Université de Rouen

Rapport Hcéres

▶ **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Rouen. 2016. hceres-02026438

HAL Id: hceres-02026438

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026438

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.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Rapport d'évaluation de l'université de Rouen Normandie

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Pour le HCERES,[1]	*Au nom du comité d'experts,*[2]
Michel Cosnard, président	Michel Devillers, président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

[1] Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

[2] Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

Sommaire

Sommaire 3

Présentation 5

La stratégie et la gouvernance 7

I - Un positionnement stratégique à préciser au sein du site normand 7

II - Une politique de partenariat sans axe majeur mais bien ancrée dans son territoire 8

III - Un partenariat fructueux avec le CHU 9

IV - Une gouvernance forte mais un certain manque de lisibilité des processus de décision 10

V - Une communication professionnalisée mais imparfaitement mise à profit 11

La recherche et la formation 13

I - Une recherche fortement soutenue par l'établissement à conforter par une stratégie mieux ciblée 13

II - Une offre de formation d'une grande cohérence à mieux positionner à l'échelle de la région 14

III - Un adossement clair de l'enseignement à la recherche, à préserver par une politique globale 16

IV - Une politique documentaire volontariste centrée sur le service à la communauté 17

La réussite des étudiants 19

I - Des initiatives porteuses à rendre plus efficaces et à mieux structurer dans le cadre d'une stratégie globale 19

II - Une vie associative étudiante riche manquant de relais institutionnel 20

La valorisation et la culture scientifique 21

I - Une valorisation en devenir mais avec des fondamentaux solides 21

II - Une fondation d'avenir pour la diffusion de la culture scientifique 22

Les relations européennes et internationales 23

I - Une structuration des relations internationales qui pourrait être clarifiée 23

II - Une mobilité internationale entrante en progrès mais une mobilité sortante languissante 23

III - Une réflexion sur la politique internationale encore insuffisante 24

Le pilotage 25

I - Une prospective contrastée 25

II - La politique de la qualité : des disparités fortes 25

III - Une fonction ressources humaines globalement maîtrisée 26

IV - Une situation financière consolidée et sécurisée 26
V - Une politique numérique en devenir 27
VI - Une modernisation du patrimoine immobilier compromise par la faiblesse du CPER 27

Conclusion 29
I - Les points forts 29
II - Les points faibles 29
III - Les recommandations 30

Liste des sigles 31

Observations du président 35

Organisation de l'évaluation 39

Présentation

Rouen constitue, avec Caen et Le Havre, l'une des trois agglomérations dotées d'une université dans la nouvelle région de Normandie, fusion de la Basse-Normandie et de la Haute-Normandie, instituée le 1er janvier 2016. La densité de population est très différente entre la Haute-Normandie (Rouen, Le Havre), région très urbanisée, accueillant quelques grands groupes industriels et caractérisée par son activité portuaire, et la Basse-Normandie (Caen), région plus agricole, qui conserve un caractère rural marqué. La nouvelle région occupe le 9ème rang des 12 nouvelles régions françaises pour sa démographie[3] avec 3,3 millions d'habitants répartis sur 5 départements (le Calvados, l'Eure, la Manche, l'Orne et la Seine-Maritime) et le 11ème rang par sa superficie. La Normandie connaît un déficit migratoire qui touche essentiellement les étudiants et les jeunes actifs attirés par les régions limitrophes que sont l'Île-de-France, la Bretagne et les Pays de la Loire. Au premier trimestre 2015, le taux de chômage est de 10,9 % en Normandie et de 10 % en France métropolitaine.

Ce territoire, au sein duquel est ancrée une tradition de coopération universitaire depuis plus de 15 ans, a vu se succéder trois structures : le pôle universitaire normand, le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Normandie Université et la Communauté d'universités et d'établissements (Comue) Normandie Université. Celle-ci rassemble aujourd'hui plus de 66 000 étudiants, 2 300 enseignants chercheurs (EC), 1 900 doctorants, 3000 personnels administratifs et techniques et environ 150 structures de recherche[4]. Tout en recelant des atouts remarquables, dont sept pôles de compétitivité, une production technologique spécialisée, et un patrimoine culturel et historique exceptionnel, cette région se caractérise aussi par une relative fragilité de son économie.

Constituée en 1966 par décret[5], l'université de Rouen Normandie (URN) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, faisant partie de la typologie « des universités pluridisciplinaires avec secteur santé »[6].

L'URN compte 12 composantes, dont 6 unités de formation et de recherche (UFR) (Droit, sciences économiques et gestion ; Lettres et sciences humaines ; Médecine, pharmacie ; Sciences de l'homme et de la société ; Sciences et techniques ; Sciences des techniques et des activités physiques et sportives), l'école supérieure d'ingénieurs en technologies innovantes (Esitech, en partenariat avec l'institut national des sciences appliquées (Insa) Rouen), l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé, en partenariat avec l'université du Havre), 2 instituts universitaires de technologie (IUT) (un à Rouen, un à Évreux), l'institut d'administration des entreprises (IAE) et l'institut de préparation à l'administration générale (Ipag).

Les 42 laboratoires labellisés de l'URN en 2015 sont restructurés pour le prochain contrat en 37 équipes de recherche réparties en 5 pôles thématiques : sciences humaines et sociales (SHS, 391 EC), chimie, biologie et santé (CBS, 226 EC), énergie, électronique, matériaux (EEM, 86 EC), transport et logistique, modélisation et traitement de l'information (TLMTI, 86 EC), sciences de l'environnement, maîtrise des risques naturels et industriels (SE, 29 EC).

Répartis sur six sites (cinq dans la métropole de Rouen, un à Evreux) correspondant à un parc immobilier de 330 624 m^2 surface hors œuvre nette (Shon), les personnels de l'URN représentent, en 2015, un effectif de 2 244 équivalents temps pleins (ETP) répartis en 1 264 ETP enseignants (dont 839 ETP enseignants-chercheurs EC titulaires), et 980 ETP personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, social, santé (Biatss) 707 titulaires). Sur la base des chiffres de 2014-2015, les effectifs étudiants (26 530) de l'URN la situent aux environs de la 20ème place[7] des universités françaises. Ils se répartissent en 68 % dans les formations de type licence master doctorat (LMD) (18 % en master et 3 % en doctorat), 9 % dans les diplômes universitaires de technologie (DUT) et 17 % dans les études

[3] Diagnostic territorial (Strater) en Normandie 2014, ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR).

[4] Chiffres communiqués par la Comue Normandie Université.

[5] Décret n°66-236 du 14 avril 1966 constituant une université à Rouen.

[6] Les missions de l'université sont décrites par l'article L. 123-3 du code de l'éducation : la formation initiale et continue tout au long de la vie ; la recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats au service de la société ; l'orientation, la promotion sociale et l'insertion professionnelle ; la diffusion de la culture humaniste, en particulier à travers le développement des sciences humaines et sociales, et de la culture scientifique, technique et industrielle ; la participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ; la coopération internationale.

[7] Donnée du MENESR, portail aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche.

de santé, avec globalement 11 % d'étudiants étrangers. Le taux de boursiers (35 %) est très proche de la moyenne nationale (34,8 %) et en augmentation. L'URN est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2011, son budget global (exécuté) en 2014 étant de 208,5 M€, dont 77,2 % de masse salariale, 17,9 % de fonctionnement et 5 % d'investissements[8].

Après avoir pu bénéficier du premier programme d'investissements d'avenir (PIA1) en 2011, l'URN s'est impliquée dans le projet I-Site(PIA2) qui, bien que n'ayant pas été retenu, a affirmé l'existence d'une dynamique volontariste de rapprochement et de collaboration entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) au sein du site normand. L'URN est à ce jour partenaire ou coordinateur de 9 projets de laboratoires d'excellences (Labex), 8 projets d'équipements d'excellence (Equipex), 2 projets d'infrastructures en biologie et 3 projets labellisés « Fédération Hospitalo-Universitaire ».

Au vu du précédent rapport et à l'appui des documents fournis pour la présente évaluation par l'URN, notamment le rapport d'autoévaluation (RAE), le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux cinq axes suivants :

- le positionnement actuel et futur de l'université de Rouen Normandie dans son écosystème régional d'enseignement et de recherche ;
- l'articulation entre la gouvernance et le pilotage de l'établissement de façon générale dans l'ensemble des missions, et en particulier pour l'offre de formation ;
- la stratégie et le pilotage en matière de relations internationales ;
- la qualité du dialogue social en lien avec le mode de gouvernance et la programmation ;
- la position tant de l'établissement que de la communauté étudiante sur la problématique des campus.

[8] Fiche de caractérisation de l'URN, campagne d'évaluation 2015-2016, HCERES.

La stratégie et la gouvernance

I - Un positionnement stratégique à préciser au sein du site normand

L'université de Rouen Normandie définit son statut d'université pluridisciplinaire ayant une mission d'établissement d'enseignement supérieur de proximité à vocation régionale et une obligation d'excellence à travers des choix de développement d'activités à forte valeur ajoutée, notamment en recherche. La stratégie de l'établissement pour le présent contrat quinquennal est déclinée en quatre axes principaux : l'excellence de la recherche scientifique, le caractère attractif et évolutif d'une offre de formation au service de la réussite des étudiants, la poursuite de la modernisation de l'établissement et l'adaptation de sa gouvernance aux nouveaux enjeux, et le renforcement des actions interrégionales au sein de la Comue Normandie Université.

L'établissement est par ailleurs confronté depuis plusieurs années aux évolutions majeures de son environnement interrégional d'ESR. En 2011, le rapport d'évaluation de l'URN par l'agence d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Aeres) mentionnait comme point faible « un manque de décision portant préjudice à l'avancée du projet de Pres, alors que les collaborations sont globalement un succès » et recommandait une proactivité dans ce sens.

Le périmètre de la Comue Normandie Université, constituée en 2013, est en pleine cohérence avec la fusion toute récente des deux régions normandes. Le défi posé à tous les acteurs de l'ESR dans ce nouveau périmètre consiste à réussir la transition d'une « Fédération d'établissements » vers une « Université fédérale de Normandie » qui soit pleinement visible sur le plan international. Bien qu'il ne lui appartienne pas de se prononcer sur ce choix stratégique, le comité d'évaluation s'est interrogé sur le degré d'adhésion de la communauté de l'URN au concept d'université fédérale, l'objectif de visibilité internationale qui y est associé, ainsi que sur les modalités de mise en œuvre notamment en matière de mutualisation entre les sites. S'il s'avère que ce choix ne fait pas l'objet de débats particuliers au sein de l'URN, le comité constate qu'au-delà de la position de principe sur la question, les acteurs de l'URN n'ont pas connaissance d'une définition fine, claire et compréhensible de la notion « d'université fédérale », ni des conséquences potentielles de ce modèle en matière de transfert de compétences de l'URN vers la Comue. Le positionnement des acteurs de l'URN face à cette stratégie reste, de ce fait, à préciser : alors que la présidence considère que la communauté de l'URN a pris conscience que la compétition internationale l'emporte sur la concurrence régionale, le modèle de l'université fédérale est considéré comme un pis-aller dans l'esprit de certains interlocuteurs. A titre d'exemple, les initiatives et interventions de la Comue en matière de politique de recrutement (fléchage de postes vers des périmètres d'excellence, validation des profils de tous les postes EC) restent peu connues de la communauté de l'URN et de ses représentants, ce qui confirme l'impression d'une méconnaissance du fonctionnement réel de la Comue sur le plan opérationnel.

Le RAE souligne que la création de la Comue et la fusion des régions de Haute et Basse Normandie favoriseront l'évolution positive des partenariats pédagogiques entre les différents établissements normands et ajoute avec optimisme que certains éléments sont autant de terreaux fertiles pour les collaborations à venir. Le document sur les axes stratégiques de développement (2017-21) évoque la nécessité de dépasser les logiques facultaires et les cloisonnements disciplinaires et de prendre en compte les évolutions organisationnelles et regroupements inévitables à l'échelle de Normandie Université. L'URN insiste sur la volonté d'une mise en cohérence des formations sur l'ensemble de la région, avec une offre de licences de proximité et de masters plus spécialisés. Il s'avère cependant que le portage de cette stratégie est très variable selon les composantes. En capitalisant sur la bonne volonté généralisée des acteurs de terrain, il paraît crucial de veiller à impliquer les forces vives de l'URN de façon plus marquée dans le travail de réflexion sur la mise en cohérence de l'offre de formation (complémentarité/élargissement de l'offre, répartition des diplômes à petits effectifs) à l'échelle de la Comue, de façon à amplifier en particulier la collaboration entre les trois universités de la région.

Face à l'objectif partagé de spécialisation des campus à l'échelle de la région, l'URN est consciente que la faiblesse qu'elle reconnaît à la dispersion de ses sites pourrait se muer en une force si les établissements réussissaient une spécialisation et une identification des campus, améliorant la visibilité de l'établissement. Il faut toutefois noter que la reconnaissance de leaderships incontestés au sein de la constellation de recherche normande n'est pas aussi évidente et partagée dans la communauté de l'URN qu'il y paraît à première vue. Néanmoins, dans la foulée du projet I-Site, un début de spécialisation des campus se matérialise par le biais de rapprochements avec les autres établissements, comme par exemple pour le site santé de Martainville, avec les universités de Caen et du Havre.

L'Insa, l'école supérieure d'ingénieurs en génie électrique (Esigelec), l'URN via son école interne d'ingénieurs Esitech et sa faculté des sciences travaillent par ailleurs à l'émergence d'un campus d'ingénierie sur le site du Madrillet. Cela étant, la question de la pérennisation à terme de l'Esitech, posée dans le RAE en termes de ressources affectées à cette école, est réelle : il est prématuré d'y répondre aujourd'hui mais le défi est bien présent.

L'URN estime avoir réglé le problème d'écartèlement entre la Normandie et la région Ile-de-France, mentionné dans le rapport d'évaluation de l'Aeres en 2011. Cette proximité s'est révélée positive en termes d'interactions avec des centres de décision industriels localisés près de Paris et à un autre niveau dans le cadre du contrat de plan interrégional État-régions « Vallée de Seine »[9]. Par ailleurs, si le *turn-over* des enseignants dans certaines spécialités et à plusieurs postes à responsabilités politiques reste significatif, l'URN semble se satisfaire de tirer le meilleur profit de leur séjour en son sein, même limité à quelques années. Cette stratégie pourrait se révéler gagnante, si l'URN utilisait cette « forme de mobilité des enseignants » pour tisser des réseaux de recherche fructueux.

Si l'URN est par ailleurs consciente d'un déficit d'attractivité de ses masters, qui est en cours d'analyse, le plan d'action destiné à faire valoir les réels atouts de Rouen et de sa métropole pour des étudiants potentiels de la région parisienne est clairement à préciser et à amplifier.

II - Une politique de partenariat sans axe majeur mais bien ancrée dans son territoire

L'université de Rouen Normandie compte à ce jour 14 unités mixtes de recherche (UMR) en partenariat avec le CNRS (7) ou l'Inserm (7) et annonce sa volonté de renforcer ces entités dans une optique d'excellence scientifique par des restructurations au cours du prochain contrat. Des conventions ou accords-cadres existent avec les établissements publics à caractère scientifique et technique (EPST), dont une convention quinquennale de site signée avec le CNRS en février 2014. Dans le cadre de la Comue, le CNRS assure son soutien à travers une mission interdisciplinarité qui a en charge également le suivi des projets transversaux et émergents et affiche une stratégie de resserrement thématique. L'Inserm a une politique de soutien des plateformes et met à disposition cinq ingénieurs d'étude à l'institut de recherche et d'innovation biomédicale (Irib). L'URN a contribué à la création de sept chaires mixtes université-organismes (5 CNRS, 2 Inserm) dans les domaines de la physique, de la chimie, de la géographie, de la génétique et des neurosciences.

En 2014, l'URN a, sur la base de ses propres pôles thématiques, participé à la réorganisation en cinq grands réseaux de recherche (GRR) dans le cadre du schéma régional de développement économique de la Haute Normandie. Ces GRR bénéficient d'un soutien financier conséquent (9,5 M€/an). Cette organisation de la recherche régionale et de l'université est en lien avec les pôles de compétitivité (Mov'eo, Cosmetic Valley, Novalog, TES) et, en partenariat avec le CNRS, l'Insa de Rouen et l'Esigelec, avec l'institut Carnot intitulé énergie et systèmes de propulsion (ESP) et avec l'INSERM et le Centre de lutte contre le cancer Henri Becquerel, avec l'institut Carnot CALYM. Plus récemment une préfiguration de campus thématiques aux fins de réflexion et d'expérimentation a été définie et à l'échelle du projet Normand'Isite se sont constitués des campus thématiques en réseaux ou géolocalisés.

Il n'existe toutefois pas de grand axe identifié à la politique de partenariat institutionnel, public ou privé de l'URN. Cette situation n'est pas préjudiciable à court terme à l'URN. Elle est même susceptible de lui permettre de bien gérer la transition liée à la fusion des deux régions normandes. La contribution des EPST est sans doute à améliorer, tant avec l'Inserm dont une implication renforcée en termes de ressources aurait un impact fort sur le domaine des sciences du vivant, qu'avec le CNRS qui soutient fortement la recherche du domaine sciences et techniques mais ne répond pas aux attentes de l'URN sur la question des sciences humaines et sociales.

En matière de partenariats avec le mode industriel, l'URN a réussi à impliquer les industries locales du secteur banque-assurance dans les politiques de formation aussi bien que dans la diffusion des savoirs (fondation Flaubert). Citons également la fondation Charles Nicolle dans le domaine de la santé avec le secteur mutualiste, bancaire, l'industrie pharmaceutique et le centre hospitalo-universitaire (CHU). L'UMR Cobra contribue à deux laboratoires communs, avec les sociétés Janssen (santé) et Total (énergie), qui démontrent la capacité de l'URN à intégrer l'industrie à la vie de ses laboratoires. Plus encore, les partenaires industriels que le comité a rencontrés expriment une authentique adhésion à la politique de l'URN, tout en évoquant un axe de progrès autour d'une meilleure visibilité des atouts uniques de l'université. L'URN pourrait en effet capitaliser davantage sur la présence

[9] http://www.seine-maritime.gouv.fr/Politiques-publiques/Environnement-et-prevention-des-risques/ENQUETES-PUBLIQUES-et-CONSULTATIONS-DU-PUBLIC/Contrats-de-Plan-Etat-Region/Contrat-de-Plan-Interregional-Etat-Regions-Vallee-de-Seine-2015-2020-CPIER.

dans ses laboratoires d'équipements de pointe notamment dans les domaines de la santé, des matériaux et de la propulsion, qui sont des fleurons au niveau mondial, et dont le potentiel devrait être mieux mis à disposition non seulement de grandes entreprises (multi)nationales mais aussi du réseau de petites et moyennes entreprises dont la région est particulièrement riche.

III - Un partenariat fructueux avec le CHU

Créée en 1999, l'UFR de médecine-pharmacie est implantée depuis 2010 sur un site géographique unique avec le CHU, le centre de lutte contre le cancer (CLCC) et l'espace régional de formation des professions de santé de Rouen (11 écoles paramédicales). Avec 3 700 étudiants et 135 chercheurs et EC[10], elle constitue le pivot central du pôle hospitalo-universitaire. Une convention actualisée en 2015 formalise le partenariat entre le CHU et l'université. Les recrutements hospitalo-universitaires sont assurés par une commission mixte CHU/UFR. 90 % des personnels hospitalo-universitaires sont intégrés dans des unités de recherche.

Une annexe de la première année commune aux études de santé (Paces) à l'université du Havre est ouverte depuis 2014 dans un environnement pourvu d'un centre hospitalier de grande taille, avec l'objectif d'accueillir à terme 400 étudiants. Une convention entre la communauté d'agglomération du Havre et l'URN prévoit le détachement de 3 professeurs d'université. Un professeur sera détaché dès la rentrée 2016. Les étudiants ont accès aux cours magistraux par visioconférences, les enseignements dirigés sont organisés sur site et les étudiants bénéficient d'un tutorat public et privé. Même si le premier bilan est encourageant, l'UFR devra suivre attentivement les taux de réussite des concours des deux villes afin d'identifier les différences éventuelles et d'apporter des mesures appropriées. Par ailleurs des passerelles sont en place sous la responsabilité d'un jury multisites (Rouen, Caen, Amiens et Lille). L'UFR est également associée à une opération pilote d'une durée de 5 ans portant sur une licence science de la santé en 3 ans basée sur le programme de la Paces auquel s'ajoutent des enseignements complémentaires. Cette expérience débutante à destination de publics non-inscrits au concours leur permettant d'intégrer un cursus de santé n'a pas encore eu l'effet escompté en raison du haut niveau requis. Une unité mixte de formation continue en santé (UMFCS) a été créée en 2014 pour doter l'UFR d'une plate-forme autonome de services destinée à porter les différentes offres de formation continue proposées par les universitaires aux professionnels de santé notamment dans le cadre du développement professionnel continu.

Dans le contexte du LMD et de l'universitarisation des sciences maïeutiques et des professions paramédicales, l'UFR a créé en son sein les départements des sciences maïeutiques, des études en soins infirmiers et d'orthophonie. En continuité, la mise en place d'un département universitaire d'odontologie, qui assurera la coordination d'un enseignement de troisième cycle dans des services hospitaliers agréés, est inscrite en lien avec le contrat de plan État Région (CPER). La création d'un institut de formation aux métiers de la rééducation, porté par l'URN (formation) et le CHU (immobilier), est en réflexion autour de projets pédagogiques ambitieux. En partenariat avec la région, le CHU, le CLCC et l'URN portent un projet très ambitieux de *Medical Training Center* multispécialités à hauteur de 12 M€. Ce dispositif qui a vocation à devenir une plateforme internationale fait appel à une pédagogie multimodale et comptabilise 80 projets avant son ouverture. Le défi sera d'en assurer le fonctionnement à long terme.

Les relations en matière de recherche sont principalement formalisées au travers de l'institut de recherche et d'innovation biomédicale (Irib) qui est présent sur le site de Martainville et depuis 2015 dans le centre universitaire de recherche et d'innovation en biologie (Curib) sur le site de Mont Saint Aignan (sur 18 laboratoires de l'Irib, 3 UMR et 2 EA sont localisées sur le site de MSA). L'Irib assure la promotion de la recherche translationnelle en lien avec le centre d'investigation clinique du CHU et les trois fédérations hospitalo-universitaires (FHU) créées en 2015 et labellisées par l'alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé (Aviesan). Deux d'entre elles sont coordonnées par le site de Rouen et les trois sont soutenues par le CHU et l'URN (60 k€/an/FHU pendant 5 ans), qui finance les trois fédérations au même niveau que ses partenaires. L'Irib a participé également à l'appel à projet annuel conjoint du CHU et de l'ancienne région Haute Normandie à hauteur de 200 k€ à destination des projets émergents de recherche clinique. Pour ce qui concerne la signature des publications, les deux établissements répondent à la charte liant les membres de Normandie Université.

En matière de relations internationales, la coopération entre le CHU et l'UFR est exemplaire avec des partenariats en direction de l'Arabie Saoudite[11] mais aussi de l'Europe, l'Asie et les Amériques du nord et du sud[12]. Le

[10] Site web de l'UFR de Médecine-Pharmacie.

[11] Cours assurés en Arabie Saoudite par des binômes d'enseignants et accueil d'étudiants en stage à Rouen.

[12] Echanges avec le Brésil dans le domaine de la périnatalité, stages de 4 mois d'étudiants rouennais de 3ème année en Europe (Norvège notamment) au Canada et aux USA, autres stages de 6 mois aux USA, en Grande Bretagne et en Allemagne.

CHU de Rouen a pris la mesure de son partenariat dans le cadre de la Comue, du projet Isite et s'implique dans le dispositif de Normandie Valorisation[13]. Le partenariat dans son ensemble permet donc d'identifier un pôle hospitalo-universitaire qui s'engage fermement dans la dynamique du site de santé normand.

IV - Une gouvernance forte mais un certain manque de lisibilité des processus de décision

Comme indiqué dans le rapport d'autoévaluation, l'équipe présidentielle est constituée du président, de cinq vice-présidents (VP) de conseils (2 VP du conseil d'administration (CA), l'un en charge des ressources humaines (RH), de l'immobilier et du développement durable, l'autre de la stratégie et de la communication, un VP de la commission formation et vie universitaire et 2 VP de la commission recherche, l'un étant responsable des deux domaines « sciences et technologie » et « sciences du vivant et environnement » et l'autre des lettres et sciences humaines et sociales), du vice-président étudiant (VPE) et de quatre VP fonctionnels (Partenariats et relations avec les entreprises ; Formation continue, alternance et insertion professionnelle ; Numérique ; Relations internationales). L'équipe de direction est composée de l'équipe présidentielle, de la directrice générale des services (DGS) et des trois directeurs généraux des services adjoints (direction des ressources humaines (DRH), direction des affaires financières (DAF) et la direction des enseignements et du suivi des parcours étudiants).

Aux instances statutaires (un CA, un conseil académique (Cac) composé d'une commission recherche (CR) et d'une commission formation et vie universitaire (CFVU) et une conférence des directeurs de composantes), l'URN a ajouté une conférence des directeurs de structure de recherche et plusieurs commissions (d'optimisation des postes enseignants, enseignants-chercheurs et Biatss (Cope), de suivi de l'offre de formation (Cosme), de pilotage du système d'information (Copsi), etc.). De façon générale, le comité constate que, si de nombreux lieux de dialogue ont été mis en place, la question de leur opérationnalité reste ouverte.

La présidence actuelle, élue en 2007, termine en 2016 son second mandat, durant lequel le passage au régime des RCE s'est traduit par des arbitrages budgétaires importants et difficiles en lien avec la pression croissante de la masse salariale sur le budget de l'université.

Partant du constat que le manque d'adéquation entre le développement de l'offre de formation et la répartition des moyens dans l'établissement constitue l'un de ses points faibles, la direction de l'URN déclare avoir initié une politique ambitieuse de redéploiements et de créations de nouveaux postes d'EC[14] et Biatss[15]. La Cope, commission consultative d'optimisation des postes d'enseignants, constituée en partie d'élus des CR, CFVU et CA, travaille intensément et dans la transparence ; toutefois, certains directeurs de composantes et d'unités de recherche ne se sentent pas suffisamment associés au processus global alors qu'ils se considèrent comme des acteurs prépondérants pour ces recrutements. Le comité s'interroge quant au manque de structuration du pilotage de cette commission, qui conduit le VP CA en charge des RH à n'y jouer qu'un rôle restreint d'«animateur».

En l'absence d'une procédure structurée, les arbitrages de la présidence ne sont pas toujours compris par la communauté universitaire. Selon le comité, cette opacité contribue à une certaine dégradation du dialogue social, bien qu'un désaccord ne se soit en réalité exprimé que pour une faible fraction des postes, et que la perception de cette dégradation, mentionnée dans le RAE, s'avère variable selon les interlocuteurs. Le comité regrette que certaines options de la présidence ne soient pas clarifiées en amont, ce qui aiderait les organes consultatifs à mieux préparer leurs propositions. Par ailleurs, bien que le redéploiement apparaisse effectif pour les Biatss, il semble très relatif et les incohérences constatées entre les données du RAE et celles des bilans sociaux n'ont pas permis au comité d'avoir une analyse fine de la situation. Quoiqu'il en soit, le comité estime que dans un contexte rendu difficile par la gestion de la masse salariale, la présidence de l'URN a su prendre les décisions nécessaires pour dégager les budgets utiles à ses investissements.

L'URN met par ailleurs en évidence l'impact, sur sa gouvernance et sa politique de développement, de son éclatement géographique sur six sites : il en résulte des dépenses incompressibles et la situation particulière des

[13] Normandie valorisation a pour mission la mise en cohérence des activités des structures de valorisation, la détection du potentiel de transfert, l'accompagnement et la maturation des projets des laboratoires de l'ensemble des établissements membres de la Comue Normandie université.

[14] Bilan des emplois d'enseignants entre 2010 et 2015 (RAE, p.105) : + 25 postes EC,- 3 postes d'enseignants des 1er et 2d degrés soit + 22 postes d'enseignants toutes catégories confondues (dont 6 créations nettes) et 32 postes de PAST transformés en 16 MCF.

[15] Bilan des emplois Biatss titulaires entre 2012 et 2015 (RAE, p.106) : 12 redéploiements, 39 transformations et 3 créations nettes.

implantations d'Évreux oblige l'URN à intervenir dans des domaines qui ne relèvent pas de ses compétences, particulièrement pour maintenir une qualité de vie étudiante qui permette de contrer la tendance à la désertion du site, alors qu'Évreux souffre déjà d'un problème de mobilité dû à l'insuffisance des voies de communication.

L'absence d'un VP en charge de la vie étudiante est regrettée : cette situation, décrite plus en détail dans la section relative à la réussite des étudiants, est considérée comme responsable d'un manque de stratégie en matière de vie étudiante, alors qu'un schéma directeur de la vie étudiante est en cours d'élaboration au niveau de la Comue. Il paraît crucial de pourvoir à la désignation d'un second VP de la CFVU, comme le permettent les statuts actuels.

V - Une communication professionnalisée mais imparfaitement mise à profit

Une direction de la communication professionnalisée, rattachée à la DGS, et un VP assurant le suivi politique ont permis à l'URN de mettre en place les outils classiques de la communication institutionnelle, *on line et off line*. Un bon travail d'harmonisation de ces outils a été réalisé (logo, identité visuelle, charte graphique).

Le service (cinq personnes) s'appuie sur un réseau de 25 référents et 45 relais web répartis sur tous les sites. 23 écrans de diffusion facilitent la communication interne, donnent une unité malgré la dispersion géographique et participent à l'amélioration du sentiment d'appartenance aussi bien pour les personnels que pour les usagers.

Plusieurs outils concrets de communication ont été développés ces dernières années :

- ils contribuent à l'attractivité, notamment ceux destinés aux jeunes lycéens ou à l'international, tout en notant le caractère inabouti de ce volet (le site web spécifique, rédigé en anglais, ne fait référence qu'à un catalogue de formation en français) ;
- ils sont axés sur l'identité en déployant la diffusion de la culture scientifique et technique au travers de la sauvegarde et de la valorisation du patrimoine scientifique, ou *via* des journées portes ouvertes des laboratoires dans le cadre de la fête de la science ;
- ils contribuent à développer un sentiment d'appartenance avec des cérémonies de remise de diplôme, la diffusion sur le site web d'événements qui scandent la vie de la communauté ou la parution d'un journal interne.

Par contre il est regrettable que la relation aux *alumni*, bien que développée de manière isolée dans certaines UFR, reste très disparate en fonction des filières et ne bénéficie pas d'un soutien politique de l'institution allant au-delà de l'appui des services centraux dédiés à la promotion de l'offre de formation.

Au-delà de ces réalisations, il s'avère que l'URN n'a pas assez pris conscience de l'importance d'une réelle stratégie de communication et de construction d'une image claire, en particulier dans le contexte mouvant de Normandie Université. Ainsi, il est notable que l'identité de l'URN en tant que lieu où l'on vient étudier, travailler, chercher n'a pas fait l'objet d'une réflexion. Cette lacune se traduit par l'absence d'une feuille de route pour le service de communication, associant objectifs à court, moyen et long termes à des indicateurs. Cette situation pourrait être améliorée par la clarification de l'articulation entre le service communication et les différentes composantes.

Il n'est donc pas étonnant que malgré la décision prise en 2011 (conformément aux statuts du Pres Normandie Université) de faire mention en première intention de « Normandie Université » dans la production scientifique, le bilan en 2015 montre que l'objectif n'est pas atteint, le positionnement des deux « marques » Normandie Université et URN, n'étant pas suffisamment clarifié.

Ce phénomène est amplifié par la multitude d'appellations des différentes entités de l'URN (pôles thématiques, pôles, campus, sites, composantes) et par le décalage observé entre le mode de présentation de l'URN sur son site web et les principes de structuration décrits dans le RAE.

Il est donc conseillé à l'université, sur la base des outils organisationnels de sa communication institutionnelle, maintenant bien établis, de définir une stratégie basée sur une définition partagée de l'identité de l'université et adaptée aux publics ciblés (lycéens et leur famille, étudiants et leur entourage, personnel de l'université, *alumni*) et à ses objectifs de visibilité.

La recherche et la formation

I - Une recherche fortement soutenue par l'établissement à conforter par une stratégie mieux ciblée

L'activité de recherche de l'URN se déploie dans 42 unités de recherche[16] dont de nombreuses sont multitutelles et multisites, certaines bénéficiant d'une reconnaissance internationale et d'autres ayant une visibilité plus limitée. Son potentiel de recherche est structuré autour des cinq pôles thématiques cités en introduction, les pôles CBS (15 unités) et SHS (13 unités) étant les plus importants en nombre d'unités La structuration en pôles thématiques a permis de s'affranchir des secteurs disciplinaires. Néanmoins, le comité constate que l'établissement n'affiche pas d'axes transversaux interdisciplinaires formalisés entre les pôles alors qu'il a les atouts pour le faire compte tenu de la nature de ses forces scientifiques et que la convention de site avec le CNRS définit cette dimension comme prioritaire. Il l'invite à les valoriser dans la mesure où ceux-ci représentent une véritable valeur ajoutée dans la mise en place de projets scientifiques d'envergure. Cette situation est particulièrement visible au niveau de l'interface naturelle Chimie Organique/Santé, pour laquelle les contacts entre les laboratoires ressortent à un niveau faible.

La structuration opérée dans le cadre du contrat actuel se poursuit notamment dans les pôles comportant de nombreuses unités, souvent en lien avec les autres sites de la nouvelle région. C'est ainsi que l'établissement propose dans le domaine de la génétique, la fusion d'une UMR-S et d'une équipe soutenue par la région et par l'Inserm (ERI) de l'URN à laquelle s'intègre une équipe d'accueil (EA) de l'université de Caen. Les géosciences de surface et de l'environnement illustrent un enjeu stratégique qui a pu s'affranchir de la multilocalisation avec une unité partageant les campus de Rouen et Caen. Dans le champ des mathématiques, le comité estime qu'un rapprochement du laboratoire de Mathématiques Raphaël Salem (LMRS) et du laboratoire de mathématique (LMI) de l'Insa de Rouen peut être envisagé. Le domaine des SHS bénéficie de deux unités multitutelles et multisites Identités et différenciations de l'environnement des espaces et des sociétés (Idees) et Normandie innovation, marché, entreprise, consommation (Nimec)). Les structurations réalisées réunissent à l'échelle de la nouvelle région les forces et les ressources de secteurs disciplinaires comme la gestion, la géographie ou les sciences de l'éducation. Des interactions avec les forces scientifiques des partenaires institutionnels régionaux sont donc déjà en place (six unités avec l'Insa de Rouen, quatre avec l'université de Caen et deux avec l'université du Havre). Néanmoins, le comité estime que le nombre de cotutelles peut encore être développé. A l'échelle de l'établissement, d'autres regroupements s'effectuent (en chimie-biologie-santé (CBS), énergie-électronique-matériaux (EEM) et SHS).

La stratégie scientifique de l'URN s'appuie fortement sur huit structures fédératives, dont cinq (matériaux, mathématiques, énergie-propulsion-environnement, chimie moléculaire, médicinale et macromoléculaire (INC3M) et STIC) sont labellisées par le CNRS à l'échelle de la Normandie. La fédération INC3M et le réseau Crunch (centre de recherche universitaire Normand de chimie) ont également réussi, avec les Labex EMC3 et SynOrg, à structurer la recherche en chimie dans le cadre de la nouvelle région et représentent la recherche académique sur un territoire qui est le premier bassin de développement et de production pharmaceutique en Europe. La fédération Scale (sciences appliquées à l'environnement) regroupe des unités des universités de Rouen, du Havre et de Caen Normandie. L'Irib est en connexion étroite avec la recherche clinique du CHU de Rouen pour le développement de la recherche translationnelle. L'URN a poursuivi cette démarche vertueuse par la mise en place de l'institut de recherche interdisciplinaire homme et société (13 unités) qui a un rôle fédérateur dans le domaine des SHS. Sa mise en synergie avec la maison de la recherche en sciences humaines (MRSH) de Caen et le pôle de recherche en sciences humaines du Havre, seulement initiée, est à poursuivre.

La direction dispose d'un levier significatif de soutien à la recherche tant au niveau des financements que des RH et des infrastructures. Malgré un fléchissement (-7 %) du budget affecté aux structures de recherche hors masse salariale (laboratoires, fédérations et écoles doctorales (ED)), le budget de la recherche a été globalement maintenu à hauteur de 2,175 M€ par une augmentation de la part attribuée au bonus qualité recherche (BQR) qui a été valorisée de près de 30 % avec notamment un appel à projet fléché sur les équipements. Un rattrapage de 50 k€ par an a été

[16] 37 dans le prochain contrat.

octroyé pour améliorer la dotation des unités du domaine SHS, qui ont aussi bénéficié du renfort de cinq ingénieurs d'étude et d'une allocation doctorale supplémentaire. Le préciput ANR est fléché sur des actions transversales. La relativement faible dotation de l'université s'explique par l'absence de versement à l'établissement hébergeur du préciput généré par les contrats gérés par une autre tutelle. Il serait souhaitable que l'URN puisse maîtriser conjointement avec les EPST, les informations administratives nécessaires avant l'envoi des projets à l'ANR.

Outre l'Equipex Genesis (Groupe d'études et de nanoanalyses des effets d'irradiations), l'URN bénéficie de plateformes (dont trois ayant le label Ibisa[17] : Primacen, Pissaro et SCAC, rattachées à l'Irib) et de nombreux plateaux techniques bien inventoriés dans chaque structure fédérative. Un des objectifs de l'établissement doit être désormais de contribuer à la mise en place d'une politique des plateformes au niveau du site normand.

La direction de la recherche et de la valorisation (DRV, 24 personnes) est constituée de quatre pôles : recherche et études doctorales, Europe et international, finances (gestion des contrats), valorisation. La directrice est également responsable de la valorisation et est plus particulièrement chargée des relations extérieures. Le directeur adjoint est en charge des relations internes et du pôle Europe et international. Les travaux de la CR, préparés par la DRV qui y participe pleinement, sont mis en ligne mais se limitent à des relevés de décision. Une amélioration de leur diffusion est à envisager afin d'améliorer la communication avec la communauté.

L'URN poursuit une structuration bien engagée lors du contrat actuel et de plus en plus en cohérence avec le site normand. Elle s'appuie sur ses unités de recherche et ses structures fédératives auxquelles elle apporte un fort soutien. Néanmoins, l'établissement manque encore d'objectifs stratégiques lisibles à moyen et long terme qu'il devra afficher en fonction de ses forces scientifiques et en synergie avec ses partenaires du site. Deux pistes de réflexion pourraient utilement être engagées :

- la meilleure identification, au sein des axes structurants, des forces de l'université (en lien avec la construction de son identité) avec fléchage des soutiens ;
- le renforcement d'une approche translationnelle et interdisciplinaire au-delà des réalisations actuelles déjà fort bien développées via la fédération Irib.

II - Une offre de formation d'une grande cohérence à mieux positionner à l'échelle de la région

L'URN propose une offre de formation complète inscrite dans sept champs de formation, caractérisés par une forte cohérence disciplinaire et thématique, et correspondant aux périmètres thématiques des ED constituées au sein de la Comue. Cette offre se répartit en quatre domaines (Sciences, technologies, santé ; Sciences humaines et sociales ; Droit, économie, gestion ; Arts, lettres, langues), rassemblant 24 licences généralistes, 2 licences commençant à la 3ème année, 26 licences professionnelles et 25 mentions de masters, auxquels s'ajoutent les diplômes du secteur santé et la Paces. Les 8 écoles doctorales (860 inscrits à l'URN) sont coordonnées par la Comue dans le cadre d'un collège doctoral unique pour la région[18].

Les entretiens confirment les conclusions de l'évaluation des champs de formation par le HCERES. Outre un adossement recherche et professionnel de qualité, l'offre de formation de l'URN est caractérisée par une grande cohérence, par l'adéquation des contenus aux objectifs pédagogiques, et par la prise en compte des besoins spécifiques des étudiants. De même, il paraît souhaitable d'inciter les équipes pédagogiques à réfléchir au positionnement de l'offre de formation dans le cadre de la Comue, en termes de cohérence, de complémentarité, de convergence, de non-redondance, voire de mutualisation des effectifs pour la survie de certaines disciplines fragilisées par des effectifs faibles. Les coopérations et interactions entre les universités de Caen, Rouen et Le Havre mériteraient d'être développées, notamment au bénéfice des mentions de master et d'un accroissement de la lisibilité des mentions.

Bien que le taux d'encadrement de l'URN soit globalement satisfaisant, la plupart des licences professionnelles souffre de l'insuffisance de la part active des EC, tant dans les enseignements que dans le pilotage de

[17] Ibisa: label de soutien national aux plate-formes et infrastructures des sciences du vivant (Infrastructures Biologie, Santé, Agronomie) délivré par un consortium (Inserm, CNRS, Inra, CEA, Inria, Inca, CPU, ministère ESR) (http://www.ibisa.net/index.php)

[18] Liste des 8 ED thématiques de Normandie Université (RAE, p.74) : Ecole Doctorale Normande de Chimie ; Ecole Doctorale Normande de Biologie Intégrative, Santé, Environnement ; Ecole Doctorale Physique, Sciences de l'Ingénieur, Matériaux, Energie ; Ecole Doctorale Economie-Gestion Normandie ; Ecole Doctorale Homme, Sociétés, Risques, Territoire ; Ecole Doctorale Histoire, Mémoire, Patrimoine, Langage ; Ecole Doctorale Droit Normandie ; Ecole Doctorale de Mathématiques, Information, Ingénierie des Systèmes.

la formation : il serait souhaitable de rééquilibrer la répartition entre universitaires et professionnels au sein de ces mentions. De même, l'augmentation régulière des effectifs depuis trois ans et l'intégration des formations paramédicales posent la question de la prise en charge de ces étudiants, en particulier en raison de l'absence d'une politique pluriannuelle des emplois d'enseignants et d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois. Si des mesures ont déjà été prises pour les accueillir et gérer les flux (application de capacité d'accueil sur des filières en tension comme la psychologie et sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps) et suppression de la période complémentaire pour la Paces, dotation d'outils de logiciel de gestion de salles, processus d'évaluation précoce avec possibilité de réorientation et d'accompagnement pédagogique), elles ne sont pas suffisamment efficaces, en particulier en ce qui concerne l'accompagnement spécifique des étudiants les plus faibles. À moyen, voire court terme, cette faiblesse pourrait fragiliser la cohérence actuelle de la stratégie de formation.

Le pilotage politique en matière de structuration de l'offre de formation s'effectue au niveau des instances politiques centrales (VP CFVU et CFVU), pour assurer une cohérence des principes et des objectifs. Ce pré-cadrage a abouti non seulement à la rationalisation de la nomenclature de l'offre de formation et des intitulés de cours communs, permettant la mutualisation de moyens financiers et contribuant à la vérification de la soutenabilité de l'offre, mais aussi à l'établissement d'une charte et d'un guide pour la prochaine accréditation. Toutefois il serait souhaitable que la politique de la formation intègre complètement les différentes stratégies, en particulier celle des RH et celle de l'immobilier.

Il est cependant regrettable que l'insuffisance du circuit décisionnel (difficulté de circulation de l'information, manque de communication entre les instances et les équipes de terrains, manque de concertation avec les équipes pédagogiques) réduise l'effet des efforts politiques importants qui ont été faits en matière de stratégie de la formation. Le manque d'adhésion et d'appropriation par les équipes pédagogiques des outils de pilotage développés par les services centraux aboutit au déficit d'une véritable stratégie concertée et d'une vision plus globale. Il convient de mettre en place les moyens d'appliquer la politique d'établissement sur ces questions, notamment en redéfinissant le rôle des UFR et des équipes pédagogiques, en reprécisant les circuits de communication.

Le service de la direction des enseignements et du suivi des parcours étudiants (Depe) a à cœur de consolider la prise en compte de la diversité des publics étudiants et d'augmenter l'efficacité des dispositifs déjà mis en place. Le comité estime qu'une meilleure coordination entre l'Ovefip (observatoire de la vie étudiante) et les équipes pédagogiques permettrait d'affiner le suivi du type de publics accueillis et celui des diplômés. Un renforcement des liens entre la Depe et les équipes pédagogiques, au moment de la construction de l'offre, pourrait aboutir à l'élaboration de passerelles entre spécialités et mentions, favoriser les mutualisations et rendre plus faciles et efficaces les processus de réorientation des étudiants en cours de cursus, de même qu'il permettrait de rendre plus lisible la complémentarité réelle de l'offre de formation, en licence notamment, et d'affiner l'articulation entre les mentions de licence et de master.

Parmi les points forts de l'offre de formation de l'URN, il faut souligner le développement de la formation continue[19], de l'alternance et du contrat de professionnalisation, qui ont entraîné une augmentation considérable des ressources propres. De gros chantiers ont abouti à la réactivation du conseil consultatif de la formation continue, à une modélisation financière rationnalisant l'attribution des moyens et au repérage systématique du public potentiel. Il convient maintenant de rendre les formations plus flexibles, d'individualiser davantage les parcours (blocs de compétences, présentiel *vs* distanciel, validation des acquis de l'expérience (VAE)) pour permettre à tout salarié de revenir à l'université. L'apprentissage est plus faible et pourrait être développé. Malgré les efforts conjoints des équipes pédagogiques et des services dédiés à l'accueil des étudiants et à leur insertion professionnelle, l'apprentissage, en licence professionnelle, souffre des contraintes imposées par le centre de formation des apprentis (CFA) et la Région, notamment sur le nombre maximal d'apprentis autorisé[20]. Une action coordonnée des trois universités de la Région Normandie serait particulièrement bienvenue pour agir conjointement sur les domaines de l'alternance et de l'apprentissage. Par ailleurs, l'université annonce ces axes comme prioritaires, et il serait souhaitable d'engager une réflexion sur leur pérennisation, car ces dispositifs présentent des risques réels d'essoufflement.

[19] Entre 2012 et 2015, augmentation de 53 % (de 673 à 1028) du nombre de stagiaires de la formation continue financée, inscrits dans les diplômes nationaux, et de 20 % (de 263 à 317) du nombre d'étudiants inscrits sous le régime de la reprise d'études non financées (RAE, p. 38). Les recettes issues de la formation continue (Indicateur IS-11 : 3,048 M€ en 2014, cible 2016 : 4 M€) ont progressé de 46 % entre 2011 et 2014.

[20] Malgré l'ouverture d'une seule formation en apprentissage durant le contrat, les effectifs du centre de formation des apprentis (CFA) de l'URN ont augmenté de 66 %, passant de 122 à 196 apprentis (RAE, p. 38).

Une antenne de la Paces est ouverte sur le campus de l'université du Havre depuis 2014 et de nombreuses initiatives ont été engagées par l'URN pour constituer un ensemble cohérent de formations dans le domaine de la santé (cf. chapitre partenariat avec le CHU).

Le point faible majeur de l'offre de formation de l'URN reste la quasi inexistence d'une vision politique claire d'internationalisation des formations, qui est abordée plus loin.

III - Un adossement clair de l'enseignement à la recherche, à préserver par une politique globale

La formation à la recherche, initiée en licence, est solidement renforcée en master et en doctorat. Toutes les mentions de la formation sont clairement adossées à la recherche disciplinaire des laboratoires ou des équipes locales, ce qu'illustre d'ailleurs le choix d'une nomenclature commune des champs disciplinaires et des ED. Toutefois, certains acteurs de la recherche identifient un risque de distension du lien entre les profils recherche et enseignement pour les recrutements d'EC, fragilisant l'adossement des formations à la recherche.

En ce qui concerne la formation doctorale, c'est la Comue qui fixe une feuille de route, le périmètre des ED correspondant à celui de la grande région. Il n'en demeure pas moins que les disparités historiques dans les pratiques d'établissement n'ont pas encore été totalement éradiquées : il est urgent d'harmoniser les procédures (suivi des thèses, comité de suivi, autorisation d'inscription en habilitation à diriger des recherches (HDR), etc.). A côté de formations spécifiques, qui sont encore insuffisamment développées, il existe des formations transversales régionales (doctoriales, sur la carrière académique, l'insertion professionnelle, etc.). Pour pérenniser ces initiatives et les rendre plus efficaces, il importe désormais de réfléchir au moyen de diminuer les difficultés liées aux distances entre les sites. Le comité constate par ailleurs de façon générale une insuffisance en termes d'infrastructures pour les doctorants.

Même si peu de directeurs affectés à l'URN ont effectué des démarches officielles visant à obtenir une décharge, ils regrettent que celles-ci soient limitées à 36 heures et qu'elles soient accordées au *prorata* non pas du nombre global d'étudiants inscrits à l'ED, tous établissements confondus, mais de ceux inscrits à l'URN seulement. Il importe que les acteurs de l'URN prennent les initiatives en vue d'harmoniser, au niveau de la Comue, le traitement et les procédures d'aide et d'accompagnement des directeurs d'ED. Le retard dans la mise en place du dépôt électronique des thèses doit par ailleurs être comblé rapidement.

Sauf dans les ED de Chimie et de Sciences Physiques, Mathématiques et de l'Information pour l'Ingénieur, qui rendent obligatoire une ouverture culturelle comme seule garantie d'adaptabilité et donc d'employabilité, le principe des formations doctorales, contesté par certains directeurs de thèses, n'est pas rendu obligatoire pour les doctorants non contractuels ACE (activité complémentaire d'enseignement). Dans le cadre de la Comue, l'URN doit se fixer l'objectif de matérialiser l'obligation de formations minimales annoncée pour le prochain contrat. En particulier en SHS, l'obligation de suivre une formation se heurte à la difficulté de conciliation des horaires. Toutefois, la mise en place d'une formation à distance en ligne le soir (« devenir enseignant-chercheur ») constitue une initiative méritoire qui pourrait servir de modèle.

L'établissement pourrait en outre se doter de dispositifs d'accueil et de prise en charge des chercheurs et doctorants plus efficaces : révision du circuit de l'information, mutualisation des moyens entres les ED, octroi de locaux aux doctorants, incitation à la fondation d'une association transdisciplinaire de doctorants, création d'une dynamique de l'école doctorale, au-delà des laboratoires et des sites. La politique de financement et l'accompagnement à la recherche varient en fonction des laboratoires et des écoles doctorales. La qualité des soutiens, tant scientifiques que financiers ou administratifs, est amoindrie par une déficience de la politique de communication, qui ne permet pas aux doctorants, en particulier non financés, d'avoir connaissance ni *a fortiori* de s'approprier les dispositifs mis en place pour l'accompagnement à la recherche. La dispersion des campus génère des sentiments divers selon les disciplines : si les doctorants du Madrillet se sentent parfaitement intégrés et ont accès à l'ensemble des dispositifs et infrastructures offerts à tous les acteurs de leur environnement, les doctorants des SHS ont souvent un sentiment d'isolement. Les doctorants font le constat assez global d'un manque d'information sur l'URN, notamment de la part des élus à la CR ou de leur ED, et déplorent que toutes les thèses ne bénéficient pas de l'inscription sur la liste nationale des thèses. La Comue et l'URN sont invitées également à réfléchir à une meilleure prise en compte des doctorants salariés. Actuellement, pour diminuer le nombre de thèses non financées et augmenter le nombre de doctorants en Normandie, aujourd'hui inférieur à la moyenne nationale, des stratégies pour accroître le nombre d'allocations de recherche sont mises en œuvre (diminution de la durée des thèses, veille sur les allocations, contrats régionaux, fondation Flaubert, octroi de décharge d'1/3 de service professeur agrégé/

professeur certifié affecté dans l'enseignement supérieur (PRAG/PRCE)), mais le résultat est variable selon les disciplines.

IV - Une politique documentaire volontariste centrée sur le service à la communauté

Le service commun de documentation (SCD) a réalisé un remarquable travail de catalogage depuis 2010, permettant de rattraper le retard constaté lors de la précédente évaluation et contribuant au système d'information intégré de la Comue en matière de documentation, un des domaines les plus avancés de la Comue au demeurant. La politique d'extension des horaires d'ouverture, qui permet d'aboutir à une moyenne hebdomadaire de 67 h, supérieure à celle des universités similaires, a été modulée selon les sites, favorisant les sites intensément fréquentés, comme la bibliothèque de médecine, sans pour autant diminuer l'ouverture des autres. Cette modulation réfléchie semble bien correspondre aux besoins des étudiants, qui en reconnaissent la pertinence. Si le RAE fait surtout état de la qualité de la documentation – en particulier électronique – au service de la recherche, il faut noter que le SCD réalise aussi de nombreuses actions en direction des étudiants de premier et deuxième cycles. Des projets sont en cours pour adapter les bibliothèques aux nouvelles habitudes de travail des étudiants, en particulier la création de salles de travail en groupe. Le SCD a une politique cohérente qui place le lecteur étudiant au cœur de ses préoccupations. Cependant, son dynamisme est limité par deux facteurs : le manque de moyens et la vétusté de la bibliothèque historique du campus de Mont Saint-Aignan. Le dynamisme et la qualité des équipes du SCD ont permis jusqu'ici de compenser ces difficultés, et on peut recommander à l'URN, de soutenir activement le SCD pour l'aider à trouver des solutions permettant d'attendre – si aucune solution alternative ne se dégage - la construction d'une nouvelle bibliothèque.

La réussite des étudiants

I - Des initiatives porteuses à rendre plus efficaces et à mieux structurer dans le cadre d'une stratégie globale

L'orientation et l'accueil des étudiants constituent un point fort de l'offre de formation de l'URN et bénéficient de plusieurs dispositifs porteurs, qui gagneraient à être mieux structurés et davantage finalisés sur le plan opérationnel :

- les éléments déjà opérationnels du portail-guichet unique d'accueil des étudiants, qui se révèlent une procédure très efficace et appréciée tant pour l'accueil des étudiants primo entrants français (Modulo) ou étrangers en mobilité (Modulo-monde) que pour l'accompagnement des étudiants en réorientation (Modulo-réorientation), même si le dispositif n'est pas optimal pour les étudiants en mobilité hors programme ;
- un système de tutorat dont le régime (associatif, institutionnel, voire inexistant) est très inégal selon les filières ;
- des dispositifs d'aide à l'orientation mis en place pour les lycéens dans le cadre de la continuité bac -3/+3, notamment leur accueil à certains cours ainsi que des vidéos ludiques de présentations des filières sur le site internet de l'URN. Il n'existe cependant pas de dispositif de détection proactive des difficultés pour les étudiants en parcours ;
- le portefeuille d'expériences et de compétences (Pec), outil plébiscité par tous mais d'utilisation compliquée et insuffisamment utilisé par manque de communication ;
- la « résidence pour la réussite », en convention avec le centre national des œuvres universitaires et scolaires (Crous) et le rectorat de l'académie de Rouen, pour accueillir et proposer un accompagnement pédagogique et de vie aux étudiants boursiers et étrangers.

En matière d'innovation pédagogique, les initiatives sont rares et souffrent d'un déficit de stratégie globale. L'URN a fait l'impasse sur une année d'évaluation des enseignements en 2014 et elle ne porte pas de politique ferme auprès de ses enseignants pour que les étudiants aient un retour systématique. Il s'avère donc que la boucle d'évaluation des formations n'est pas totalement exploitée dans le cadre du processus d'amélioration continue des formations, ce qui peut en partie expliquer la démotivation des utilisateurs et la faible participation qui est déplorée dans le RAE.

Autre point faible crucial, le manque de réflexion sur la mise en place d'un portefeuille efficient de compétences, tant au niveau licence-master qu'au niveau doctoral, amoindrit les efforts en faveur de la professionnalisation et de l'établissement de liens avec le tissu socio-économique. L'approche par compétences n'est en effet abordée que de manière timide et sans aucune politique volontariste, alors que les formations professionnalisantes, en particulier, sont globalement, au travers d'une politique partenariale suivie et parfois soutenue par des initiatives originales, bien adossées aux entreprises et/ou associations et institutions culturelles de la Région.

Une autre faiblesse notable réside dans l'insuffisance du suivi des étudiants et notamment de leur insertion professionnelle. Bien que des outils aient été développés par les services centraux et que des indicateurs fiables de suivi de l'insertion professionnelle existent, ils ne sont pas suffisamment exploités au sein des mentions. Une analyse plus approfondie de l'employabilité des diplômés en fonction de la formation et des modalités d'enseignement et de mise en œuvre (formation initiale, continue, en apprentissage, en alternance…) permettrait d'affiner l'autoévaluation et la capacité d'évolution des formations tout en augmentant leur attractivité.

Le comité constate un manque de coordination et de coopération entre les services, d'une part, et la communauté des usagers (ou leurs élus) et les diverses associations et organisations étudiantes, d'autre part. Si, à l'initiative de certains services, le relais *via* les élus et les associations étudiantes est ponctuellement efficace, la communication est globalement inexistante. Dans ce contexte, les attentes sont grandes à l'égard du « guichet unique » qui se met progressivement en place et devrait simplifier la communication et intensifier l'utilisation des services liés à la réussite étudiante. Le problème est amplifié par l'éclatement des sites, même si certains services ont pris l'initiative de se délocaliser ponctuellement en dehors du campus de Mont Saint-Aignan. De façon générale (tutorat, accompagnement, Pec), les élus étudiants et associations déplorent le fait de ne pas être impliqués dans le processus d'évaluation et d'optimisation des dispositifs en place.

II - Une vie associative étudiante riche manquant de relais institutionnel

D'avis unanime, les étudiants souffrent d'un manque de soutien institutionnel et l'absence d'un deuxième VP CFVU en charge de la vie étudiante pèse sur la qualité des échanges entre les services, les étudiants, leurs élus et leurs organisations. Bien que le maillage associatif soit très riche[21] et se développe sans cesse depuis plusieurs années, les acteurs de ce développement ne se sentent pas épaulés dans leurs actions. L'URN encourage le développement d'initiatives de la part des étudiants par une utilisation optimale du fond de solidarité et de développement aux initiatives étudiantes (FSDIE) et en leur accordant beaucoup d'autonomie. Cependant, ces initiatives relèvent du dynamisme local des étudiants ou des équipes pédagogiques et restent disparates. Des mesures concrètes (promotion, subvention, soutien administratif, soutien au montage de projets, etc.) sont nécessaires pour pérenniser des actions locales qui mériteraient d'être développées davantage. Il manque aussi une coordination afin de créer une vision et une stratégie communes et globales. L'université et le Crous travaillant de concert sur divers projets très ambitieux, l'absence d'un VP en charge de la vie étudiante se fait ressentir de la même façon. La création évoquée de vice-doyens étudiants pourrait renforcer par ailleurs la communication avec les UFR, que ce soit avec les services, l'équipe de direction ou avec les associations et représentants étudiants.

L'éclatement géographique complexifie la gestion et pour de nombreux étudiants, notamment à Évreux ou Elbeuf, l'accès à certains services (orientation, aide à l'insertion, médecine préventive, Crous) reste limité, la vie associative et culturelle étant presque entièrement concentrée sur le site de Mont Saint-Aignan. Malgré certaines actions ponctuelles, cela reste insuffisant, et les liens entre les associations sur les différents sites sont à renforcer.

Beaucoup d'espoirs sont placés dans la réussite de Normandie Université et singulièrement dans les assises étudiantes sous l'égide de la région ; l'enjeu principal en est l'aboutissement du schéma directeur de la vie étudiante, dont les usagers attendent avec impatience les axes stratégiques. L'ébauche de collaboration entre les trois vice-présidents étudiants de Rouen, Caen et Le Havre est un facteur très positif. Mais la communication étant insuffisante, les étudiants ne connaissent pas la Comue ni l'appellation « Normandie Université ». Un travail de vulgarisation s'impose, en lien avec une politique plus dynamique en matière d'alumni, afin de renforcer le sentiment d'appartenance, et d'inciter les étudiants à s'investir pour promouvoir la marque de l'URN et de la Comue Normandie.

[21] 62 associations parties prenantes du projet de charte étudiante élaborée en 2016 (Source : RAE p. 41).

La valorisation et la culture scientifique

I - Une valorisation en devenir mais avec des fondamentaux solides

La valorisation de l'URN est à appréhender dans le contexte général de la Normandie et de son projet d'université fédérale. C'est un constat central pour l'université, évoqué dans son RAE, de même que sont attendus des moyens significatifs du dispositif Normandie Valorisation. Celui-ci est opérationnel depuis un an seulement. Il pourrait permettre de corriger les faiblesses significatives encore observables dans la valorisation des résultats scientifiques des laboratoires de l'URN. Le comité a ainsi observé qu'il n'existe pas de feuille de route pour les équipes de la DRV et qu'il est, du coup, difficile d'appréhender les indicateurs de la valorisation et de les utiliser comme levier d'action.

Concrètement, le RAE présente certains résultats chiffrés :

- 230 k€ de budget pour le portefeuille de projet ;
- 150 k€ de cession pour un brevet et signature de 4 licences ;
- Création de 7 start-up depuis 2013 (soutien de l'URN par hébergement) ;
- 240 k€ de revenu de transfert de propriété intellectuelle (PI) en 2014.

On pourra regretter que le tableau positif dessiné par ces chiffres ne soit pas confronté à l'indicateur IC5[22] du contrat pluriannuel 2011-2016 (revenus valorisation recherche), et ne reflète parfois qu'imparfaitement l'indicateur IR5[23] du même RAE, ce qui aurait eu pour avantage de permettre une vision immédiate de la réalisation ou non des objectifs du contrat pluriannuel et d'interroger plus en profondeur le modèle économique de la valorisation de l'université.

Le constat critique des deux paragraphes précédents doit cependant être mis en perspective et fortement relativisé, au vu des fondamentaux solides de l'écosystème normand et auxquels participe pleinement l'URN. Ainsi, la culture de la valorisation est présente et bien diffusée, y compris au niveau du CHU (exemple de la valve aortique Cribier) et l'université a, au cours des quatre dernières années, mis en place une organisation qui a un réel potentiel. La DRV comporte dans son service de valorisation quatre chargés de valorisation thématiques, dont un pleinement dédié aux SHS. Si ces chargés de valorisation souffrent, comme dans la quasi-totalité des établissements français d'ESR, de l'importance du travail de gestion contractuelle dédié à des partenariats public-public et ne sont donc pas en mesure de faire un travail significatif de terrain de détection, en vue de maturation et de transfert, ils possèdent une réelle acculturation pour l'activité de transfert de technologie et la production des laboratoires de leur thématique.

De plus, la création de Normandie Valorisation a généré une initiative originale de fonctionnement en réseau, dans laquelle cette composante de Normandie Université apporte des moyens administratifs aux établissements permettant aux chargés de valorisation de dégager le temps nécessaire à la détection, tandis que le fonds Normandie Maturation, bien que modestement doté (800 k€) a initié 15 projets de maturation aux cours des 18 derniers mois. Ce fonctionnement inédit a généré une authentique solidarité entre des services et acteurs individuels de la valorisation. Il semble donc que l'URN, dans son écosystème, soit parvenue à mettre en place une organisation fonctionnelle et intégrée, tout en poursuivant une approche pragmatique d'expériences de terrain.

Sur ces bases saines et en lien avec Normandie Valorisation, il appartient maintenant à l'URN de caler une feuille de route pour les années à venir. A cette fin, il sera bon que l'université formalise et illustre des compétences uniques (cardiologie innovante pour le *medical device*, plateforme analytique unique et accessible, seul Labex de chimie médicinale de France, capacité à monter des laboratoires communs avec des grand industriels, SHS fortes et tournées vers la cité, IUT fortement implanté dans le tissu des PME par la formation continue). Cette analyse devient d'autant plus importante que la construction de Normandie Université va requérir que l'URN travaille et consolide sa marque au-delà de ses grandes thématiques de recherche.

[22] IC5 : Revenus consolidés de la valorisation de la recherche (RAE, p.16 et annexe : indicateurs CQD).

[23] IR5 : Analyse de la performance de l'établissement dans le domaine de la recherche partenariale (RAE, p.83).

De même, une réflexion pourra être utile, toujours en interaction fine avec Normandie Valorisation, pour segmenter la valorisation technologique selon les axes création et soutien aux jeunes pouces, licence de technologies et de savoir-faire, travail collaboratif avec les industries, PME et/ou grands groupes (intégrant le marketing du crédit impôt recherche). Enfin, la place de la charnière chimie organique/biologie pourrait gagner à être mieux prise en considération et intégrer l'interface avec l'université de Caen.

II - Une fondation d'avenir pour la diffusion de la culture scientifique

Dans le domaine des SHS, l'URN dispose, avec le soutien de partenaires industriels du secteur banque-assurance, d'un outil d'intérêt pour la diffusion de la culture scientifique, la fondation Flaubert. Active depuis 2014, cette fondation a développé deux initiatives intéressantes de diffusion de la culture scientifique et artistique en direction de la communauté (Flaubert dans la ville pour les arts et lettres et l'université de toutes les cultures). De plus, l'URN et ses partenaires industriels ont veillé à élaborer un dispositif permettant de ne pas découpler des activités culturelles de la vie interne de l'université, en instaurant, par exemple, un prix de thèse (attribué en 2015 sur le secteur Staps) et en proposant des bourses doctorales. Il conviendrait d'ailleurs que l'université exploite davantage ces synergies, afin de montrer, en particulier à la communauté universitaire, leur potentiel de recherche translationnelle en SHS.

Un point notable de la diffusion de la culture scientifique au sein de l'URN est qu'elle est fortement imbriquée à la démarche de valorisation comme le montre la gestion du programme Interreg du groupe de recherche d'histoire (Grhis).

L'ensemble de ces aspects positifs fait regretter que l'URN n'ait pas mis en place d'autres initiatives plus classiques de diffusion de la culture scientifique, telle que l'université inter-âge.

Les activités de diffusion des savoirs sont donc, sous réserve d'une meilleure exploitation des synergies société/université, un atout de l'URN. L'université pourrait se poser la question de l'extension de cette activité à l'ensemble de la région Normande ou de lui conserver une dimension locale.

Les relations européennes et internationales

Les relations internationales (RI) présentent une image très contrastée qui, malgré certaines initiatives marquantes (Erasmus Mundus, échanges avec le Moyen-Orient dans le domaine de la santé), manque globalement de cohérence et reste inaboutie. L'ouverture à l'international préconisée dans la présentation des axes stratégiques reste trop vague. Alors que l'activité internationale à l'URN est riche et contient plusieurs actions de valeur, le dynamisme constaté dans le précédent rapport apparaît très éclaté et le travail de mise en cohérence stratégique recommandé n'a pas été réalisé.

I - Une structuration des relations internationales qui pourrait être clarifiée

La structuration des RI a sans doute pâti de l'intermittence de la fonction vice-présidence RI depuis 2011 (chargés de mission, deux VPRI depuis 2013, avec temps de latence). Aujourd'hui, la vice-présidence RI agit en lien avec le service des relations internationales (SRI), qui a conservé les forces acquises en 2011. Le SRI s'occupe de la mobilité étudiante encadrée, des conventions bilatérales et des programmes européens de mobilité, ainsi que d'un enseignement de français langue étrangère (Fle) pour étudiants internationaux. Chaque composante a un référent international qui s'occupe de la mobilité étudiante entrante et sortante. Le Curi (comité universitaire des relations internationales), qui se réunissait six fois par an en 2011, a été réactivé en 2014, pour se réunir deux ou trois fois par an. Jusqu'en 2015, un chargé de mission auprès du président était en charge des relations avec le Moyen-Orient[24].

Cette organisation interpelle le comité, qui constate une divergence fondamentale de point de vue quant au périmètre de l'action internationale au sein de l'URN selon les interlocuteurs : le sentiment exprimé par certains qu'en ce qui concerne l'international, les étudiants et les chercheurs vivent dans deux mondes parallèles n'ayant pas besoin de se rencontrer alimente une vision traditionnelle des RI centrée sur la mobilité étudiante, qui est en contradiction avec la volonté exprimée par d'autres acteurs de développer une approche globale des RI, articulant recherche et formation.

Ainsi, la cellule Europe, qui permet de déposer plusieurs dossiers européens chaque année, avec un taux de réussite honorable[25], et est logiquement intégrée à la DRV, n'est pas intégrée dans la réflexion sur la politique internationale. Le Curi est présenté comme lieu d'échange d'informations, sans que le comité d'évaluation, sur base de la documentation qui lui a été fournie et des informations recueillies, voie clairement sur quels sujets. Il a aussi la charge de classer les étudiants pour l'attribution des aides à la mobilité.

La position de la mission pour les relations avec le Moyen-Orient est une bonne illustration des faiblesses de la structuration en termes de RI. Les relations exceptionnelles avec le Moyen-Orient développées par la faculté de médecine depuis des années sont mises en valeur par le lien direct avec la présidence, mais la composante considère que ces actions lui appartiennent en propre, et les interactions entre la mission pour les relations avec le Moyen-Orient et le Curi sont insuffisantes. D'une manière générale, les rôles respectifs des composantes, du SRI et de la vice-présidence RI ne sont clairs que lorsqu'il s'agit de mobilité étudiante.

II - Une mobilité internationale entrante en progrès mais une mobilité sortante languissante

Une des réussites de la politique internationale de l'URN est incontestablement la participation aux programmes Erasmus Mundus. L'avantage de ces programmes est d'apporter des fonds propres pour la mobilité, d'intégrer l'URN à des réseaux européens et internationaux, même si les flux sont faibles et ne concernent que les entrants. Pour autant, les services apportés aux étudiants entrants sont en général de qualité : grande disponibilité du SRI, qualité de l'offre de logements par le Crous, et intensité de la vie associative sur le campus favorisant l'intégration.

[24] L'URN assure la mission de coordination au niveau national des relations interuniversitaires avec le Moyen-Orient et notamment l'Arabie Saoudite.

[25] 18 projets dans le 7ème PCRD, 27 projets Feder, 3 projets H2020 retenus sur les 35 déposés (RAE, p.47).

Les chiffres donnés dans l'annexe 10 du RAE indiquent des niveaux très bas de mobilité Erasmus sortante (237 en 2014-15, mais +30 % par rapport à 2011) et surtout entrante (141, -11 %) ; la mobilité encadrée hors Europe est en progrès, si l'on en croit les chiffres donnés dans le RAE. Les mobilités encadrées entrantes sont dans la bonne moyenne nationale des universités de même type, mais les mobilités sortantes sont particulièrement faibles, alors que l'URN, qui pratique pourtant le cumul des aides à la mobilité, affirme répondre positivement à près de 100 % des demandes, ce qui est inquiétant.

III - Une réflexion sur la politique internationale encore insuffisante

La définition des zones stratégiques n'est pas encore aboutie, et l'URN semble tiraillée entre les priorités de la ville, de la région, de la Comue.

La question de l'internationalisation *at home*[26] n'est pas encore intégrée à la réflexion sur la politique internationale ; l'internationalisation des diplômes est comprise comme la constitution de diplômes en anglais (il n'en existe qu'un à l'URN, même si « de nombreux projets » sont en cours). L'enseignement des langues est effectif, mais le projet de maison des langues n'est pas encore réalisé ; au moment de la visite du comité, la version anglaise du site web était toujours attendue. Dans l'ensemble, l'URN reste trop proche d'une conception traditionnelle de l'international entendu seulement comme mobilité, alors que les actions internationales en matière de recherche sont nombreuses.

Le comité recommande la réalisation d'un bilan des activités relevant de la politique internationale, y compris dans le domaine de la recherche, impliquant les composantes, afin de dégager une stratégie internationale globale et cohérente qui permettra de mettre en valeur les points forts de l'URN en la matière, mais aussi d'engager une réelle démarche d'internationalisation de l'université. Une telle stratégie pourrait être formulée dans un document politique partagé entre présidence, SRI et responsables internationaux des composantes.

[26] "*Internationalization at Home" relates both to formal and informal curriculum, and aims to develop international and intercultural knowledge, skills and attitudes for all students, regardless of whether they also take part in mobility opportunities,* Jos Beelen, Elspeth Jones, Redefining Internationalization at Home, The European Higher Education Area, pp 59-72 (2015).

Le pilotage

I - Une prospective contrastée

Il convient de mentionner dès le début que l'URN dispose d'une administration disponible, compétente et de qualité, reconnue pour son excellent travail par l'ensemble de la communauté universitaire. La directrice générale des services et les trois directeurs adjoints sont parfaitement intégrés à l'équipe de direction, ce qui est un gage de bonne gouvernance. L'équipe est consciente des risques qui pèsent en matière financière (importantes campagnes d'emplois 2015 et 2016, faiblesse des investissements immobiliers) et le dialogue de gestion est organisé de manière très positive.

Ainsi, l'élaboration du budget initial repose sur une procédure descendante sécurisée qui est parfaitement acceptée par l'ensemble de la communauté et en particulier dans les composantes. Depuis 2014, le dialogue de gestion permet la notification en amont des enveloppes budgétaires des différentes entités, sur la base d'une prévision de recettes globales et la connaissance de l'évolution de la masse salariale.

Cependant, la stratégie et la prospective pluriannuelle restent limitées : alors que des documents stratégiques existent en matière immobilière, on ne peut que constater l'absence d'une politique pluriannuelle formalisée en matière de RH, ainsi que celle d'un schéma directeur numérique (SDN) à ce jour. Des contrats d'objectifs et de moyens (Com) ont été mis en place en 2011 dans toutes les composantes mais n'ont été conservés que pour les IUT à partir de 2012.

II - La politique de la qualité : des disparités fortes

Avec les recrutements, au début des années 2010, d'un ingénieur qualiticien et d'un contrôleur de gestion expérimenté, l'URN s'est dotée de professionnels pour développer sa politique qualité. Cette démarche est largement déployée sur les fonctions supports où les procédures sont formalisées (RH, finances, comptabilité, patrimoine) mais elle commence à s'essouffler faute du moindre intérêt que les politiques, au plus haut niveau, portent à ce domaine. Il est regrettable par exemple, que l'on n'ait pas fait plus largement appel à ces compétences dans le cadre de la préparation des documents de l'autoévaluation ou que le contrôleur de gestion ne soit pas associé à l'étude de l'évolution de la masse salariale.

L'organisation administrative de la politique qualité devrait être revue. Il est difficilement compréhensible que ces personnes ne soient pas regroupées dans une cellule d'aide au pilotage rattachée au DGS et proche de l'équipe présidentielle, afin que la production d'indicateurs qualité serve non pas seulement à satisfaire des recommandations diverses mais à nourrir, infléchir ou consolider des orientations politiques.

Concernant les formations, des réserves subsistent sur la mise en place d'une politique qualité. Côté positif on soulignera le travail conséquent effectué dans la codification de l'offre de formation afin de prendre en compte les mutualisations pour le calcul des heures complémentaires et une procédure fort bien développée pour gérer des modifications de maquette. Ce résultat est à mettre essentiellement au crédit d'une structure administrative efficace. Le côté négatif concerne essentiellement l'appropriation de la démarche qualité par les enseignants qui n'est pas acquise aujourd'hui comme mentionnée précédemment. Le diagnostic d'une université inscrite dans la diffusion d'une culture qualité, établi dans le rapport d'autoévaluation, n'est pas totalement partagé par le comité.

L'URN pourrait s'engager dans une démarche qualité de ses formations en travaillant sur les trois volets suivants :

- repenser l'évaluation de ses enseignements en insistant sur le retour d'information vers les étudiants ;
- développer une politique d'autoévaluation de ses formations afin d'identifier les points forts et points faibles de chacune d'entre elles. Des actions seraient mises en place pour remédier aux points faibles avec un suivi de ces actions et des corrections éventuelles si nécessaire ;
- amplifier l'accompagnement à la pédagogie des enseignants (possibilité de déploiement au sein de la Comue).

Ce travail devrait se mettre en place tout au long du prochain contrat afin que l'URN améliore la qualité de ses formations et contribue plus globalement au développement de la Comue dans ce domaine.

III - Une fonction ressources humaines globalement maîtrisée

A la date du 31 décembre 2014, l'URN disposait de 2 464 ETP pourvus qui se répartissaient entre 980 ETP Biatss (707 titulaires et 273 contractuels), 1 264 ETP enseignants (dont 837 EC titulaires) et environ 220 contractuels doctorants. Le plafond d'emplois n'est pas saturé dans la mesure où le plafond État notifié est de 2 344 ETP en 2016 et le plafond sur ressources propres de l'université de Rouen Normandie de 220 ETP.

La direction des RH (DRH) (35 agents) est dirigée par un chef de service également directeur général adjoint. L'équipe conduit un travail de qualité reconnu par les agents et les partenaires sociaux. Elle s'attache à mettre en place la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et s'appuie sur un programme de formation permanente des personnels dont le budget de 300 k€ est très satisfaisant. L'URN a tout intérêt à accélérer le processus de mise en place de sa GPEC, notamment sur les Biatss, si elle veut professionnaliser ses différentes fonctions supports et rentrer dans l'ère de la dématérialisation et de ses conséquences.

Les moyens mis en œuvre sont conséquents : alors que le contrôle du poids relatif de la masse salariale est avéré sur les exercices antérieurs (80,6 % en 2013, 81,2 % en 2014, 81 % en 2015 si l'on se base sur la section fonctionnement uniquement), une politique ambitieuse avec l'ouverture de 110 emplois est proposée en 2016, ce qui n'est pas sans poser la question de la soutenabilité budgétaire de la masse salariale à partir de 2017. La nouvelle campagne d'emplois devra sans doute être plus limitée. Notons l'excellente relation avec la direction des affaires financières sur le point stratégique du pilotage de la masse salariale, ce qui est un gage de sécurité. La politique de redéploiement des emplois enseignants et EC menée depuis plusieurs années a pour objectif la maîtrise du taux d'encadrement pédagogique mais aussi l'amélioration de l'encadrement de la recherche (transformation des professeurs associés à temps partiel (Past) en MCF). L'impact en reste cependant assez mitigé, comme le montre une analyse de la redistribution des emplois entre 2012 et 2014, même si quelques emplois ont été ouverts pour des formations nouvelles. Concernant les Biatss, l'URN affirme la création d'une quinzaine d'emplois dans le domaine de la recherche, mais le comité constate que les données mises à disposition ne sont pas cohérentes et ne permettent pas une appréciation précise de la situation. Par contre il y a bien un redéploiement et un repyramidage en catégorie A vers des emplois de fonction support, ce qui montre une professionnalisation de ces services. La faiblesse des régimes indemnitaires Biatss est par ailleurs mal ressentie par les agents et ne constitue pas un facteur d'attractivité pour l'URN. Enfin, une politique de mutualisation des agents des fonctions supports est évoquée (secrétariats de scolarité, fonctions financières et numériques en composantes…) mais elle n'est pas encore mise en œuvre. Une réflexion sur ce sujet pourrait utilement être menée.

IV - Une situation financière consolidée et sécurisée

Passée aux RCE le 1er janvier 2011, l'URN connait une situation financière assez confortable : le résultat du compte financier est positif à l'issue des exercices 2013 (4,4 M€), 2014 (5,9 M€), 2015 (4,6 M€). L'augmentation du fonds de roulement (FDR), presque intégralement mobilisable, est régulière : 17,4 M€ en 2013 ; 21,3 M€ en 2014 ; 23 M€ en 2015. La qualité des comptes est avérée.

Aussi, des appels à projets sur FDR peuvent être mis en œuvre pour favoriser des investissements pédagogiques ou de recherche. L'URN ne pratique pas de politique de reports de crédits systématiques, d'une année sur l'autre, et l'ordonnateur peut ainsi disposer de leviers d'actions pour soutenir des actions prioritaires, d'autant qu'une culture de la recette a été instituée.

Le directeur des affaires financières, qui est directeur général des services adjoint, anime un service de 15 agents et l'agent comptable, qui est aussi celui de la Comue, dispose d'un service de 12 agents. La fonction achat public est rattachée à la direction des affaires financières : elle traite la totalité des marchés publics au-dessus du seuil de 90 k€ (en dessous, rôle de conseil auprès des services et composantes qui gèrent-elles même leurs marchés). Une politique de rationalisation et d'optimisation des marchés publics est conduite.

La bonne articulation entre la direction des affaires financières et l'agence comptable a permis la création d'un pôle de comptabilité fournisseur centralisé, innovant. Ce service de huit agents, intégré au sein de la direction des affaires financières et de l'agence comptable, est sous l'autorité commune des deux chefs de services. Il devrait permettre de réels gains d'efficacité dans le fonctionnement de la chaîne financière.

L'URN fait partie des universités pilotes qui ont mis en œuvre la gestion budgétaire comptable publique (GBCP) dès le 1er janvier 2016. L'opération a été réalisée sans difficulté majeure du fait de la bonne anticipation de la problématique, et notamment avec la réalisation d'une clôture intermédiaire des comptes durant l'exercice budgétaire 2015.

Il est à regretter que le positionnement du contrôle de gestion et de la qualité ne permette pas de les associer véritablement dans des domaines du pilotage financier et budgétaire (comptabilité analytique, pilotage de la masse salariale…). Une réflexion sur la mise en œuvre d'une cellule d'aide au pilotage pourrait être positive.

V - Une politique numérique en devenir

La fonction numérique repose sur deux VP, le VP CA en charge de la stratégie, de la culture et de la communication qui est aussi responsable des systèmes d'information et un vice-président fonctionnel en charge du numérique. Deux services assument la fonction numérique, la direction des systèmes d'information et de l'informatique (25 agents, auxquels s'ajoutent 70 agents environ dans les composantes) et le service aux usages du numérique (9 agents), jeune service créé en 2014, aux moyens encore limités.

Ces acteurs se retrouvent dans un comité de pilotage des SI (Copsi) compétent pour ce qui a trait au système d'information sans référence visible aux usages du numérique. Ce Copsi semestriel est animé par le VP CA précité et la DGS. Le vice-président fonctionnel numérique, les deux directeurs des systèmes d'information et usages numériques sont présents.

Le vice-président numérique est particulièrement investi dans les usages du numérique orientés vers la pédagogie et dispose d'un bon positionnement en la matière. Les deux services, systèmes d'information et usages du numérique, fonctionnent en parallèle, sur la base d'échanges informels sans lieu institutionnel de coordination.

L'organisation et le fonctionnement décrits, en silo, devraient conduire l'URN à s'interroger sur la gouvernance globale du numérique, pour valider l'organisation présente ou en étudier une autre. L'enjeu en est la proposition d'une politique ambitieuse face aux défis actuels : orientation du numérique vers la recherche, calcul haute performance, mais aussi sécurité informatique, urbanisation, moyens, etc.

Consciente de cet enjeu, l'URN réfléchit à l'élaboration en interne d'un SDN global. Il s'agit là d'un document stratégique indispensable sur lequel un regard externe pourrait être sollicité avec intérêt. Il conviendrait de l'articuler parfaitement avec le SDN de la Comue.

VI - Une modernisation du patrimoine immobilier compromise par la faiblesse du CPER

Le patrimoine immobilier est géré au niveau central par une direction des ressources immobilières efficace. Elle conduit la maîtrise d'ouvrage de constructions et de restructurations ainsi que la maintenance et la mise en sécurité des bâtiments, en lien étroit avec la mission hygiène, sécurité et développement durable. Grâce aux efforts consentis, seuls deux bâtiments restent à ce jour sous avis défavorable à la poursuite de l'exploitation. Les moyens financiers cependant sont limités. En l'absence de Plan Campus et de CPER à hauteur des besoins (impossibilité de réaliser le *learning center* pourtant nécessaire aux étudiants), l'URN est dans l'impossibilité de conduire une politique immobilière ambitieuse, alors que les documents de stratégie immobilières sont réalisés.

La bonne situation financière de l'URN lui permet d'assurer la maintenance des bâtiments, mais les investissements réalisés le seront sans doute à perte, dans la mesure où aucune solution pérenne ne pourra être apportée. Les investissements structurants nécessaires dépassent très largement les capacités de financement de l'URN sur ses fonds propres. Aussi, l'université pourrait peut-être envisager des partenariats d'accompagnement comme ceux que propose la caisse des dépôts et consignations, dans le cadre du soutien qu'elle accorde aux projets de développements durables ou d'économies d'énergie (emprunt vert, *intracting*, etc.).

Conclusion

L'université de Rouen Normandie est bien ancrée dans son environnement régional, avec une offre de formation très diversifiée adossée de façon appropriée à des activités de recherche. L'établissement bénéficie d'une gouvernance forte s'appuyant sur une organisation interne efficace et une situation financière saine.

Tout en reconnaissant un engagement fort de l'URN au sein de la Comue Normandie, le comité constate plusieurs carences en matière de stratégie propre, qui se traduisent par un décalage global entre l'identification correcte des enjeux et la mise en œuvre d'un plan d'action adéquat dans l'ensemble des missions.

En terme de positionnement, l'URN gagnerait à capitaliser sur le dynamisme assez largement partagé qui a présidé à la mise en place du projet Isite pour préciser et renforcer son positionnement au sein de la Comue Normandie et utiliser celui-ci pour accroître sa visibilité internationale. Cette réflexion est à mener en cohérence avec l'objectif annoncé de spécialisation des campus à l'échelle de la région et pose comme préalable de mieux définir le concept d' « université fédérale » dans lequel ce mouvement s'inscrit. Conformément à ce qui est annoncé dans le plan stratégique 2017-2021, ceci implique de relever le défi du dépassement des logiques facultaires et des cloisonnements disciplinaires.

En matière de recherche, les conditions sont réunies pour que l'URN capitalise sur les forces scientifiques reconnues au sein des pôles thématiques et promeuve plus ouvertement des axes interdisciplinaires qui seraient des atouts majeurs pour l'obtention de projets scientifiques de grande envergure.

Moyennant une vigilance sur la soutenabilité de la politique d'emploi au-delà de 2016, la politique de redéploiement et de création de nouveaux postes, tant d'EC que de personnel des fonctions de support, initiée lors du contrat quinquennal qui s'achève, devrait être poursuivie. Il importe cependant de veiller à accroître la lisibilité et à améliorer la perception, par la communauté universitaire et ses représentants, de l'argumentation invoquée pour procéder aux arbitrages de la présidence. Dans la mesure où le mode de gouvernance ne serait pas clarifié, le comité identifie un risque majeur de déficit d'adhésion des acteurs de l'URN aux politiques de développement de l'établissement.

Le comité identifie plusieurs enjeux cruciaux pour l'établissement et en particulier au niveau de la politique d'internationalisation, de la stabilisation de relais institutionnels en matière de vie étudiante, et de la définition d'une stratégie plus affirmée en matière de communication et de construction des marques « Université de Rouen Normandie » et « Normandie Université ».

I - Les points forts

- La cohérence de la structuration des formations par rapport aux objectifs pédagogiques.
- Une situation financière consolidée et saine, basée sur une construction budgétaire descendante, sécurisante et acceptée.
- Une stratégie coordonnée entre l'URN et le CHU tant en matière de formation, que de recherche et d'innovation.
- Un soutien marqué de l'URN à la recherche dans certains domaines par le redéploiement des personnels et l'octroi de budgets.
- Le soutien et l'encouragement par l'URN d'une vie associative étudiante très riche.
- Le soutien important des collectivités territoriales au niveau des grands réseaux de recherche.

II - Les points faibles

- Un manque de vision stratégique de la recherche permettant d'amplifier la multidisciplinarité dans l'ensemble du périmètre d'activité.

- L’absence d’une méthodologie structurée alimentant les arbitrages finaux en termes de recrutement et redéploiement (EC et Biatss).

- L’absence d’une stratégie globale de l’établissement en matière de vie étudiante et un manque consécutif de structuration des actions dans ce domaine.

- Un déficit dans le relais des informations vers la communauté des personnels et des étudiants.

- Un manque de compréhension des enjeux de l’internationalisation de l’université et singulièrement en matière de formation, se traduisant par une absence de vision globale de la politique de relations internationales à l’échelle de l’URN.

- Une insuffisance en termes d’infrastructures pour les doctorants.

III - Les recommandations

- Viser une implication plus marquée des acteurs de l’URN dans le travail de réflexion sur la mise en cohérence de l’offre de formation à l’échelle de la Comue.

- Dégager une stratégie internationale globale et cohérente sur base d’un bilan des activités relevant de la politique internationale, y compris dans le domaine de la recherche, en impliquant les composantes.

- Développer une véritable politique pluriannuelle de gestion des emplois enseignants, EC et Biatss et amplifier la réflexion sur la réorganisation et la mutualisation des fonctions de support, tout en maintenant la vigilance du point de vue de la soutenabilité des campagnes d’emploi à partir de 2017.

- Renforcer le portage politique en matière de communication interne et réfléchir davantage à la construction d’une identité de l’URN en matière de recherche, d’emploi et de formation.

- Dans le cadre de la Comue, prendre des initiatives visant à pallier le manque d’harmonisation des pratiques dans le domaine des études doctorales.

- Favoriser la diffusion de la qualité envers les enseignants et les EC, dans le cadre de l'amélioration continue des formations.

- Répondre au besoin d’une mission en charge de la vie étudiante en vue de garantir un investissement institutionnel stable dans le schéma directeur de la vie étudiante en cours d’élaboration.

- Développer au niveau de l’URN un schéma directeur du numérique qui soit en harmonie avec celui qui existe déjà au niveau de la Comue.

Liste des sigles

A

ACE	Activité complémentaire d'enseignement
Aeres	Agence d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
AOF	Action orientation formation
Aviesan	Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé

B

Biatss	Bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, social, santé
BQR	Bonus qualité recherche

C

CA	Conseil d'administration
CBS	Chimie-biologie-santé
CFA	Centre de formation des apprentis
CFVU	Commission formation et vie universitaire
CHU	Centre hospitalo universitaire
CLCC	Centre de lutte contre le cancer
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Coms	Contrats d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et d'établissements
Cope	Commission d'optimisations des postes enseignants, enseignants-chercheurs et Biatss
Copsi	Commission de pilotage du système d'information
Cosme	Commission de suivi de l'offre de formation
CPER	Contrat de plan État-Région
CR	Comité recherche
Crous	Centre national des œuvres universitaires et scolaires
Crunch	Centre de recherche universitaire Normand de chimie
Curi	Comité universitaire des relations internationales
Curib	Centre universitaire de recherche et d'innovation en biologie

D

DAF	Directeur des affaires financières
Depe	Directeur des enseignements et du suivi des parcours étudiants
DGS	Directeur générale des services
DRH	Directeur des ressources humaines
DRV	Directeur de la recherche et de la valorisation
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EEM	Énergie-électronique-matériaux
Esigelec	École supérieure d'ingénieurs en génie électrique
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipements d'excellence
ERI	Équipe soutenue par la Région et par l'Inserm
Esitech	École supérieure d'ingénieurs en technologies innovantes
ESP	Énergie et systèmes de propulsion
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

F

FDR	Fonds de roulement
Feder	Fonds européen de développement économique régional
FHU	Fédérations hospitalo-universitaires
Fle	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement aux initiatives étudiantes

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Genesis	Groupe d'études et de nanoanalyses des effets d'irradiations
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
Grhis	Groupe de recherche d'histoire
GRR	Groupe de recherche d'histoire

H

HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idees	Identités et différenciations de l'environnement des espaces et des sociétés
INC3M	Matériaux, mathématiques, énergie-propulsion-environnement, chimie moléculaire, médicinale et macromoléculaire
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
Irib	Institut de recherche et d'innovation biomédicale
IUT	Institut universitaire de technologie

L

Labex	Laboratoires d'excellences
LMD	Licence master doctorat
LMI	Laboratoire de mathématique
LMRS	Laboratoire de Mathématiques Raphaël Salem

M

MCF	Maitre de conférences
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MRSH	Maison de la recherche en sciences humaines

N

Nimec	laboratoire Normandie innovation, marché, entreprise, consommation

P

Paces	Première année commune aux études de santé
Past	Professeur associé à temps partiel
Pec	Portefeuille d'expérience et de compétences
PI	Propriété intellectuelle
PME	Petites et moyennes entreprises
PRAG	Professeur agrégé
PCRD	Programme cadre pour la recherche et le développement technologique
PRCE	Professeur certifié affecté dans l'enseignement supérieur
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PUPH	Professeur des universités praticien hospitalier

R

RAE	Rapport d'auto évaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales

S

Scale	Sciences appliquées à l'environnement
SCD	Service commun de documentation
SDN	Schéma directeur numérique
SE	Sciences de l'environnement
SHS	Sciences humaines et sociales
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
Shon	Surface hors œuvre nette

T

TLMTI	Transport et logistique, modélisation et traitement de l'information

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMFCS	Unité mixte de formation continue en santé
UMR	Unité mixte de recherche
URN	Université de Rouen Normandie

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VPRI	Vice-président en charge des relations internationales

Observations du président

Présidence
Direction Générale des Services

Affaire suivie par :
Valérie GIBERT

☎ 02 35 14 60 91
02 35 14 63 48
dgs@univ-rouen.fr
presidence@univ-rouen.fr

Mont Saint-Aignan, le 26 juillet 2016

HCERES
Madame Nadine LAVIGNOTTE
Directrice par intérim du Département d'évaluation des établissements

2 rue Albert Einstein

75 013 PARIS

LRAR n° 1A 105 715 6869 4

Objet : Réponse au rapport définitif HCERES
V/Références : DEE/NL/2016/1767
N/Références : JA/DGS/2016

Madame la Directrice,

L'université de Rouen Normandie (URN) prend acte des éléments d'appréciation, des conclusions et des recommandations émises par l'HCERES et le comité d'experts dans son rapport d'évaluation. Elle remercie le comité pour avoir intégré dans ce rapport définitif certains amendements et rectifié une partie des erreurs factuelles contenues dans le pré-rapport [1].
Une nouvelle équipe a été élue à la direction de l'université en mai 2016, après la visite du comité. Ce rapport apporte clairement, par son regard extérieur, des éléments très précieux pour nourrir sa réflexion stratégique et envisager les évolutions à mettre en place au cours du prochain contrat quinquennal 2017-2021.
La plupart des conclusions et recommandations, recoupent largement la stratégie de développement défendue pendant la campagne électorale et confortent les orientations choisies. Aussi, cette nouvelle équipe, s'attachera avec détermination à mettre en œuvre les recommandations du rapport, tout en valorisant les points forts de l'établissement et en corrigeant ses points faibles.

L'établissement souhaite néanmoins apporter ci-après quelques précisions et revenir sur les points sur lesquels elle ne partage pas le regard porté.

STRATEGIE ET GOUVERNANCE

En matière de stratégie et gouvernance, il est pointé une méconnaissance par les acteurs de l'université du fonctionnement de la COMUE sur le plan opérationnel. Si la notion d'université fédérale est assez récente, il faut souligner que la nouvelle équipe présidentielle a été élue sur un engagement très fort dans cette direction avec une volonté de communiquer régulièrement sur le fonctionnement de la COMUE et d'impliquer plus fortement l'ensemble des acteurs de l'établissement. Ainsi la construction de l'accréditation de notre offre de formation s'est appuyée sur la nécessaire cohérence à l'échelle de Normandie Université.
Le positionnement de l'URN au sein de Normandie Université implique pour l'établissement d'une part de s'y inscrire pour accroître sa visibilité internationale et d'autre part de revisiter son organisation pour dépasser les logiques facultaires et raisonner en termes de réseaux de campus thématiques à l'échelle normande. La structuration de l'offre de formation (accréditation 2017) a été élaborée à partir des différents champs de la recherche et des écoles doctorales définis au niveau de Normandie Université.

[1] Il persiste une erreur factuelle dans la présentation : Normandie Université comporte aujourd'hui environ 70 000 étudiants (et non 66 000) ; 4300 enseignants et enseignants-chercheurs et non 2300, 2000 doctorants (au lieu de 1900), 3000 personnels ingénieurs, techniques et administratifs.

Le rapport pointe un manque de lisibilité des processus de décision et la difficulté pour la présidence d'obtenir une adhésion sur ses arbitrages notamment en matière de politique d'emplois. Il faut noter que l'établissement a mené une campagne d'emplois extrêmement ambitieuse depuis trois ans avec le soutien des conseils. Néanmoins la nouvelle direction de l'établissement est consciente que, si la commission d'optimisation a permis un dialogue social très riche (notons que des représentants du comité technique siègent également dans cette commission) et une transparence totale sur l'ensemble de la politique d'emploi, il est nécessaire de revoir complètement la réflexion sur l'allocation des ressources (postes, finances, immobilier) dans une logique pluriannuelle et selon des axes stratégiques définis.

En matière de communication, la nouvelle équipe attache de l'importance à la stratégie à déployer pour rendre plus lisible les actions de l'URN. Cela passe par un effort conséquent déjà en cours en termes de communication externe via un plan de communication mais aussi par des moyens déployés à l'interne. Beaucoup d'initiatives ont été lancées pour développer le sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants et construire une identité commune : UR MAG valorisant les initiatives locales ; plan d'actions dans le cadre de la démarche qualité de vie au travail ; politique de diffusion de compte rendus de réunions pour les représentants des personnels et des étudiants, actions visant à développer les Alumni...

RECHERCHE ET FORMATION

Le comité souligne l'absence d'affichage d'axes transversaux entre les pôles thématiques, alors que l'université possède les atouts pour le faire. De fait, un des axes de la stratégie recherche de la nouvelle équipe de direction est de favoriser et mieux valoriser l'interdisciplinarité. A titre d'exemple et relevé comme un point fort par l'évaluation, la fédération de recherche IRIB regroupe 18 laboratoires et un Centre d'Investigation Clinique (CIC Inserm 1404) favorisant la recherche translationnelle et les interactions entre biologistes, chimistes, cliniciens et informaticiens. De même, chaque année trois allocations doctorales sont mutualisées entre les réseaux IRIB, CRUNCH et SESA au sein du GRR CBS. Ce type de dispositif sera étendu et amplifié avec l'ensemble des pôles thématiques afin de développer l'interdisciplinarité.
En SHS, la pluridisciplinarité est également fortement favorisée à travers la fédération IRIHS (dimension humanités numériques translaboratoires, mise en cohérence et en visibilité à travers le portail).

Le rapport indique « ...le nombre de cotutelles peut encore être développé ». Le travail important de restructuration des entités de recherche initié lors du précédent contrat se poursuit pour le prochain, notamment à l'échelle régionale (universités de Caen et du Havre). S'il existe effectivement d'autres possibilités de fusion de laboratoires à l'échelle normande, l'établissement sera vigilant quant à leur cohérence scientifique et à la plus-value, en particulier au regard de l'inconvénient de l'éloignement géographique.

L'évaluation souligne comme point positif le solide adossement de la formation à la recherche et le choix fait de définition des champs disciplinaires avec celui des écoles doctorales (ED). Cependant, concernant la formation doctorale, l'établissement regrette que la rédaction de cette partie du rapport et les points faibles relevés soient imputés à l'université de Rouen Normandie, qui n'est qu'un des partenaires accrédités. Cette compétence a été transférée à la COMUE au premier janvier 2016, les établissements membres demeurant opérateurs de la formation doctorale. La politique des écoles doctorales et les écoles doctorales elles-mêmes ont fait l'objet d'un rapport d'évaluation par l'HCERES durant cette campagne d'évaluation et les points d'amélioration ont donc déjà été identifiés (harmonisation des pratiques, formation des doctorants, infrastructures, comité de suivi, accompagnement des directeurs, etc.). Dans le cadre de la COMUE et avec les autres établissements membres, l'URN s'efforcera de mettre en œuvre les recommandations. De fait, depuis janvier 2016, le collège des écoles doctorales normand a mis en place une feuille de route pour harmoniser et simplifier les procédures d'inscription en thèse dans chaque établissement, afin de créer plus de lisibilité par les parties prenantes internes et externes. Le catalogue de formations des écoles doctorales est en révision, afin de mieux assurer leur insertion professionnelle. Enfin, Normandie Université et ses établissements se sont engagés dans le cadre d'une démarche qualité d'amélioration continue en veillant notamment à l'attractivité de la formation doctorale.

Université de Rouen Normandie
1, rue Thomas Becket – 76821 MONT-SAINT-AIGNAN Cedex

OFFRE DE FORMATION ET REUSSITE DES ETUDIANTS

Le rapport souligne l'excellente dynamique de développement de l'alternance, en particulier du contrat de professionnalisation. Il pointe cependant, à juste titre, un retard en matière d'apprentissage essentiellement dû à « un manque d'actions coordonnées des trois universités de la Région ». Ce constat partagé a amené les nouvelles équipes des trois universités à initier, dès le mois de juin, une réflexion sur la création d'un unique CFA universitaire Normand. Ce CFA nous permettra d'élaborer une stratégie commune pour mieux répondre aux besoins des entreprises régionales et aux aspirations grandissantes des étudiants à ce type de pédagogie.
Il faut également noter l'engagement de l'établissement en faveur de l'accompagnement des enseignants. Ainsi, deux chargés de mission (directeur de l'ESPE et Professeur en Sciences de l'Éducation spécialiste de la réussite des étudiants) ont été nommés en 2015 dans le but de proposer un projet de Service Universitaire de Pédagogie, prévu pour le prochain quinquennal. Cette démarche a reposé sur une enquête recensant les innovations pédagogiques dans les différentes composantes et sur l'organisation d'une journée d'études le 7 mars 2016, qui a connu un succès important (ateliers, espace de dialogue et d'échange de bonnes pratiques, conclusions sur points forts, points faibles, améliorations et projets tels qu'une plate-forme de ressources pédagogiques, etc.).

Sur la stratégie globale en matière de vie étudiante, notre établissement s'implique complètement dans le schéma directeur de la vie étudiante au niveau de Normandie Université. C'est ainsi que nous avons accueilli au printemps 2016, les premières assises normandes de la vie étudiante sous responsabilité exclusive de Normandie Université et des établissements membres, et non pas sous « l'égide de la Région » comme indiqué dans le rapport. Ce schéma directeur se déclinera également à l'échelle de l'URN, et sera porté par un vice-président.

VALORISATION ET DIFFUSION DE LA PRODUCTION SCIENTIFIQUE

Il paraît important de mettre en valeur la mission des Presses universitaires de Rouen et du Havre (PURH) : les PURH constituent un maillon essentiel pour la diffusion de la production scientifique de l'université. Au cours du précédent contrat, elles se sont dotées d'instances d'expertise qui garantissent la qualité des ouvrages publiés, tout en relevant les défis posés par le passage au numérique. Fortes aujourd'hui de 750 titres à leur catalogue, les Presses publient plus de 40 nouveaux titres par an, ce qui les place dans les 200 premiers éditeurs français et à la 6e place des presses universitaires en France. Les presses universitaires ont vocation à être mutualisées à l'échelle normande.

RELATIONS EUROPENNES ET INTERNATIONALES

En matière de relations internationales, la nouvelle équipe est porteuse d'un projet de restructuration destiné à rendre les actions plus cohérentes et plus visibles : transformation du SRI en direction à part entière, nomination d'un nouveau vice-président relations internationales expérimenté et rompu à ces questions, recrutement d'un directeur de service chargé de proposer un plan d'actions répondant aux axes stratégiques définis par les conseils. Cette restructuration à l'échelle de l'établissement devra se faire en cohérence avec la stratégie internationale menée au sein de Normandie Université.

PILOTAGE

L'URN s'étonne et ne partage pas les remarques émises sur la politique de la qualité : le rapport note que l'établissement s'est donné les moyens de développer sa politique qualité dans l'ensemble des fonctions supports (RH, finances, comptabilité, patrimoine) suite au passage aux RCE. Précisons que cette démarche s'applique également aux fonctions soutien à la recherche et à la formation. Ainsi l'accréditation de l'offre de formation s'appuie sur une mesure de la soutenabilité et sur un accompagnement de la qualité de l'offre et les trois volets proposés sont déployés (évaluation des enseignements, autoévaluation des formations, développement de la pédagogie des enseignants).
L'ensemble des « process » de l'établissement a en effet été formalisé et toutes les politiques de l'établissement reposent sur une démarche qualité depuis plusieurs années. Ce travail a nourri l'ensemble du rapport d'autoévaluation et l'équipe de direction s'est appuyée sur les indicateurs de suivi des axes stratégiques du contrat d'établissement proposés par le service contrôle de gestion/qualité. Ce dernier, rattaché hiérarchiquement et fonctionnellement à la DGS, travaille en concertation étroite

Université de Rouen Normandie
1, rue Thomas Becket – 76821 MONT-SAINT-AIGNAN Cedex

avec l'ensemble des vice-présidents. La diffusion de la culture du pilotage et de la qualité dans l'ensemble de la gouvernance de l'établissement constitue un des axes majeurs défendu par la nouvelle équipe présidentielle.

En matière de politique RH, la nouvelle équipe s'est engagée à revoir les régimes indemnitaires BIATSS et à réduire l'écart avec les établissements normands. Ce qui ne pourra qu'améliorer l'attractivité de l'établissement. Par ailleurs, la politique de mutualisation des fonctions supports et soutien est d'ores et déjà engagée au niveau des campus thématiques.

En matière de numérique, forte de son expertise locale, l'URN a pu nouer des partenariats à l'échelle régionale (avec le Rectorat et la Région), nationale (avec les Universités Numériques Thématiques) et internationale (avec l'Agence Universitaire de Francophonie), à travers des conventions portant aussi bien sur la formation des maîtres à distance (IFADEM, JEDA) que sur des dispositifs de remédiation dans le cadre du bac-3/bac+3 (UOH, Unisciel). L'université est également membre du réseau de l'IDEFI-REMIS (initiative d'excellence en formation innovante), qui a permis le déploiement de dispositifs ambitieux, comme une table d'anatomie virtuelle. L'URN est fortement impliquée dans la politique numérique de la ComUE, comme en témoigne sa collaboration au schéma directeur numérique normand, la mise en réseau des plates-formes pédagogiques (2015), ou sa participation au MOOC ComUE sur la sécurité des systèmes d'information. Au sein de la nouvelle équipe, le numérique (usages et SI) est porté par un seul vice-président. Ce dernier présentera le schéma directeur du numérique, en cours d'élaboration, devant les conseils avant la fin de l'année 2016/2017.
Comme cela figurait dans le RAE, l'établissement poursuivra sa politique fortement incitative d'innovation pédagogique, en cohérence avec la mise en place du service universitaire de pédagogie.

CONCLUSION

L'université se félicite des appréciations positives du rapport HCERES sur les fondamentaux de ses missions de service public : la recherche et la formation. Grâce à la situation financière saine de l'établissement, la nouvelle équipe a les moyens de porter son projet de développement, et l'ambition que l'URN soit le moteur de la transition d'une « fédération d'établissements » vers une « université fédérale de Normandie ».

Université de Rouen Normandie
1, rue Thomas Becket – 76821 MONT-SAINT-AIGNAN Cedex

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Rouen Normandie a eu lieu du 15 au 17 mars 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Michel Devillers, professeur ordinaire, vice-recteur du secteur des sciences et technologies, université catholique de Louvain.

Ont participé à l'évaluation :

- Laurence Denooz, professeur des universités, directrice de la composante Arts, Lettres et Langues, université de Lorraine ;

- Monique Dumas, PUPH, ancienne vice-présidente recherche, université de Bourgogne ;

- Jean Pieri, directeur général des services adjoint, université de Strasbourg ;

- Alain Roncin, professeur des universités, vice-président chargé des moyens et de la qualité, université de Tours ;

- Gilles Rubinstenn, vice-président, M2i Group, ancien président de la SATT Ile-de-France Innov ;

- Claire Sotinel, professeur des universités, vice-présidente en charge des relations internationales, université Paris-Est Créteil Val-de-Marne ;

- Marina Viguier, étudiante, membre élue du conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche, élue du conseil d'administration, université de Picardie Jules-Verne.

Robert Fouquet, délégué scientifique, et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient le HCERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par Le HCERES* à l'adresse URL http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation