenant lieu de comptabilité analytique), il convient de s'interroger sur la gestion des heures complémentaires allouée aux composantes. Ainsi, les UFR peuvent assurer le paiement d'heures complémentaires au-delà de la dotation qui leur est faite. Il conviendrait, dans le cadre des procédures mises en place pour formaliser le dialogue avec les composantes que l'université intègre l'ensemble des dépenses d'heures complémentaires, tout en assurant une surveillance particulière de l'évolution de la masse salariale de l'établissement.

### 3 • Une bonne qualité des comptes

Il convient de mettre en avant le travail réalisé par l'université pour rattacher les charges et les produits au bon exercice. Il s'agit d'une avancée essentielle pour fiabiliser l'information financière. En ce qui concerne la certification annuelle par un commissaire aux comptes, l'université envisage de s'appuyer sur l'accord cadre de l'Amue pour lancer l'appel d'offres. Les perspectives annoncées sont celles d'une certification avec réserves, en raison des améliorations à apporter à la mise en place des procédures et à l'inventaire.

Si le suivi des fiches d'immobilisation est réalisé, un logiciel commun pour la gestion des immobilisations (inventaire) est à mettre en place. Un important travail a été réalisé sur le sujet : le bilan a été ajusté sur la base de l'inventaire comptable. Tout ce qui ne pouvait pas être expliqué a été supprimé. Les bâtiments viennent d'être valorisés par France Domaine à hauteur de 231 millions d'euros.

## V – Une organisation perfectible du traitement des marchés et des achats

A la lecture de l'organigramme, se pose la question du traitement des marchés et des achats. Ainsi, le bureau des marchés (fournitures et services) et le bureau de la politique d'achats et des marchés de prestations intellectuelles sont-ils rattachés à la direction des affaires juridiques institutionnelles et des marchés (DAJIM). Les marchés de travaux, au poids financier conséquent, relèvent du périmètre de la direction de l'immobilier qui travaille en complète autonomie, hormis l'hypothèse d'un contentieux, par rapport à la DAJIM. Par ailleurs, les marchés généraux (ménage, papier, mobiliers, fournitures de bureaux, informatique, assurance) sont passés au niveau central alors que les marchés recherche le sont au niveau des composantes. L'université est consciente des questions soulevées par ce positionnement. Il serait opportun de constituer une structure regroupant l'ensemble des marchés de l'université et la fonction achats.

## VI – Une remise à niveau du parc immobilier surdimensionné, limitée par les capacités budgétaires

L'UCBN dispose de 330 826 m<sup>2</sup> SHON réparties sur les villes de Caen (6 campus), Lisieux, Alençon-Damigny, Cherbourg-Octeville, Saint-Lô, Luc-sur-Mer, Vire ; 71 % de ces surfaces présentent un état satisfaisant. A cinq ans, il est prévu que ce taux progresse à 82 %. Le parc immobilier a été évalué à 231 291 837 euros. Cette question fait débat entre l'université et France Domaine, certains éléments de ce parc n'ayant *a priori* pas été comptabilisés.

En matière de pilotage de l'immobilier, l'établissement estime qu'il dispose d'outils complémentaires et opérationnels de gestion immobilière (schéma directeur et logiciel de gestion) et fait preuve d'une bonne connaissance de son patrimoine immobilier, tant en termes quantitatif que qualitatif. La fonction immobilière de l'UCBN repose sur trois services complémentaires : le service immobilier, le service intérieur, le service hygiène, sécurité et environnement et un comité de coordination. Une commission de l'espace universitaire a été mise en place.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'UCBN a été plus particulièrement abordé lors du conseil d'administration du 24 septembre 2010. Les principes directeurs ont été votés à cette occasion, des pistes ont été débattues à un horizon de cinq ans : hormis les constructions en cours ou prévues explicitement au CPER, il n'y aura pas de constructions supplémentaires. Les approches envisagées sont la mutualisation et la rationalisation des locaux (la création de surfaces nouvelles devrait permettre de regrouper des domaines d'activités homogènes et de restructurer les surfaces existantes) et l'optimisation économique (abandon de biens non adaptés aux missions d'enseignement et de recherche) et environnementale. Le budget de fonctionnement réservé à l'immobilier est établi en 2011 à 7 millions d'euros ; la remise à niveau des bâtiments (sécurité) est évaluée à 20 millions d'euros. Le financement assuré par le CPER (3,7 millions d'euros sur la période) et le budget de l'université (300 000 euros par an) est donc très largement insuffisant. Au final, le plan à cinq ans prévoit de diminuer les surfaces de l'ordre de 4 000 à 5 000 m<sup>2</sup>.

Cette réflexion, menée sur le site caennais, pourrait être utilement étendue aux autres sites. La commission de l'espace universitaire et les commissions de sites mises en place très récemment pourraient être des forces de propositions sur le sujet.

Par ailleurs, la politique d'établissement a conduit à faire des économies en matière d'énergie : les réseaux de chaleur fonctionnant sur des énergies autres que primaires sont mis en avant (30 % sur des installations de cogénération, 10 à 20 % sur des énergies renouvelables).

## VII – Une mobilisation nécessaire en matière d'hygiène et sécurité

Le service hygiène, sécurité et environnement (SHSE), composé de 17 personnes, est placé sous la responsabilité d'une ingénieure HSE et comporte plusieurs secteurs : prévention des risques, administratif, incendies/contrôles périodiques, prévention des risques radiologiques, environnement et PC sécurité.

Depuis le mois de mars 2008, le comité CHSE s'est réuni trois fois. Son bilan d'activité 2010 pointe plusieurs problèmes dont l'absence de quorum et la difficulté pour le médecin de prévention de repérer les personnels travaillant dans un environnement à risques ou isolé. Enfin, en 2010, le planning des formations HSE a été envoyé à 3 125 agents de l'UCBN et seules 50 réponses ont été reçues par le SHSE.

Le document unique d'évaluation des risques a été réalisé dans 80 % des structures de l'université et remis à jour pour 17 % de ces structures. Il serait opportun de rappeler aux services défaillants l'importance de ce document.

## VIII – Une restructuration du système d'information (SI) prioritaire mais encore en phase de réflexion

Le centre de ressources informatiques et du système d'information (CRISI) "*a pour mission la mise en œuvre de la politique de l'université dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) et des systèmes d'information.*" Il est administré par un conseil et comporte quatre départements (réseaux et systèmes, informatique pour la gestion, ressources audiovisuelles et multimédia, système d'information) et un centre d'assistance technique ; 32 personnes sont affectées à ce service commun, dirigé par une administratrice provisoire, dont le mandat se termine fin mars 2011.

Depuis 2010, la vice-présidente du CEVU et un comité de pilotage composé de 23 personnes et associant de nombreuses composantes sont plus particulièrement chargés du SI. Ce secteur fait l'objet d'une réflexion approfondie de la part des instances dirigeantes de l'université, qui envisagent la mise en place d'une direction des systèmes d'information, avec un périmètre différent de l'actuel CRISI, pour permettre un pilotage central et le regroupement des ressources humaines au sein d'une seule structure. A titre d'exemple, le domaine fonctionnel patrimoine est sous la coresponsabilité de la direction du patrimoine immobilier (choix des logiciels, mises à jour partagées) même si aujourd'hui les serveurs dédiés à ce domaine se trouvent physiquement au CRISI. Par ailleurs, certaines composantes (à l'exemple d'un IUT) ont développé en interne leurs propres outils pour la gestion des emplois du temps.

Dans le même ordre d'idée, se pose la question centrale de la gestion des données. Aujourd'hui, ce sont des univers *Business Object*, associés aux logiciels de gestion, qui permettent de réaliser les requêtes nécessaires au suivi des activités de l'établissement, ce qui pose le problème de la mise en cohérence des informations (gestion des historiques, des dates d'observation, structuration de l'information).

Les aspects techniques de la gestion de ressources humaines sont en débat sans qu'une position ne soit encore arrêtée par l'établissement. L'éclatement de l'université sur de nombreux sites pose avec une forte acuité la question d'une gestion centralisée. La gestion des heures complémentaires est quant à elle d'autant plus nécessaire que le suivi précis de la masse salariale de l'établissement constitue un élément majeur de son équilibre financier. Un logiciel (Chargeens), développé par le CRISI pour saisir les volumes horaires des enseignants, est en cours d'installation.

## IX – Le développement de la capacité d'auto-évaluation : l'importance de la cellule d'aide au pilotage doit être affirmée

La cellule d'aide au pilotage, mise en place en 2010, est un service opérationnel placé auprès de la DGS, afin d'apporter l'information la plus pertinente possible pour la stratégie de l'établissement, sur l'ensemble des champs couverts par le contrat d'établissement. Cette cellule élabore et qualifie des indicateurs à partir de données recueillies auprès des services centraux et du CRISI. Les indicateurs de caractérisation qui seront utilisés en appui du dialogue de gestion 2011, construits essentiellement à l'initiative de la direction et des services centraux, ont été revus sur la base des constats et évaluations réalisés à l'issue de la première année. Ce dispositif permet d'assurer à la fonction d'aide au pilotage une visibilité au sein de la communauté universitaire. Le positionnement de ce service au sein de la DGS et le statut de DGS adjoint donné à son responsable permettent une meilleure réactivité des services.

La cellule d'aide au pilotage contribue aux grands chantiers de l'université par son apport méthodologique. Ainsi, un travail a été mené conjointement avec la DRH sur la masse salariale (une personne ressources pour l'application informatique POEMS a été affectée au sein de la cellule pilotage). L'association étroite avec le CRISI, la qualité du travail réalisé et des relations entretenues avec les différents services, constituent des éléments de réussite de cette cellule dont l'importance mérite d'être affirmée régulièrement, le processus décisionnel ne pouvant qu'être enrichi par ses travaux.

## X – La communication, un outil pour renforcer l'attractivité

L'image véhiculée de l'UCBN est celle d'une université fière de son passé (très longue histoire). Elle a en effet contribué à créer les universités de Rouen, du Havre et du Mans. L'université développe une série d'actions traditionnelles : salon de l'étudiant, réunion de rentrée, diffusion de supports. Les étudiants sont à l'origine d'actions de communication : radio Phénix, carnaval, 4L trophy. Un nouveau logo a été réalisé en interne (les étudiants ont été associés dans le cadre du bureau). Le sentiment d'appartenance est fort pour les composantes. Les actions à développer, en liaison avec les milieux socio-économiques et la presse, permettront de mesurer l'impact de la communication sur l'attractivité de l'université.



# Stratégie en matière de relations avec le CHU



L'UFR de médecine compte 3 191 étudiants, dont 874 en PCEM1, et l'UFR de pharmacie 707 étudiants, dont 237 en 1<sup>ère</sup> année. Le CHU a connu un déficit financier important qui a conduit à une politique forte de redressement budgétaire. Cependant, il existe une réelle volonté, bien que récente, de redynamiser la valence universitaire de son activité. Un rapprochement est en discussion avec le centre régional de lutte contre le cancer François Baclesse, visant à la mutualisation de plateaux techniques et à un projet médical commun.

## I – Structures et organisation de la recherche en biologie-médecine-santé à l'UCBN et au CHU

### 1 • Un pilotage de la recherche opérationnel

La politique recherche est définie côté université, par le conseil scientifique auquel participent les composantes santé, et côté CHU, par un pôle de recherche clinique et un comité de la recherche en matière biomédicale et en santé publique (CRBSP). Le CRBSP a été mis en place il y a deux ans et se réunit environ quatre fois par an. Il traite de la politique de la recherche et de sa structuration dans le CHU, des évolutions et du management des plateformes dont la plateforme Cyceron et des relations avec l'université. Une direction de la recherche a été individualisée depuis 2008. Elle comporte neuf attachés de recherche clinique (ARC) en CDI, elle travaille en interaction étroite avec le vice-président recherche qui est également vice-doyen recherche de la faculté de médecine et président de la commission de la recherche clinique et de l'innovation et du CRBSP.

### 2 • Un secteur de recherche en biologie-médecine-santé bien structuré à l'UCBN

Le pôle fédérateur de recherche Biologie intégration, Imagerie, Santé, Environnement, appuyé sur la SFR Icore (16 UR) permet une visibilité forte de la recherche médicale, avec six axes animés par des coordonnateurs : neurosciences, imagerie fonctionnelle, agroalimentaire-biotechnologie, mer-littoral, cardiologie et cancérologie. Le comité de pilotage comprend des représentants de différents partenaires impliqués : Inserm, CEA, CNRS, Inra, Ifremer, UCBN (UFR de médecine et pharmacie, UFR de sciences/IBFA). Le directeur du CHU et le directeur du Centre François Baclesse sont membres du comité. La participation du VP recherche du CHU permettrait sans doute de renforcer les interactions et l'adéquation entre recherche expérimentale et recherche clinique.

Le directeur de la SFR Icore a su mettre en œuvre une politique de regroupement d'équipes en fonction d'une cohérence thématique en s'appuyant sur les outils d'évaluation incitatifs mis en œuvre par le CS. Ces efforts sont notamment concrétisés par deux demandes de création d'UMR Inserm dans le domaine des biologies et thérapies innovantes des cancers (BioTICLA) et le domaine cardio-vasculaire (UMR "signalisation électrophysiologie et imagerie de l'ischémie reperfusion myocardique"), une demande de création d'une équipe d'accueil intitulée "aliments, bioprocédés, toxicologie, environnement" regroupant cinq équipes d'accueil. Ces efforts de restructuration sont le résultat d'une politique incitative menée de concert par le directeur de l'IFR et le CS. Le centre François Baclesse s'est fortement investi dans la restructuration de la recherche expérimentale et épidémiologique en cancérologie avec pour objectif à court et moyen terme de regrouper les unités et équipes dans un bâtiment du Centre François Baclesse.

Le CHU est fortement impliqué dans la plateforme Cyceron avec une participation de tout premier niveau dans le budget récurrent de fonctionnement ainsi que dans l'affectation de postes. Le CEA apporte également une dotation récurrente, le CNRS, le CEA et l'Inserm sont des partenaires importants pour les personnels chercheurs (deux CNRS, trois CEA et techniciens ingénieurs). Cette plateforme d'imagerie comporte des outils performants. Le pôle bénéficie également de l'environnement technique offert par le Ganil.

### 3 • Une visibilité insuffisante de la recherche au sein des pôles médico-chirurgicaux du CHU

Le pôle de recherche du CHU comporte quatre unités fonctionnelles dont le centre de recherche clinique, l'unité de méthodologie et statistique, l'unité d'épidémiologie, le centre de recherche en cancérologie clinique. Il comporte également un centre de ressources biologiques (CRB) qui regroupe deux CRB Inserm et une tumorothèque.

Le centre de recherche clinique n'a pas de label Inserm. Il est très orienté vers la pharmacologie clinique. Il comporte un médecin coordinateur, un médecin co-coordinateur, deux ARC, un chef de projet docteur ès-Sciences, une infirmière de recherche clinique. Cette structure dépend de la direction de la recherche clinique et de l'innovation (DRCI) sur le plan administratif et travaille en liaison avec un comité scientifique. Il participe à l'offre de formation avec l'accueil d'étudiants et l'enseignement d'une UE recherche dans le LMD.

Si l'impulsion donnée à la recherche clinique est claire au travers de l'action du centre de recherche clinique, la dispersion thématique reste importante dans les différents pôles. La mise en place des contrats de pôles n'en est qu'à ses débuts, un volet recherche est envisagé mais non formalisé. La comptabilité analytique en cours de déploiement permettra aux responsables de pôles de disposer, dès 2012, d'une visibilité de l'utilisation de leurs crédits recherche (ventilation des MERRI et des PHRC). Un référent recherche est désigné dans chaque pôle. Toutefois, il ne semble pas exister de véritable dynamique de recherche au niveau des pôles, et c'est encore très largement dans le périmètre des services que s'analysent les productions en matière de recherche (publiants, SIGAPS, PHRC).

La politique de recentrage des différentes thématiques de recherche clinique des pôles devrait être facilitée par le rôle central dans le pilotage de la recherche clinique du vice-président recherche du directoire, également président du CRBSP. Certains pôles ont une visibilité recherche plus importante, notamment dans les domaines neurosciences, imagerie, cardiologie, infectiologie, cancer, également présents dans la fédération de recherche Icore de l'UCBN. Chacun de ces domaines bénéficie d'un accompagnement notamment dans la révision des effectifs, selon une logique transdisciplinaire. Par exemple, les neurosciences ont été renforcées non seulement par un poste en neurologie, mais également par un poste en anatomo-pathologie. Il existe également des efforts de regroupement des disciplines autour de ces domaines fédérateurs, par exemple l'implication de l'immunologie en neurosciences.

La recherche clinique est soutenue par le directeur général du CHU qui a accompagné la mise en place du pôle recherche par la création de 10 postes (attachés de recherche clinique, secrétaire), l'identification d'un budget recherche redistribué aux différents pôles, la mise à disposition de personnels hospitaliers et la participation au budget de fonctionnement des plateaux techniques (Cyceron).

## II – Stratégie en matière de formations de santé

L'UFR de médecine fait appel à des enseignants de l'UFR de sciences dans le cadre du 1<sup>er</sup> cycle des études médicales et, en 1<sup>ère</sup> année, de l'UFR de pharmacie dans le cadre de la PAES. Ces UFR interagissent aussi, mais dans une moindre mesure, avec l'UFR de psychologie et l'UFR STAPS.

L'offre d'enseignement a récemment évolué avec la mise en place de la PAES en 2010, avec un concours en fin d'année pour l'accès en médecine, pharmacie, sages-femmes et dentaire. La faculté de médecine comporte également une école d'orthophonie et une école de sages-femmes. "L'universitarisation" de l'IFSI est en cours avec la mise en place d'un parcours de master. Un groupement de coopération sanitaire a été institué entre les établissements de santé gestionnaires des 14 IFSI de la région, le conseil régional et l'UCBN. L'ensemble est opérationnel depuis la rentrée universitaire 2010.

En ce qui concerne les masters, la mention de maïeutique comporte une mutualisation d'UE avec le cursus médical, notamment dans le domaine des sciences de l'éducation. Un master de biologie-santé sera proposé dans le prochain quinquennal par les universités de Caen et de Rouen qui comportera 10 spécialités. L'UFR de pharmacie anime également un projet de création d'un master de recherche clinique, s'appuyant notamment sur l'unité de recherche clinique dévolue aux essais de phase précoce. Cependant, l'implication des enseignants de médecine et pharmacie paraît faible dans les différents masters proposés par l'UFR de sciences.

### III – Des relations entre le CHU et l'université en phase d'amélioration

La révision de la convention est en cours de discussion dans le contexte d'une négociation portant sur le montant du loyer payé par l'université au CHU, pour les locaux dévolus à la faculté de médecine. Le directeur général et le président de la CME sont invités au conseil de gestion de la faculté de médecine, avec voix consultative. Une réunion hebdomadaire a lieu entre le directeur général, le doyen, le président de l'université et le directeur général adjoint. Cependant, la présidente de l'université n'assiste pas au conseil de surveillance du CHU.

#### 1 • La préservation d'un budget dédié à la recherche dans un contexte financier difficile

Le CHU avait un déficit de 42 millions d'euros en 2009. Malgré les restrictions budgétaires et leurs conséquences, le directeur général a souhaité préserver et développer la valence universitaire de l'établissement. Cela s'est traduit par la préparation d'un projet médical intégrant les réflexions menées avec le centre anti-cancéreux, par la préservation des moyens dévolus à la recherche clinique et à la plateforme Cyceron, par la création de postes d'appuis fléchés recherche, dans le contexte d'une diminution de 193 ETP en 2010 pour un total de 2 300 agents. Une réflexion est en cours pour intégrer les MERRI dans le budget recherche, cependant le schéma n'est pas encore défini pour ce qui concerne la politique de recherche au sein de chaque pôle et en fonction des axes prioritaires.

#### 2 • des ressources humaines du secteur santé impliquées dans la recherche et la formation confortées

L'UFR de médecine recense 77 PU-PH dont 30 participent à des équipes labellisées (soit 42,8 % de l'effectif total) et 26 MCU-PH dont 11 participent à des équipes labellisées (soit 43 %). Sur la période 2006-2009, 13 recrutements de PU-PH ont été effectués, soit un taux de renouvellement de 16,8 % à effectif constant. Ces recrutements sont envisagés selon une prospective à quatre ans. La concertation entre la direction générale du CHU, le président de la CME, et le doyen de la faculté de médecine pour la campagne de révision annuelle des effectifs hospitalo-universitaires est jugée très satisfaisante par chacun de ces trois acteurs. Aucun recrutement d'hospitalo-universitaire de pharmacie n'a par ailleurs été effectué dans le cadre des mesures d'intégration. L'analyse des postes recrutés traduit une volonté encore timide de favoriser des recrutements sur les axes thématiques privilégiés en recherche ; ce qui peut s'expliquer par la faible taille de l'effectif global par rapport aux besoins globaux d'enseignement et de formation de l'établissement.

#### 3 • Des indicateurs en matière de recherche biomédicale et clinique qui reflètent les dominantes thématiques

La répartition des scores SIGAPS reflète logiquement les dominantes thématiques du secteur de recherche biologie-santé. Le nombre de projets financés par le programme hospitalier de recherche clinique (PHRC) est tout à fait significatif avec également un remarquable succès en 2010 aux PHRC interrégionaux par rapport aux autres établissements de l'inter-région, succès qui contraste avec un niveau de réussite beaucoup plus faible les années précédentes. A l'inverse, le nombre de contrats d'interface est faible (3) sur la période 2006-2009 et ne témoigne pas d'une politique incitative dans ce domaine. Aucun enseignant ne reçoit la PES. Aucune quantification de la participation des enseignants des composantes santé n'est disponible de même que le nombre des doctorants issus de ces composantes.

#### 4 • Une démarche qualité active en recherche et encore perfectible en formation

Au sein de la DRCI, la cellule promotion de la recherche clinique assure la mise en forme et le suivi règlementaire des essais de recherche clinique. L'unité de biostatistiques et de recherche clinique assure pour sa part un soutien technique dans l'élaboration des projets et l'exploitation statistique des résultats. Le centre de recherche clinique est porteur des projets de phase précoce pour vérifier la conformité des essais aux bonnes pratiques. Enfin, des actions de formation à la recherche et aux bonnes pratiques sont ouvertes aux personnels de recherche (ARC, chercheurs). La présentation du dispositif est cohérente et les missions des différentes structures animant la recherche paraissent complémentaires.

En matière de formation, chaque étudiant dispose théoriquement d'un livret de stage propre à chaque pôle, décrivant les objectifs de formation à satisfaire. En fait, ce carnet de stage n'a été mis en place que dans certains services et il n'y a pas de procédure identifiée pour l'évaluation de la qualité des stages. La préparation à l'ECN comporte une conférence académique et un bureau de docimologie. Il n'y a pas de corrélation entre l'affectation d'un étudiant à un stage hospitalier et la nature des cours dispensés au même moment à l'UFR de médecine. Seuls certains cours font l'objet d'une évaluation par les étudiants. L'université organise par ailleurs un audit de ses enseignements par un questionnaire disponible sur son site internet. Les deux initiatives ne paraissent pas corrélées.

# Conclusion et recommandations



L'université de Caen Basse-Normandie (UCBN) est une université pluridisciplinaire avec des composantes en santé (médecine et pharmacie), installée sur douze sites, dont six situés dans l'agglomération de Caen. Elle compte 24 200 étudiants en 2009-2010 (63 % en L, 32 % en M, 3,2 % en D et 15,4 % dans les formations de santé), dont environ 21 500 sur les campus caennais. Elle est constituée de onze UFR, une école d'ingénieur, huit instituts dont trois IUT, de la MRSH, de la station marine (CREC) et de l'IUFM. L'université a une très bonne insertion dans le tissu régional pour l'offre de formation, la formation continue et la valorisation, pour laquelle l'incubateur, Normandie incubation, et le SAIC sont des outils performants.

Le projet de contrat 2012-2015 s'accompagne d'un effort de structuration important des unités de recherche (35 UR à rattachement principal à l'UCBN, dont 17 UMR et 18 EA) dans trois pôles qui s'appuient sur des structures fédératives : (i) biologie intégrative, imagerie, santé, environnement (SFR Icore), (ii) sciences humaines et sociales (MRSH), (iii) sciences et technologies (IRMA, INC3M et Mathématiques). Deux plateformes enrichissent considérablement le potentiel de recherche, le grand accélérateur (Ganil) et le GIP Cyceron. L'obtention d'un Equipex, REC-HADRON, dans le domaine de l'hadronbiologie fédère fortement des équipes de physiciens, biologistes et médecins. Il faut noter également la participation au Labex EMC3, porté par le CNRS. Certaines des équipes ont une participation très active dans les pôles de compétitivité, notamment dans trois d'entre eux : Mer-Bretagne, Filière équine et TES. Ainsi, les thématiques positionnant le mieux l'université sont : hadronthérapie et nucléaire au service de la santé ; matière, matériaux et énergie ; numérique et environnement mer-littoral.

L'offre de formation de l'UCBN est classiquement structurée en quatre domaines (arts, lettres, langues ; sciences humaines et sociales ; sciences, technologies, santé ; droit, économie, gestion) et présente une offre très diversifiée en bonne adéquation avec le tissu socio-économique régional, avec en particulier 41 licences professionnelles et 24 mentions de master dont l'adossement recherche est généralement bon. Un effort particulier est conduit en licence avec la mise en place de mesures d'aides à la réussite. Le déficit d'attractivité de certains masters est symptomatique du cloisonnement existant entre disciplines lié au trop grand nombre des composantes. L'UCBN est très active et performante en matière de formation continue (5<sup>e</sup> chiffre d'affaire national). Six des écoles doctorales sont à dimension interrégionale avec des cohabilitations avec les universités du Havre et de Rouen. La vie étudiante à Caen est de très bonne qualité bien qu'insuffisamment pilotée.

L'UCBN est entrée dans le cadre de la LRU en adoptant un mode de gouvernance propre à la culture d'un établissement aux fortes identités disciplinaires : la complexité du dispositif de préparation des orientations et des décisions limite la réactivité de l'établissement, le champ des orientations stratégiques et n'incite pas au nécessaire décloisonnement des composantes. La gouvernance devrait impliquer plus fortement le CA et les partenaires socio-économiques. Elle devrait également s'appuyer sur un système d'information et un processus de cadrage budgétaire performants. Il est nécessaire de poursuivre le dialogue social avec les BIATOSS pour que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences serve au mieux les intérêts des personnels et les principaux enjeux de l'établissement.

L'UCBN mise sur son fort ancrage académique régional pour assurer son avenir, par des partenariats forts avec l'ENSICAEN, le CHU et le centre François Baclesse. Elle dispose de sérieux atouts pour améliorer sa visibilité et son attractivité dans le paysage national. Elle a fait évoluer significativement son offre de formation, a structuré sa recherche et développé des activités de valorisation et de relations internationales dynamiques. Son avenir devra également passer par le PRES Normandie Université, qui reste à construire en fonction des politiques régionales, en s'appuyant sur une bonne complémentarité et de réelles collaborations au niveau de la recherche et de l'offre de formation.

## I – Les points forts

- L'obtention d'un consensus ayant permis de remettre l'université en mouvement après une période difficile ;
- Une offre de formation en licence, notamment professionnalisée, bien lisible et efficace, grâce à la mise en place de mesures d'aides à la réussite et de mobilité internationale ;
- Une stratégie recherche centrée sur des axes visibles, accompagnée d'un réel effort de structuration et adossée à deux plateformes, Ganil et Cyceron, appelées à jouer un rôle encore plus structurant ;
- Une très bonne insertion de l'université dans le tissu régional, grâce à des partenariats bien établis avec les collectivités territoriales, les établissements d'enseignement supérieur et de santé de la région, qui contribuent utilement à l'orientation de ses choix stratégiques en matière de recherche ;
- Une réelle qualité de la vie étudiante au plan associatif, culturel et sportif, avec les services d'appui utiles.

## II – Les points faibles

- Une stratégie d'établissement manquant de lisibilité en raison de la complexité du processus institutionnel de prise de décision et de la logique facultaire ;
- Un cloisonnement trop important entre disciplines souvent voisines, voire complémentaires, notamment dans le domaine des sciences humaines et sociales, ce qui limite l'interdisciplinarité ;
- Un système d'information et un processus de cadrage budgétaire insuffisamment performants pour soutenir les orientations stratégiques ;
- Un nombre de composantes encore trop important, notamment en sciences humaines, qui complique les échanges à l'intérieur de l'établissement.

## III – Les recommandations

- Dépasser les positions respectives des deux régions Basse et Haute Normandie pour conforter la politique de site interrégionale s'appuyant sur l'existant en matière d'offre de formation et de collaborations entre unités de recherche ;
- Structurer le pôle sciences notamment en matière de pilotage et d'animation scientifique, en s'appuyant sur l'Equipex et le partenariat avec l'ENSICAEN. ;
- Organiser les pôles médico-chirurgicaux du CHU en adéquation avec les axes forts de recherche expérimentale développés dans la structure fédérative de recherche Icore ;
- Conforter la politique de requalification et de recrutement de titulaires, aussi bien pour les enseignants-chercheurs que pour les personnels de soutien ;
- Adapter l'organisation des composantes aux objectifs de développement de l'établissement en matière de recherche et de formation.

# Liste des sigles

## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
ARC	Attaché de recherche clinique
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau de la vie étudiante
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire

## C

CA	Conseil d'administration
CAPES	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CEFE	Centre d'enseignement du français pour étrangers
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CI-NAPS	Centre d'imagerie en neurosciences et d'application aux pathologies
CIMAP	Centre de recherche sur les ions, les matériaux et la photonique
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CME	Commission médicale d'établissement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de projets état-région
CRB	Centre de ressources biologiques
CRBSP	Comité de la recherche en matière biomédicale et en santé publique
CREC	Centre de recherches en environnement côtier
CRISI	Centre de ressources informatiques et du système d'information
CRISMAT	Laboratoire de cristallographie et sciences des matériaux
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTP	Comité technique paritaire
CS	Conseil scientifique
CURB	Centre universitaire de ressources biologiques

## D

DAJIM	Direction des affaires juridiques institutionnelles et des marchés
DEVE	Direction des études et de la vie étudiante
DGS	Direction générale des services
DOB	Débat d'orientation budgétaire
DRCI	Direction de la recherche clinique et de l'innovation
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ETP	Équivalent temps plein

## F

FR	Fédération de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GIE	Groupement d'intérêt économique
GIP	Groupement d'intérêt public
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GREYC	Groupe de recherche en informatique, image, automatique et instrumentation de Caen

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
HSE	Hygiène, sécurité et environnement

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IBFA	Institut de biologie fondamentale et appliquée
IFSI	Institut de formation en soins infirmiers
IMEM	Ions, matières, énergie, matériaux
Inra	Institut national de recherches agronomiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPAG	Institut de préparation à l'administration générale
IRM	Imagerie par résonance magnétique
IRMA	Institut de recherche sur les matériaux avancés
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

LARIA	Laboratoire accueil et recherche avec les ions accélérés
LCMT	Laboratoire de chimie moléculaire et thio-organique
LCS	Laboratoire de catalyse et spectrochimie
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LPC	Laboratoire de physique corpusculaire
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

## M

MCU-PH	Maître de conférences des universités-praticien hospitalier
MDE	Maison des étudiants
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation
MIRIADE	Mission régionale pour l'innovation et l'action de développement économique
MRSH	Maison de la recherche en sciences humaines
MSI	Mathématiques, sciences de l'information
MSS	Management du social et de la santé

## O

OFNEC	Office franco-norvégien d'échanges et de coopération
-------	--



## P

PAES	Première année des études de santé
PES	Prime d'excellence scientifique
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PME	Petite et moyenne entreprise
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan réussite en licence
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RI	Relations internationales

## S

SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SCD	Service commun de documentation
SFR	Structure fédérative de recherche
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SHSE	Service hygiène, sécurité et environnement
SI	Système d'information
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SIGAPS	Système d'interrogation, de gestion et d'analyse des publications scientifiques
SIMEM	Structures, information, matière et matériaux
SRI	Service des relations internationales
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé

## T

TES	Transactions électroniques sécurisées
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

## U

UCBN	Université de Caen Basse-Normandie
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UR	Unité de recherche

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président



# Observations de la présidente



Au nom de l'Université de Caen Basse-Normandie, je remercie l'AERES pour le rapport d'évaluation établi par le comité d'experts suite à la visite de l'établissement les 8, 9 et 10 février 2011 dont les conclusions recourent pour une grande partie celles de l'auto-évaluation adressée à l'AERES en octobre 2010. Ce regard extérieur conforte la politique volontariste de l'université, soulignée dans le rapport, et sera particulièrement utile pour finaliser le projet d'établissement 2012-2016. Certaines analyses et conclusions appellent cependant commentaires et remarques.

**L'Université de Caen a restructuré sa recherche en trois pôles fédérateurs** pluridisciplinaires qui s'inscrivent à la fois dans une politique de site avec les partenaires caennais et dans des coopérations interrégionales, particulièrement actives avec les établissements de Haute-Normandie, mais d'importance inégale selon les thématiques. La présence des EPST est historiquement faible et différente selon les secteurs scientifiques. Ces caractéristiques expliquent les différences de fonctionnement et de pilotage entre les trois pôles fédérateurs, pourtant construits avec les mêmes objectifs de cohérence et de lien entre unités de recherche, structures fédératives, écoles doctorales, pôles de compétitivité.

Ainsi, l'insuffisance de pilotage relevée pour le pôle Sciences et Technologie tient pour partie au fait que plusieurs unités de recherche ont des rattachements multiples et, pour certaines d'entre elles, sont en tutelle principale et hébergées à l'ENSICAEN, bien que les personnels enseignants-chercheurs soient majoritairement des personnels de l'UCBN. De plus, le secteur phare de la physique nucléaire est étroitement lié au GANIL, GIE CNRS/CEA, auquel l'Université n'est pas associée en tant qu'établissement. Nous souhaitons que cette situation évolue. Une meilleure coopération entre tous les acteurs scientifiques du pôle caennais est en effet indispensable et l'Université a affirmé sa volonté d'une dynamique fédératrice. La nouvelle convention en préparation avec l'ENSICAEN devrait y contribuer, en affirmant plus fortement le rôle du comité de pilotage dans l'élaboration de stratégies scientifiques communes.

Le rapport relève la situation particulière des neurosciences dont les unités se sont recomposées, suite au départ de certains chercheurs. Les très bonnes évaluations des nouvelles équipes confortent cet axe reconnu de la recherche caennaise maintenant intégré dans la dynamique de la Structure Fédérative ICORE qui rassemble toutes les unités du pôle « biologie intégrative, imagerie, santé, environnement ». Cette nouvelle étape de fédération de la recherche en biologie-santé, entamée dans le quadriennal 2008-2011, renforce la cohérence et les possibilités de mutualisation, comme le souligne le rapport. Il est maintenant nécessaire, et l'université s'y emploie, de faire aboutir la demande de prolongation du GIP Cyceron pour la durée du contrat quinquennal, cette plate-forme étant indispensable pour l'axe neurosciences, mais aussi pour l'axe cancérologie et pour le développement du projet d'hadronthérapie, Archade.

Le jugement sur la faible lisibilité dans le domaine des sciences humaines et sociales nous paraît quelque peu excessif, compte-tenu des bons résultats de l'évaluation des unités de recherche et du diagnostic STRATER, établi par le Ministère. D'autant que le rapport reconnaît par ailleurs la bonne structuration de ce secteur autour de la MRSH. En revanche, un redéploiement de personnels IATOS vers certaines unités de recherche est effectivement nécessaire.

Comme nous l'avons fait dans notre auto-évaluation, le rapport souligne la nécessité d'une meilleure association des UFR et Instituts aux problématiques de recherche. Leurs directeurs sont déjà associés aux démarches d'auto-évaluation, à la définition des politiques d'emploi et les UFR ont en charge la gestion des budgets recherche et des ressources humaines, ce qui permet une mutualisation des personnels qualifiés indispensables au bon fonctionnement de la recherche. Toutefois la stratégie de recherche de l'UCBN, Université pluridisciplinaire, ne peut être définie, *in fine*, au niveau des composantes.

Concernant le mode d'attribution des moyens aux unités de recherche, il a déjà été redéfini en 2008, dans le cadre de la dotation globale recherche du quadriennal. Nous n'avons donc pas souhaité le modifier lors du passage aux RCE, dans l'attente des évaluations du nouveau contrat. Il ne prend en compte que les enseignants-chercheurs producteurs et de ce fait il intègre l'effet « prime à la publication », ce qui pousse les unités à se hisser au meilleur niveau, dynamique également impulsée par les journées objectifs-moyens annuelles qui incitent les unités aux bilans réguliers. Il y a eu, d'ailleurs, une progression sensible du nombre d'EC producteurs (608 au début du contrat et 651 en 2010) et une augmentation des dotations aux unités (augmentation moyenne de 29%). Notre modèle de répartition n'a pas pris en compte les distinctions issues du classement des unités car les notes n'étaient pas toutes comparables, les évaluations 2007 des EA provenant d'un examen de dossiers par les MSTP alors que les évaluations des UMR provenaient de visites de comités CNRS.

L'attribution des allocations doctorales aux ED est, quant à elle, restée proche de celle proposée par la DGES en début de contrat. Elle est calculée sur la base d'indicateurs, dont le nombre d'HDR. Une nouvelle politique sera mise en place pour le nouveau contrat.

**En matière de valorisation**, le service des activités industrielles et commerciales joue, comme le souligne le rapport, un rôle essentiel dans le montage, l'accompagnement et le suivi des partenariats et contrats. Le projet, en cours, de mutualisation avec l'ENSI donnera une meilleure visibilité, attendue des partenaires socio-économiques. La réussite de l'incubateur, porté par l'Université, l'ENSI et le GANIL, témoigne de la capacité des acteurs à assurer une gouvernance partagée efficace.

L'établissement a noté, avec satisfaction, un grand nombre de remarques positives faites sur la **stratégie en matière de formation**. En particulier, est appréciée la reconnaissance par les experts du travail qui a été accompli afin de renforcer le pilotage de l'offre de formation, pour développer l'accompagnement des étudiants en licence, à travers de nombreux dispositifs, pour diversifier l'offre master, faire émerger des formations d'excellence transdisciplinaires, mettre la question de l'insertion professionnelle au rang des préoccupations de l'établissement, dynamiser la formation continue, mettre en œuvre un Espace Numérique de Travail.

La bonne adéquation de l'offre de formation professionnelle avec le tissu socio-économique normand est soulignée, mais une seule mention de master est signalée comme élaborée en partenariat avec les universités de Rouen et du Havre, alors que plusieurs le sont (Biologie-Santé ; Electronique, Electrotechnique, Ondes, Automatique Normand...), s'appuyant sur les relations étroites en recherche entre les universités normandes.

Quant à la possibilité, pour les étudiants préparant le CAPES de Lettres Modernes, de s'inscrire en master soit de Lettres soit de Sciences du langage, elle ne constitue pas, à nos yeux, une incohérence mais offre, au contraire, la possibilité aux futurs professeurs de lettres de mener une recherche de niveau master, soit en langue française, histoire de la langue, linguistique..., soit en littérature, la partie des enseignements qui relèvent de la préparation aux épreuves du concours étant mutualisée. Et les étudiants recalés au concours, mais diplômés dans l'une des deux spécialités de master, pourront s'inscrire dans l'autre spécialité, et tenter le concours une nouvelle fois tout en bénéficiant d'une formation de haut niveau complémentaire de celle qu'ils ont déjà acquise.

Une dynamique volontariste a permis le renforcement de la dimension interrégionale de la formation doctorale, comme le souligne le rapport : le nombre d'écoles doctorales cohabitées a augmenté et le collège interrégional s'est imposé comme un lieu d'échanges de bonnes pratiques et de coordination. Quant aux décisions politiques, elles restent clairement la prérogative des conseils de l'Université.

Des progrès importants ont été accomplis pendant le quadriennal pour favoriser l'accès aux ressources documentaires, en particulier : informatisation, ouverture tardive sur deux sites, construction de bibliothèques à Cherbourg et Alençon, regroupement de bibliothèques disséminées à l'occasion de restructurations de locaux.

**En matière de vie étudiante**, nous notons avec satisfaction que le rapport souligne la qualité de la vie étudiante, de l'action des services d'accompagnement et des relations avec le CROUS. Il reprend par ailleurs l'essentiel des conclusions de notre auto-évaluation.

L'Université a clairement choisi une stratégie d'accompagnement : favoriser l'émergence des initiatives (des étudiants, des associations), leur mise en œuvre et leur développement ; il s'agit d'être à l'écoute, disponible, pour accompagner ces projets. Le choix est fait d'une prise en charge des initiatives des étudiants par eux-mêmes. De plus, cet accompagnement peut être complété, selon les cas, par des mesures incitatives (mise à disposition des associations de lieux ressources, de locaux) ou, comme cela a été fait ces dernières années pour les actions du SUMPPS, en recrutant des médecins contractuels ou des étudiants relais dans des campagnes de prévention, ou encore, pour le SUAPS, par la mise en œuvre de projets immobiliers de rénovation des équipements sportifs, ou plus globalement, en favorisant et en valorisant les services communs directement impliqués dans la vie étudiante. En revanche, l'Université reconnaît volontiers le déficit de structuration et la valorisation insuffisante de ce qui est fait. Il convient de travailler davantage sur notre capacité à faire émerger et valoriser les différents projets, et d'amener les différents services concernés à mieux travailler en transversalité. C'est pourquoi l'Université a d'ores et déjà engagé la création d'un centre de ressources pour les associations, en relation directe avec la Maison de l'Etudiant.

La dispersion des sites en région reste un handicap pour fédérer les initiatives, garantir un accès aux services avec la même qualité que sur les sites caennais. Cependant notre politique volontariste, soutenue par les collectivités, porte ses fruits avec la montée en puissance, sur les antennes universitaires, des services du SUMPPS, le dynamisme du SUAPS, la création à la rentrée 2011 d'un emploi d'enseignant d'EPS dans ce service pour les sites de la Manche et d'antennes de la MDE à Cherbourg et Alençon.

Un clivage entre les catégories d'associations a pu être exprimé par certains participants aux groupes de travail rencontrés lors de la visite du Comité : la réalité de ce constat est difficile à mesurer. Le rapport met aussi en cause le FSDIE : l'Université rappelle qu'il n'a pas vocation à financer le fonctionnement récurrent des associations mais bien les projets. Les crédits non utilisés résultent

non pas d'une volonté délibérée, mais du constat d'un déficit de projets relevant des critères définis par le CEVU en la matière. Néanmoins, on constate une nette progression du nombre et de la qualité des projets déposés depuis le début du contrat quadriennal en cours. Un effort de communication et de cadre de présentation des projets est fait qui devrait permettre à tous ceux qui le souhaitent de proposer leurs projets au financement.

L'Université sait qu'elle doit encore travailler à plus de transversalité entre les services dédiés à la vie étudiante et à valoriser ce qui est fait au bénéfice de l'image et de l'attractivité de l'établissement tant en matière de qualité de vie que de prise en charge des publics spécifiques.

#### **Stratégie en matière de partenariat**

Si l'on considère l'ensemble des actions menées sur le terrain par les acteurs des cinq établissements universitaires normands, le PRES Normandie Université est une réalité : collaborations multiples en recherche, en formation avec des masters co-habilités, projets mutualisés avec le RUNN (Réseau Universitaire Numérique Normand) et le développement d'un ENT commun, le projet d'une carte étudiante multi-services, des partages de ressources documentaires, etc... Il reste néanmoins à adopter les statuts de la structure : ceci va être fait prochainement.

Le rapport souligne avec justesse les difficultés de l'articulation entre les stratégies nationales structurantes des EPST, qui tendent à concentrer les forces sur quelques sites, et la volonté de l'Université d'affirmer ses choix en matière de politique scientifique, pourtant justifiés par les retours d'évaluation des unités de recherche qui positionnent nombre de nos équipes au meilleur niveau et leur reconnaissent un rayonnement international.

Par ailleurs, le jugement porté sur « une collaboration trop limitée avec les milieux socio-économiques » paraît contradictoire avec des points forts relevés dans le rapport : bonne adéquation de l'offre de formation avec l'environnement, dynamisme de la valorisation et de la formation continue. En fait, de nombreux partenariats existent avec les milieux socio-économiques, mais, étant surtout mis en œuvre à l'échelle des composantes, ils sont peu visibles au niveau de l'établissement. Partant de ce constat réalisé au moment de l'auto-évaluation, un travail de formalisation de partenariats entre l'Université et les entreprises est actuellement mis en œuvre sous la responsabilité d'un vice-président chargé spécifiquement des relations avec les milieux socio-économiques.

L'établissement relève avec satisfaction l'ensemble des remarques très positives sur la **stratégie en matière de relations internationales** qui soulignent tout à la fois la grande diversité des activités, les outils « appropriés et utiles » mis en place pour favoriser la mobilité, le travail en cours pour regrouper les services en lien avec les relations internationales dans le Carré International. L'auto-évaluation menée par l'établissement a aussi permis de repérer les difficultés qui restent à surmonter.

#### **Gouvernance**

Le rapport estime le mode de décision complexe. L'équipe de direction a choisi et assume un mode de pilotage qui a porté ses fruits : l'appropriation de la stratégie de l'établissement passe et doit passer par des décisions collégiales et par une information de l'ensemble des acteurs de l'Université. Le rapport lui-même, souligne le rôle actif, voire moteur, d'un certain nombre de commissions. Au-delà du poids, parfois excessif il est vrai, des composantes, celles-ci doivent néanmoins participer activement aux orientations et aux décisions prises au final par les conseils centraux. D'ailleurs, le rapport le rappelle concernant les choix budgétaires.

La réduction du nombre, encore trop important d'UFR et de structures de taille et d'importance très variables, constitue un chantier qui est en cours mais qui ne peut être mené qu'avec prudence et qui doit profiter des opportunités d'évolution des personnels, des regroupements de formations ou de structures de recherche. Il faut aussi prouver que l'Université, mais également les acteurs de ces structures, tireront bénéfice de ces évolutions.

La prospective sur les emplois est effectivement perfectible. Mais le passage aux RCE date seulement du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Il est beaucoup trop tôt pour apprécier les marges de manœuvre possibles ; la plus grande rigueur et surtout la plus grande prudence sont actuellement de mise. Les décisions de redéploiement ne peuvent, de plus, constituer une fin en soi : elles résultent des objectifs prioritaires en matière de formation et de recherche, des opportunités des évolutions des situations personnelles et du contexte des recrutements. Utilisant les possibilités ouvertes par la maîtrise de la masse salariale, des décisions viennent d'être actées en CA concernant les contractuels, qui anticipent les orientations nationales et s'inscrivent dans une stratégie pluriannuelle. La politique indemnitaire est aussi actuellement en chantier, avec l'objectif d'aboutir en 2012.

En matière de politique budgétaire et financière, l'Université a tenu à consolider la qualité des comptes et à généraliser dans de bonnes conditions l'utilisation de SIFAC. Elle inscrit clairement dans ses objectifs prioritaires le chantier de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion, un recrutement étant en cours dans cet objectif. La meilleure prise en compte par l'ensemble des membres du CA des choix stratégiques à effectuer, lors d'un débat qui se situe réellement à ce niveau, résulte de la capacité des services à analyser en profondeur, non pas les seuls aspects de la dépense, mais bien les marges de manœuvre possibles sur les recettes. Et c'est dans ce nouveau cadre que sera menée la démarche d'élaboration du budget primitif 2012. Enfin, l'Université a décidé de confier à un prestataire les opérations d'inventaire.

La restructuration du système d'information est prioritaire: le souci de réorganiser le CRISI, de doter l'établissement d'un réel schéma directeur du système d'information a été réaffirmé clairement et le recrutement d'un Directeur du Système d'Information, également en charge de l'aide au pilotage, lancé.

Les éléments du rapport concernant le développement de la capacité d'auto-évaluation et le rôle de la cellule d'Aide au Pilotage, ainsi que ceux relatifs à la Communication sont partagés par l'Université.

Le comité de visite juge le parc immobilier surdimensionné: l'Université gère un héritage. Elle le fait dans des conditions difficiles, puisqu'elle ne dispose pas de lisibilité sur ses capacités financières. La rédaction du SPSI, en cours, permettra de définir la stratégie immobilière de l'Université. Le maillage du territoire régional est coûteux, mais il est aujourd'hui incontournable et bénéficie d'un soutien fort des collectivités comme l'indique le rapport. Pour ses antennes, l'Université affiche une stratégie territoriale cohérente et met en œuvre une politique volontariste de mutualisation pour optimiser leur fonctionnement.

Nous nous félicitons que la dynamique de renforcement des **relations entre le CHU et l'Université** soit reconnue.

La mise en place des contrats de pôles du CHU sera finalisée dans les prochains mois et comportera systématiquement un volet recherche avec des objectifs quantifiés. Ces contrats permettront une meilleure organisation et une meilleure visibilité de la recherche. Cette organisation se fera en cohérence avec la SFR ICORE et le GIP Cyceron, permettant un réel continuum, de la recherche fondamentale à la recherche clinique. Les possibilités offertes par ces plates-formes seront présentées à l'ensemble des praticiens du CHU et plus particulièrement à ceux qui mènent leurs recherches en dehors des unités de l'université. La dynamique d'ensemble déjà bien amorcée du secteur biologie-médecine-santé sera ainsi encore renforcée.

**En conclusion**, nous notons avec satisfaction que ce rapport présente avec une objectivité certaine l'Université de Caen Basse-Normandie en 2011 et son évolution positive au cours du dernier contrat quadriennal, grâce à la mobilisation des personnels qui ont porté collectivement le projet. Il conforte les éléments d'auto-évaluation déjà transmis et révèle *in fine* la capacité de notre Université à mener une auto-évaluation lucide et à prendre conscience aussi bien de ses faiblesses que de ses forces pour se projeter dans l'avenir, en conciliant ancrage territorial et ambition internationale.

Caen, le 7 JUILLET 2011

La Présidente de l'Université,

  
Josette TRAVERT.

# Chiffres-clés de l'Université de Caen Basse-Normandie

Les données reproduites dans le tableau ci-après constituent une sélection d'indicateurs issus du portail PapESR du MESR et contribuant à établir un diagnostic de l'établissement en complément du rapport d'évaluation.

## I – Effectifs d'étudiants et emplois par année universitaire

Les inscriptions	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'étudiants inscrits (inscriptions principales)	24 653	24 418	23 554	24 349	24 253

Les cursus de formation	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Effectifs d'étudiants inscrits en 1 <sup>er</sup> cycle	17 167	17 079	16 216	15 528	15 433
Effectifs d'étudiants inscrits en 2 <sup>ème</sup> cycle	6 650	6 479	6 490	7 946	7 986
Effectifs d'étudiants inscrits en 3 <sup>ème</sup> cycle	836	860	848	875	834
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT	2 701	2 777	2 888	2 938	2 916
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs	124	122	117	183	219
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations de santé	2 784	2 878	3 192	3 343	3 406
Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat	827	845	832	866	823

Les emplois	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants	2 092	2 111	2 319	2 310	2 300
Nombre d'emplois d'enseignants	1 292	1 302	1 418	1 420	1 414
Nombre d'emplois de non enseignants	800	809	901	890	886

Les emplois des personnels enseignants	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois d'enseignants-chercheurs	941	947	977	979	974
Les emplois d'enseignants du 2 <sup>nd</sup> degré	211	212	297	297	296
Les emplois d'enseignants non permanents	140	143	144	144	144

Les emplois des personnels de soutien	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois des personnels de soutien de catégorie A	140	149	171	180	194
Les emplois des personnels de soutien de catégorie B	191	196	209	210	211
Les emplois des personnels de soutien de catégorie C	469	464	521	500	481

## II – Comptes financiers – Extrait (en €)

Recettes	2006	2007	2008	2009
Total des recettes	55 467 031	62 736 277	68 721 973	75 494 263
Recettes de fonctionnement	49 023 626	51 128 068	58 527 297	62 481 282
Recettes d'investissement	6 443 406	11 608 209	10 194 677	13 012 981

Dépenses	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses	56 451 579	60 273 082	70 675 284	75 558 590
Dépenses de fonctionnement	46 921 484	48 339 962	55 037 337	60 492 879
Dépenses d'investissement	9 530 095	11 933 120	15 637 947	15 065 711

Soldes intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions	2006	2007	2008	2009
Subventions d'exploitation	26 815 361	28 365 087	34 177 539	35 362 776
Subventions d'exploitation Etat	22 293 806	23 217 066	27 892 917	28 501 683
Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux	2 832 095	3 314 610	4 072 969	4 376 382
Ventes et prestations de services	18 039 328	17 883 519	18 246 408	22 606 132

Fonds de roulement net global	2006	2007	2008	2009
Fonds de roulement net global	14 647 223	18 305 891	20 294 306	22 170 369

Trésorerie	2006	2007	2008	2009
Trésorerie	10 152 642	10 357 188	17 516 708	20 716 154

Source MESR-PapESR - nd : non disponible





# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université de Caen Basse-Normandie a eu lieu du 8 au 10 février 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Louis **Guéant**, professeur des universités-praticien hospitalier (université Henri Poincaré-Nancy 1).

## Ont participé à l'évaluation :

Stéphane **Athanase**, directeur adjoint du CNOUS ;

Luc **Barret**, professeur des universités-praticien hospitalier, université Joseph Fourier (Grenoble 1) ;

Erik **de Corte**, professeur émérite, université de Louvain ;

Jean-Marie **Dupret**, professeur des universités, université Paris-Diderot (Paris 7) ;

Bernard **Feyrit**, industriel, Société Sidiac ;

Florent **Henno**, étudiant, université Rennes 1 ;

Jean-François **Lanot**, directeur général adjoint, Centre hospitalo-universitaire de Strasbourg ;

Elisabeth **Mathieu**, professeur des universités, université d'Angers.

Annick **Cartron** déléguée scientifique et Célia **Alfonsi**, chargée de projet représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.