



HAL
open science

Université de Rouen

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Rouen. 2011. hceres-02026440

HAL Id: hceres-02026440

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026440v1>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Université de Rouen



septembre 2011



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

Rapport d'évaluation de l'Université de Rouen



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

septembre 2011

Sommaire



Présentation	7
I – L'université et son environnement	7
II – Une hétérogénéité des composantes	7
III – Des effectifs étudiants stables	7
IV – Une recherche majoritairement constituée d'EA	8
V – Les personnels : des marges de manœuvre	8
Stratégie en matière de recherche	9
I – Une consolidation de la structuration de la recherche au sein d'axes existants	9
II – Une stratégie qui repose sur les laboratoires	10
III – Une nouvelle organisation administrative support	10
IV – Les écoles doctorales	10
Stratégie en matière de valorisation	13
I – Des succès aux appels d'offres de l'ANR	13
II – Une activité contractuelle avec l'industrie à développer	13
III – La création de valeur à partir de la recherche : une démarche en cours	13
Stratégie en matière de formation	15
I – L'offre de formation	15
1 ● Des formations plus diversifiées et plus professionnelles	15
2 ● Un développement des co-habilitations encore timide	15
3 ● Un pilotage reposant sur une concertation forte	15
4 ● Un renforcement progressif des compétences transversales	16
5 ● Les difficultés de la pluridisciplinarité	16
II – L'accompagnement des étudiants	16
1 ● Plan réussite en licence	16
2 ● Le développement des TICE dans le cadre du Pres	16
III – La place du monde socio-économique dans les formations	17
1 ● Un développement des actions liées à la professionnalisation des formations	17
2 ● L'insertion professionnelle	17
3 ● La formation continue, une activité qui doit être renforcée	18

IV – La démarche qualité- pédagogique : une volonté de changement mais une mise en place difficile	18
1 ● L'évaluation des enseignements, un chantier en cours	18
2 ● Une charte des examens à généraliser	18
V – Un service commun de la documentation (SCD) en reconstruction	18
Stratégie en matière de vie étudiante	21
I – Des étudiants impliqués, une reconnaissance à construire	21
1 ● Des étudiants impliqués	21
2 ● Des dispositifs de reconnaissance, de valorisation et d'incitation inexistantes	21
II – Une vie associative riche	21
1 ● Un développement rapide	21
2 ● Des écueils à surmonter	21
III – Santé, sport, culture, social : des progrès remarquables	22
1 ● Des points forts remarquables	22
2 ● Des lacunes persistantes	22
Stratégie en matière de partenariats	25
I – Faire vivre le Pres	25
II – De bonnes relations avec les collectivités et les milieux économiques	25
1 ● Des relations partenariales fortes avec les collectivités territoriales	25
2 ● Les relations avec les milieux socio économiques s'approfondissent	25
Stratégie en matière de relations internationales	27
I – Les relations internationales : une activité en plein essor	27
II – Une mobilité internationale qui progresse	27
III – L'ouverture des formations : un démarrage lent	27
IV – Des actions internationales de recherche riches, qui pourraient être renforcées grâce à une stratégie d'ensemble.	27
La gouvernance	29
I – La réorganisation du management de l'université	29
1 ● Des statuts nouveaux	29
2 ● Une administration qui se modernise à marche forcée	29
3 ● De bonnes relations avec les composantes	30
4 ● Les contrats d'objectifs et de moyens : une démarche intéressante	30
II – Une situation budgétaire et financière rétablie	30
1 ● Une situation financière assainie	30
2 ● Le processus budgétaire et la gestion financière	31
III – Le patrimoine, qui appartient à 85 % à l'Etat, et sa gestion	32
IV – La gestion des ressources humaines (RH)	32

V – La prévention des risques professionnels	33
VI – Le lien social renforcé	33
1 ● Les relations et le dialogue social au sein de l'université	33
2 ● Le renforcement du sentiment d'appartenance à l'établissement	34
VII – La direction des systèmes d'information (DSI) et l'autoévaluation	34
Stratégie en matière de relations avec le CHU	37
I – Description des composantes santé : présentation générale	37
II – Le CHU et l'université : une relation renforcée et confiante au plan formel, mais avec des différences de fond	37
III – L'UFR de médecine - pharmacie, une place forte bien intégrée avec une identité marquée	37
IV – Stratégie, organisation et pilotage : le CHU et l'UFR de médecine-pharmacie, d'une véritable cohérence à une cohésion très positive	38
1 ● Pilotage et stratégie en matière de recherche biomédicale et de recherche clinique	38
2 ● Stratégie en matière de formation : une offre de formation complète et intégrée avec de nombreuses passerelles	38
3 ● Une politique de recherche et d'enseignement qui porte ses fruits	39
Conclusion et recommandations	41
I – Les points forts	41
II – Les points faibles	42
III – Les recommandations	42
Liste des sigles	43
Observations du président	47
Chiffres-clés de l'Université de Rouen	51
Organisation de l'évaluation	53

Présentation



I – L'université et son environnement

L'université de Rouen (UR) s'est constituée en 1966 à partir de formations délocalisées de l'université de Caen et de l'implantation d'un IUT. C'est une université pluridisciplinaire avec santé. Les neuf établissements d'enseignement supérieur de Rouen, dont un Institut national des sciences appliquées (INSA), sont associés au sein d'une conférence de l'enseignement supérieur de l'agglomération de Rouen (CESAR). Avec l'université du Havre, créée en 1984 à partir de formations délocalisées de Rouen, elle entretient des relations de proximité au sein de la région Haute-Normandie. Le développement de relations avec les universités de Caen et du Havre et avec l'ENSI de Caen et l'INSA de Rouen a débouché en 2006 sur le projet de création d'un Pres interrégional, le Pres Normandie-Université sous forme d'un établissement public de coopération scientifique (EPCS). Cette décision n'est pas encore finalisée d'un point de vue juridique.

La Haute Normandie, 11^e région en nombre d'habitants, possède de fortes compétences industrielles dans divers domaines : énergie, automobile, chimie, logistique, mais aussi pharmacie et cosmétique, etc. qui ont permis l'émergence de trois pôles de compétitivité dont un mondial. Elle se caractérise par une activité de recherche et développement (R&D) privée active. Par contre le poids de la R&D publique est faible du fait d'une implantation limitée des organismes de recherche.

Du point de vue formation, cette région souffre d'un déficit de poursuite d'études dans l'enseignement supérieur (- 7 % par rapport à la moyenne nationale), résultat d'un faible taux de réussite au baccalauréat et d'un faible taux d'accès à l'enseignement supérieur.

L'université a accédé aux compétences élargies au 1^{er} janvier 2011.

II – Une hétérogénéité des composantes

L'université de Rouen est éclatée sur sept sites, chacun ayant au demeurant une coloration assez spécifique. Quatre se situent dans l'agglomération rouennaise : le site historique et principal à Mont Saint Aignan est pluridisciplinaire, le site Pasteur accueille le droit ; le site de Martainville rassemble les disciplines de santé à côté du CHU ; le site du Madrillet sur lequel se situent aussi l'INSA et un technopôle accueille une partie des sciences et techniques. A Evreux se trouve un IUT et des formations délocalisées ; à Elbeuf, ainsi qu'au Havre, des parties de l'IUFM.

L'université compte 11 composantes de tailles diverses : 6 UFR, ce qui est assez limité pour une université de cette importance (droit - sciences économiques et gestion ; lettres et sciences humaines ; sciences de l'homme et de la société ; médecine - pharmacie ; sciences et techniques ; STAPS) ; 2 IUT (Rouen et Evreux), 2 instituts (IAE et IPAG celui-ci ne comptant que 125 étudiants) et une école interne : l'IUFM.

A l'hétérogénéité de la taille des composantes s'ajoutent celles des modalités de dotations puisque les enseignants qui interviennent à l'IAE et l'IPAG sont rattachés à l'UFR droit-sciences économiques et gestion.

L'organigramme fait d'autre part apparaître 11 services communs et 9 services des affaires générales.

III – Des effectifs étudiants stables

Au 15 Janvier 2011, l'université compte 24 044 étudiants, soit un léger recul de 1,3 % par rapport à l'année précédente. Ces derniers viennent en large majorité de Haute Normandie (pour 71 % d'entre eux). Les étudiants étrangers représentent 11,6 % des inscrits et 130 nationalités différentes. L'université joue de ce point de vue le rôle d'une université de proximité avec 65 % d'étudiants inscrits en L, 26 % en M et 9.5 % en D. L'évolution des effectifs est variable selon les cycles et les composantes : augmentation en médecine -pharmacie, augmentation en STAPS après une baisse sévère ; baisse généralisée en premier cycle ; augmentation au niveau M, légère augmentation en D qui provient en grande partie d'un accueil d'étudiants ayant suivi un cursus à l'étranger, en dehors de l'UE.

19,2 % des étudiants sont en médecine-pharmacie. 19 % sont inscrits dans des formations professionnelles (hors étudiants en médecine et étudiants en M1). Près de la moitié de ceux-ci (47,2 %) sont en IUT, 13,3 % en licence professionnelle et 39,5 % en master 2. L'université propose un large spectre de formations : 25 mentions de L, 23 spécialités de LP, 23 mentions et 83 spécialités en M.

IV – Une recherche majoritairement constituée d'EA

40 unités de recherche en rattachement principal ou secondaire dont 13 UMR (7 avec le CNRS ; 6 avec l'INSERM) constituent le socle de la recherche rouennaise au sein de 5 pôles.

Les formations doctorales sont coordonnées par un collège doctoral interrégional. Sur les six écoles doctorales (ED) de l'université, quatre sont communes à des établissements du Pres.

V – Les personnels : des marges de manœuvre

L'université compte 1 334 emplois délégués d'enseignants, dont 829 enseignants chercheurs titulaires et 282 enseignants du second degré et 156 emplois non permanents. Elle compte d'autre part 808 emplois délégués de personnels de soutien.

Son plafond d'emplois 2011 est de 2 603 ETP.

Stratégie en matière de recherche



I – Une consolidation de la structuration de la recherche au sein d'axes existants

En 2006, à la demande du conseil régional de Haute Normandie, les institutions académiques, dont l'université de Rouen, ont participé à la mise en place de six grands réseaux de recherche (GRR), structurés eux-mêmes en 12 axes, avec comme principal objectif une image forte et lisible du potentiel scientifique de la région Haute Normandie. Cette structuration a pour but de permettre une convergence des moyens venant de l'Europe, de l'État et de la région pour le soutien de la recherche partenariale et la répartition des allocations de recherche régionales. Ces réseaux sont articulés au potentiel économique à travers le SRDE Haute Normandie et, en particulier, aux pôles de compétitivité. Ils fonctionnent sur la base d'appels d'offres annuels, dans le cadre d'une coordination inter-établissements, les coordonnateurs étant nommés parmi les universitaires par les établissements.

Depuis plusieurs contrats quadriennaux, l'université de Rouen s'est complètement inscrite dans cette démarche et a mis en place cinq pôles thématiques de recherche au sein desquels sont rattachées (au premier janvier 2011) toutes ses unités de recherche (dont 13 UMR- CNRS ou INSERM). Ces pôles thématiques participent au décloisonnement des composantes de l'établissement. Ils sont les suivants :

- énergie, électronique, matériaux (3 unités de recherche, dont 2 UMR),
- transport logistique et technologie de l'information (2 unités de recherche dont 1 UMR),
- chimie, biologie, santé (20 unités de recherche dont 8 UMR),
- environnement, développement durable, risques naturels et technologiques (2 unités de recherche dont 1 UMR),
- sciences humaines et sociales (SHS - 13 unités de recherche dont 1 UMR).

Ces unités de recherche rassemblent 720 enseignants-chercheurs, sur un effectif total de 829 enseignants-chercheurs titulaires (en y incluant tous les PU-PH et MCU-PH), 67 emplois d'ATER ou PAST, 45 chercheurs EPST (CNRS, INSERM) et 929 doctorants (hors santé).

Alors que le projet de l'établissement traduit une reconduction avec stabilisation des unités des disciplines scientifiques, sauf en biologie-santé où deux nouvelles équipes sont constituées, l'université a, dans le domaine des SHS, mené une politique active de restructuration conduisant à une réduction du nombre des unités (de 17 à 13) et à la modification du périmètre de plusieurs d'entre elles, en vue de renforcer l'interdisciplinarité. Il convient de souligner aussi que, si la pratique des co-accréditations est développée dans le secteur des sciences, que ce soit avec l'INSA, Le Havre ou Rouen, elle reste très limitée dans le domaine des SHS alors même qu'un des objectifs du Pres Normandie-Université est le développement de laboratoires communs. En complément de ces unités et au sein des GRR, des structures mutualisées de recherche ont été mises en place au niveau local, régional ou interrégional (fédération de recherche, institut fédératif de recherche, etc.). Elles ont permis à l'université de Rouen de favoriser des synergies internes et d'accroître le partenariat, avec ses universités voisines (Le Havre et Caen), l'INSA de Rouen, ainsi qu'avec les deux organismes CNRS & INSERM, la multiplicité de ces structures dans un même pôle peut nuire à la lisibilité de l'ensemble. Là encore il convient de noter l'absence actuelle de structure fédérative régionale ou interrégionale dans le domaine des SHS.

Dans le contexte d'une présence limitée des organismes de recherche (la Haute Normandie compte 1 % des chercheurs des organismes), le partenariat avec le CNRS est réaffirmé alors que l'on a constaté au début du contrat quadriennal en cours des "désUmérisations" dans le domaine SHS. Par ailleurs, l'université a su exploiter les systèmes développés par l'INSERM (accueil de jeunes équipes) pour accroître les unités mixtes de recherche lors de ce même contrat quadriennal.

Cette structuration, unités de recherche/fédérations de recherche/pôles thématiques de recherche, permet à l'établissement d'être présent et dynamique dans divers réseaux comme les pôles de compétitivité (Mov'eo, Cosmetic Valley, Novalog), les GRR et a permis d'obtenir, en partenariat avec l'INSA de Rouen et l'ESIGELEC, un institut Carnot intitulé Énergie et systèmes de propulsion, (ESP) qui a un statut d'association. De nombreux projets ont également été inscrits, via les GRR, dans le cadre du CPER, représentant sur la période 2007-2013 un budget de 8,2 M€.

Les moyens financiers alloués pour le contrat quadriennal - soit 2160 k€ par an - ont été affectés annuellement : 670 k€ pour les unités en sciences de la vie, biotechnologie et santé (15 unités de recherche), 915 k€ pour les unités en physique, chimie, SPI, mathématiques, STIC, environnement (9 Unités de recherche) et 447 k€ pour les unités en SHS (17 Unités de recherche), selon la répartition faite par la DGES en 2008 lors du dialogue contractuel. Le bonus qualité recherche (BQR) d'environ 310 k€/an est constitué d'un prélèvement de 15 % afin de lancer un certain nombre d'appels à projets, notamment dans le cadre d'actions internationales. À ces crédits récurrents, s'ajoutent les projets de recherche retenus dans le cadre d'appels d'offres (ANR, projets européens), des contrats de recherche partenariaux (FUI, OSEO, industriels, etc.) qui représentent un budget annuel croissant depuis 2008, passant de 9,5 M€ à 11,7 M€ en 2010. A noter également la bonne activité de l'institut Carnot (ESP) qui reçoit un abondement annuel de 1 M€ à 1,3 M€ par an, confirmant pour les unités de recherche de cet Institut l'existence d'une recherche partenariale forte.

II – Une stratégie qui repose sur les laboratoires

Avec la mise en place des pôles thématiques de recherche et leur développement, la stratégie de l'établissement est, aujourd'hui, celle développée par les laboratoires. Des évolutions récentes, en termes d'organisation politique, ont été faites : mise en place d'un bureau du conseil scientifique sous la responsabilité des deux vice-présidents recherche avec deux représentants pour chacun des secteurs (médecine, sciences, lettres, sciences économiques, SHS, droit) et deux représentants pour les personnels Biatoss, soit un bureau de 16 personnes. Les propositions du bureau sont ensuite traitées entre le président de l'université et les deux vice-présidents du conseil scientifique (CS), avant présentation et discussion au CS. Ce dernier a, dans ce cadre, été fortement impliqué dans l'analyse, la construction de l'auto-évaluation et du projet d'établissement en recherche. Un chargé de mission a d'autre part été affecté à cette tâche. L'université a, suivant les dossiers des unités de recherche, fait également appel à des experts externes (experts auprès de l'Aeres, de la communauté universitaire, etc.) afin de procéder à une lecture critique auprès du conseil scientifique. L'établissement n'a pas encore aujourd'hui mis en place d'outil d'évaluation ni d'audit externe pour examiner la stratégie de l'établissement.

Cette stratégie en recherche repose donc aujourd'hui sur les stratégies des unités de recherche et des dispositifs mutualisés (essentiellement de type fédératif). Alors que des responsabilités ont été données aux directeurs de laboratoire, on peut regretter que l'établissement n'ait pas donné de délégation de signature du président aux vice-présidents recherche (contrats de recherche, ANR, etc.), et n'ait pas créé de comité d'orientation stratégique pour développer une stratégie de recherche de l'établissement et des orientations scientifiques.

III – Une nouvelle organisation administrative support

Un objectif prioritaire de l'équipe présidentielle a été la mise en place d'une direction de la recherche et de la valorisation (DRV) avec à sa tête un directeur général des services adjoint. Un service valorisation de la recherche avec le recrutement de chargés d'affaires par grands domaines a été constitué. Il se compose aujourd'hui de six personnes dont un coordinateur. A également été développé au sein de la DRV, un service financier en charge du suivi et de la gestion des crédits recherche. Le suivi administratif (inscription) des doctorants est traité par un service spécifique de la DRV. Il faut également ajouter un directeur adjoint de la DRV en charge, d'un point de vue technique, du conseil scientifique.

La direction de la recherche et de la valorisation a mis en place un nombre important de tableaux de bord individuels, mais elle souffre de l'absence d'un système d'information pour la recherche. De ce fait les informations relatives à la recherche sont actuellement fragmentaires, voire lacunaires, comme en témoigne la remontée des tableaux d'évaluation. L'acquisition de l'outil de gestion de base de données Graal est réalisée en 2011 pour un déploiement en 2012. La DRV étant en place et fonctionnelle, des contacts doivent être pris dans un premier temps auprès des structures similaires des organismes (CNRS, INSERM) avec, comme objectif, l'activation de comités de pilotage mixtes université/organisme, conformément aux conventions de partenariat. À noter que ces conventions n'ont été signées que récemment, fin janvier 2011 avec l'INSERM par exemple.

IV – Les écoles doctorales

La formation doctorale est structurée autour de six écoles doctorales, dont quatre sont co-accréditées avec d'autres universités normandes :

- ED 508 : ED normande de chimie,
- ED 497 : ED normande biologie intégrative, santé, environnement,
- ED 351 : ED sciences physiques, mathématiques et de l'information pour l'ingénieur,

- ED 350 : ED sciences humaines et sociales : savoirs, critique, expertise,
- ED 242 : ED économie gestion Normandie,
- ED 98 : ED droit Normandie.

Dans le contexte du dialogue contractuel avec le ministère, l'établissement a bénéficié de 21 allocations de recherche préfléchées par école doctorale et de 5 allocations du président. En complément, la région Haute Normandie, via les GRR, attribue une quarantaine de bourses. L'établissement a, dès l'introduction d'un contrat doctoral, décidé de l'appliquer à l'ensemble des doctorants.

De nombreuses actions ont également été menées : mise en place d'une commission d'établissement (directeurs d'ED, VP Cevu, VP CS, directeurs de composantes), d'un collège doctoral, mutualisation des prises en charge (en particulier du coût pour 300 h/an) du volet formation doctorale, rédaction d'une charte commune interrégionale. Le rôle du collège doctoral s'est amplifié depuis sa mise en place : il a notamment normé le nombre d'encadrement de thèses par HDR (5 au maximum), régulé la durée des thèses à trois ans avec une quatrième année dérogatoire et des exceptions (cinq ans en droit, six ans pour les doctorants salariés). Le collège inter régional conduit des actions pour améliorer l'insertion professionnelle des docteurs. C'est un chantier non finalisé et en cours d'instruction.

L'établissement doit cependant améliorer sa gestion administrative. La mission respective des écoles doctorales et de la DRV doit être clarifiée. Aujourd'hui, la validation des inscriptions administratives se fait au sein de la DRV qui a, seule, les droits dans Apogée. L'ouverture de ces droits aux écoles doctorales (lecture, écriture ?) permettrait un pilotage plus efficace des ED. La stratégie à l'international mériterait d'être précisée en termes de recrutement de doctorants, de mise en place de cotutelle (aujourd'hui environ 10 % des doctorants), de mise en place des thèses électroniques, etc. Pour le prochain contrat, six ED sont demandées en co-accréditation au sein du Pres, une ED demeurant spécifique à Rouen. On peut s'interroger sur la non co-accréditation de l'ensemble des ED compte tenu du rôle du collège doctoral interrégional.

Stratégie en matière de valorisation



I – Des succès aux appels d’offres de l’ANR

La création du service de valorisation au sein de la DRV, avec pour mission l’aide au montage et au suivi de projets, etc. a permis à l’établissement et en particulier aux acteurs de la recherche (principalement les unités de recherche) de pouvoir répondre aux différents appels d’offres, notamment à l’ANR. Ce dispositif a permis d’obtenir des succès importants et surtout une croissance forte (en 2008 et 2009 : sept projets ANR retenus pour un montant total de 680 k€ et 725 k€ respectivement ; en 2010, 12 projets ANR pour un montant de 1 718 M€). Ce succès permet à l’établissement d’augmenter considérablement son préciput ANR qui passe de 230 à 290 k€. Avec ce montant de préciput, et le BQR, l’université devrait avoir des moyens financiers afin d’impulser une réelle stratégie scientifique d’établissement.

II – Une activité contractuelle avec l’industrie à développer

Si certains laboratoires, essentiellement dans les domaines de la biologie-santé et de la chimie, connaissent une activité contractuelle importante, l’ensemble des contrats gérés par la DRV représente un montant limité : 793 442 euros en 2010 et une variabilité forte selon les années. La modestie de ce montant est peut être liée au fait qu’une partie des contrats industriels n’est pas gérée ni connue de la DRV. En effet une partie de l’activité contractuelle des laboratoires transite par d’autres structures : institut Carnot, CNRS, etc.

L’université doit faire un effort pour améliorer la visibilité de l’activité contractuelle de ses laboratoires avant d’engager les actions éventuellement indispensables pour la renforcer.

La question de la nature juridique de l’entité chargée de gérer l’activité contractuelle de l’université mérite aussi d’être posée. L’université a fait le choix de ne pas créer de SAIC ou de filiales pour gérer cette activité mais de la faire gérer en interne par la DRV. Avec l’évolution actuelle des structures de valorisation au niveau national elle devra se poser la question de la pertinence de ce choix.

III – La création de valeur à partir de la recherche : une démarche en cours

Quelques start-up de l’université ont connu un réel succès, générant des retours financiers significatifs pour l’établissement. Celui-ci a entrepris de structurer son service valorisation qui est passé de trois personnes en 2006 à sept en 2010 afin d’assurer la détection des potentiels, de rechercher des partenaires pour exploiter cette valeur, protéger la propriété intellectuelle, accompagner la structuration de projets d’entreprise, jusqu’à leur intégration dans l’incubateur régional. Dans cette démarche bien engagée, l’université doit certainement renforcer ses capacités d’analyse et d’intervention, en particulier dans la gestion des brevets.

Dans la perspective de création de sociétés d’accélération du transfert de technologie (SATT) structurant le territoire national, la question de la mutualisation de ces activités - en particulier dans le cadre du Pres - doit être posée.

Stratégie en matière de formation

I – L'offre de formation

La stratégie de l'université de Rouen vise à renforcer l'attractivité de ses formations tant au niveau licence qu'au niveau master. Elle entend permettre l'accès d'un nombre plus élevé de jeunes au niveau L de l'enseignement supérieur. Par ailleurs elle fait le constat d'une relative faiblesse de l'attractivité des masters, du fait d'une difficulté d'une part à retenir ses étudiants et, d'autre part, à attirer des étudiants venant de l'extérieur de la région.

1 • Des formations plus diversifiées et plus professionnelles

Pour renforcer son attractivité, l'université s'est engagée dans une diversification de son offre de formation, en même temps que dans un toilettage de l'existant. Les formations nouvelles envisagées sont en grande partie des formations professionnelles, articulées avec l'environnement socio-économique régional.

C'est ainsi qu'à la rentrée 2010, l'université a innové en ouvrant trois cycles universitaires préparatoires aux grandes écoles, en collaboration avec des lycées de l'académie. Cette expérience est menée avec la participation d'équipes pédagogiques mixtes, mais il est trop tôt pour en tirer des conclusions. L'établissement étoffe son offre de licences professionnelles (LP) en proposant la création de cinq nouvelles formations ; le nombre total de LP passerait ainsi de 23 en 2010 à 28. Il devra veiller à maintenir le lien avec les licences généralistes qui ne fournissent aujourd'hui que 5 % des diplômés des LP.

L'université souhaite aussi la création d'une école d'ingénieurs interne. Cette création doit à la fois se concevoir en termes de cohérence interne mais aussi de cohérence externe, dans une région où l'offre en écoles d'ingénieurs est significative.

Un nouveau département d'IUT (Informatique) doit s'ouvrir à Rouen.

2 • Un développement des co-habilitations encore timide

La perspective de la création du Pres s'est accompagnée d'une augmentation des co-habilitations dans certains domaines, mais ces dernières restent dans l'ensemble limitées. Les co-habilitations déjà existantes dans le domaine des STS sont renforcées, en particulier avec la co-habilitation de la mention biologie-santé.

Dans les autres domaines le développement des co-habilitations se fait essentiellement au niveau des spécialités, en liaison avec le développement d'équipes communes de recherche. C'est ainsi que la création du laboratoire commun NIMEC, dans le domaine droit, économie, gestion, a entraîné des co-habilitations des spécialités recherche en management. Alors que l'établissement a le souci d'améliorer son attractivité au niveau master, il devrait s'engager plus fortement dans cette recherche de co-habilitations permettant de mettre en valeur des points forts communs plus visibles au niveau national et international et de mener une politique de communication adaptée.

Cette vision est apparue largement partagée par les enseignants rencontrés.

3 • Un pilotage reposant sur une concertation forte

Pour préparer l'offre de formation, le Conseil des études et de la formation universitaire (Cevu) a créé trois commissions dites d'auto-évaluation. Ces trois commissions concernent les licences professionnelles, les licences généralistes et les masters. Leur mode de fonctionnement est basé sur le rapport de deux experts, extérieurs à la composante et d'un processus de navettes entre la commission et les porteurs du projet. La fin du processus est la rédaction d'une fiche de synthèse suivie d'une présentation devant le Cevu et d'un vote du conseil d'administration (CA). Si la mise en place du dispositif a suscité de prime abord quelques réticences, par la suite, tous les porteurs de projet ont accepté la règle du jeu. On note cependant que pour la majorité des maquettes de licences, généralistes ou professionnelles, de trois à cinq passages devant la commission compétente ont été nécessaires. Ces nombreux passages peuvent traduire les difficultés que certaines équipes pédagogiques ont à tenir compte du cadrage établi par l'université. Celui-ci insistait sur le volume horaire des formations, sur leur coût (tableau établi par la direction des enseignements et de la vie étudiante, DEVE) et la nécessité de travailler à coûts constants. Le bilan de cette procédure est globalement positif car il a permis l'amélioration des dossiers présentés et la prise en compte des orientations de l'établissement.

Pour la mise en œuvre pratique de ces orientations la présidence peut s'appuyer sur la DEVE. Cette direction fonctionne à la satisfaction générale.

Pour piloter l'offre de formation, une commission des horaires sera mise en place dans chaque composante. Elle devra tenir compte des moyens disponibles et de la politique d'ouverture d'options, de groupes par l'établissement. Toute modification devra être expliquée et accompagnée d'une estimation des coûts avant validation par la commission des moyens et le CA. Pour compléter ce dispositif, le Cevu suivra les parcours, les options et les spécialités à faibles effectifs, engagera le cas échéant le dialogue avec la composante et décidera *in fine* de l'ouverture ou non des formations. Il s'agit donc d'un choix de pilotage par le dialogue, qui nécessite une très forte implication des deux VP Cevu, ce qui est le cas et qui trouve sa justification dans le fait que les composantes ont un rôle essentiel dans l'offre de formation.

4 • Un renforcement progressif des compétences transversales

Le caractère disciplinaire marqué de l'offre de formation avait été souligné dans le précédent rapport de l'Aeres. L'université tente peu à peu d'introduire de la transversalité avec l'enseignement des langues et la maîtrise des technologies de l'information et de la communication (C2i) ou la mise en place d'options pluridisciplinaires. Pour la maîtrise des langues étrangères, un chargé de mission a été nommé pour prendre en charge ce dossier afin que dans toutes les composantes, les étudiants puissent obtenir le certificat en langues de l'enseignement supérieur (CLES). Pour le C2i, toutes les maquettes proposeront cette formation en 2012.

Pour autant des difficultés perdurent, qu'il conviendrait de résoudre. Ainsi, un des points d'achoppement pour la mise en place d'unités d'enseignements (UE) communes à des formations portées par différentes UFR reste le problème du calendrier universitaire. Même si des progrès dans ce sens ont été réalisés il existe encore des disparités importantes : toutes les secondes sessions ne se déroulent pas avant la fin juillet ; la possibilité d'avoir une semaine banalisée avant les examens reste à l'appréciation des composantes et enfin la durée des semestres peut ne pas être identique. La démarche de la présidence se veut une démarche d'avancées progressives par le dialogue ; mais tant qu'un calendrier commun ne sera pas établi, il sera difficile d'espérer la création d'UE libres (prévues dans le dispositif LMD) et le développement des passerelles pour la réorientation des étudiants.

5 • Les difficultés de la pluridisciplinarité

L'université ouvre trois chantiers : rénovation et réorganisation de la licence, lisibilité des compétences du diplômé et décloisonnement des filières post-baccalauréat. On peut penser que cette démarche conduira à une offre plus pluridisciplinaire et moins tubulaire des formations du premier cycle.

II – L'accompagnement des étudiants

1 • Plan réussite en licence

L'université a eu une démarche volontariste globale, avec la mise en place d'un comité de pilotage qui a défini les axes stratégiques à décliner par les composantes. Les propositions des composantes ont été amendées et validées par le Cevu pour une première mise en œuvre lors de l'année universitaire 2008-2009 dans certaines filières. Après analyse des premières réponses des étudiants, en février 2010, le comité de pilotage a fait de nouvelles recommandations (généralisation des enseignants référents, développement de semestres rebonds, etc.).

Dans l'ensemble les résultats apparaissent plutôt favorables, en particulier en ce qui concerne l'absentéisme, même s'il est tôt pour faire un bilan global en termes d'évolution des taux de réussite pour l'ensemble des formations. Les efforts ont porté essentiellement sur le L1, ce que déplorent certains enseignants. Au-delà du contenu pédagogique du plan réussite en licence, il convient de souligner que l'université, grâce à son pilotage central, a pu produire une traçabilité complète de l'utilisation des crédits, ce qui est un point positif et rare.

2 • Le développement des TICE dans le cadre du Pres

La création du réseau universitaire numérique normand (RUNN) au sein du Pres a été une initiative importante pour fournir aux étudiants des ressources numériques de premier plan. Il permettra prochainement à tous les étudiants du Pres de disposer du même environnement numérique de travail (ENT). Au niveau de l'université de Rouen, une cellule en charge des technologies de l'information et de la communication dans l'éducation (TICE) a été mise en place en 2009. Elle a développé une politique dynamique pour fournir aux étudiants des supports de cours classiques (pdf, diapositives)

mais aussi des vidéos et des *podcasts*. Il existe cependant des freins importants, psychologiques et juridiques (propriété intellectuelle de documents) qui risquent de perdurer. En effet, si le problème est identifié, il ne semble pas que l'université ait pour l'instant développé une stratégie permettant de lever ces obstacles.

Pour aller plus loin dans le développement des TICE, la cellule envisage la création de cours interactifs. La comptabilisation des heures de cours en ligne de façon identique à la comptabilisation de celles délivrées en présentiel est sans doute un point favorable pour convaincre les enseignants-chercheurs de participer à ce type d'enseignement. Les étudiants, pour leur part, semblent très favorables aux TICE, comme l'indique une première évaluation lancée en fin de semestre 2010. Enfin, pour simplifier l'accès aux documents de cours en ligne, il est prévu que l'inscription de l'étudiant sur Apogée lui donne un accès automatique aux supports de cours.

Enfin, point plus inquiétant, le développement des TICE implique des moyens financiers importants dont une partie du financement est assurée par l'UNR RUNN mais qui ne couvriront pas l'ensemble des dépenses. Il est envisagé d'acheter des tablettes numériques, prêtées aux étudiants, via le service commun de documentation (SCD). Une demande de financement est faite auprès des collectivités territoriales. A l'heure actuelle, le développement des TICE est donc dépendant de ce financement aléatoire et on conseille à l'université de réfléchir à une solution alternative.

La formation à distance est une voie adaptée pour la formation de publics éloignés ou exerçant une profession, notamment dans le cadre de la formation tout au long de la vie (FTLV). L'université s'est lancée dans cette voie *via* une collaboration avec le CNED et le recrutement d'au moins un ingénieur spécialisé. Il reste des difficultés à résoudre comme la définition des charges d'enseignements à distance pour les enseignants.

III – La place du monde socio-économique dans les formations

1 • Un développement des actions liées à la professionnalisation des formations

Parallèlement à la mise en place de formations professionnelles, l'université de Rouen s'est engagée dans la professionnalisation de ses formations en visant à améliorer l'insertion professionnelle de ses diplômés.

- généralisation en L1 d'un module "découvrir les réalités professionnelles", démarré en 1997, sous le pilotage du bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) mis en place en 2009. 90 % des diplômés d'une licence généraliste en 2009 ont effectué un module d'élaboration du projet professionnel durant leur cursus,
- renforcement des outils à disposition des étudiants pour leur recherche de stage et d'emploi,
- lancement d'actions de sensibilisation des étudiants à l'entrepreneuriat, en relation avec le conseil régional,
- ouverture de huit formations en alternance (DUT, licence professionnelle, master professionnel),
- développement de l'apprentissage : l'université dispose d'un CFA financé par la région, qui accueille 120 étudiants en 2010. L'expérience est positive, avec un taux d'insertion correct mais se situe dans un schéma contraint par la région qui n'entend pas financer des formations regroupant trop peu d'étudiants.

Certaines de ces actions pourraient gagner en visibilité dans un cadre plus collaboratif (CESAR ou Pres) : création d'un pôle pour l'entrepreneuriat étudiant par exemple.

D'autres actions mériteraient d'être généralisées : mise en place de conseils de perfectionnement (13 LP sont dotées d'un tel conseil).

2 • L'insertion professionnelle

Avec la création, au sein de la DEVE, d'un observatoire de la vie étudiante, des formations et de l'insertion professionnelle (OVEFIP) et le recrutement d'ingénieurs statisticiens, l'établissement a fait évoluer le lieu d'analyse de l'insertion professionnelle des étudiants du niveau des composantes à celui de l'université, et a professionnalisé cette activité. Des enquêtes d'insertion sont désormais menées régulièrement aux niveaux licence et master (l'insertion des docteurs est de la compétence de la DRV).

L'université doit se préoccuper d'améliorer encore les taux de réponse aux enquêtes (66,1 % pour la licence, 69,5 % au niveau master en 2009). La promotion de l'adresse électronique universitaire, la création d'une adresse "alumni" seraient sans doute nécessaires pour maintenir un contact avec les anciens étudiants. Ces actions pourraient en même temps renforcer le sentiment d'appartenance à l'université de Rouen.

D'autre part, l'exploitation de leurs résultats pour le pilotage de l'offre de formation est peu évidente.

3 • La formation continue, une activité qui doit être renforcée

L'université essaie de mettre en place une politique de FTLV. Une réflexion en ce sens est menée par le service de la formation continue. Le nombre d'auditeurs et les ressources de cette activité apparaissent modestes. Le rôle du Cevu en la matière reste timide, alors qu'il existe encore de nombreuses difficultés à résoudre, en particulier celles liées au fait que les formations sont traditionnellement proposées par les composantes ; une autre difficulté est sans doute due à un manque de moyens humains du service, malgré le recrutement, en 2009, d'une conseillère chargée des relations avec les entreprises. Enfin, de façon plus technique, notons que l'université ne parvient pas à estimer le coût réel de ces formations et à établir une tarification correcte. La mise en place de Sifac devra aider à résoudre ce problème.

La validation des acquis de l'expérience (VAE) se concrétise par une douzaine de diplômes par an alors que les dépôts de dossier frôlent la centaine. Les raisons de ces échecs viennent sans doute d'une mauvaise information des candidats sur les pré-requis nécessaires et sur la constitution du dossier.

La formation continue et la VAE sont des gisements de développements dont l'université doit, se saisir à la fois pour répondre à son rôle social et pour développer ses ressources propres.

IV – La démarche qualité- pédagogique : une volonté de changement mais une mise en place difficile

1 • L'évaluation des enseignements, un chantier en cours

L'évaluation des enseignements est un autre chantier en cours. Si cette évaluation se fait systématiquement dans l'UFR des sciences et techniques depuis 1999, elle n'existe que ponctuellement dans d'autres UFR. L'université a affiché une volonté politique de progresser à partir de 2008 avec la nomination d'un chargé de mission et la mise en place d'une commission évaluation des enseignements à laquelle sont associés des étudiants du Cevu. Un questionnaire commun à l'ensemble des formations a été élaboré. Il peut être complété par les équipes pédagogiques. La consultation est sous la responsabilité de l'OVEFIP. Le retour est plutôt correct en moyenne (25 à 30 %), mais on note des écarts importants selon les disciplines (de 10 à 60 %). L'analyse des questionnaires est faite par les équipes pédagogiques. L'information est ensuite transmise aux étudiants et aux enseignants de la formation, puis aux conseils de composantes. Un rapport de synthèse est examiné par le Cevu. Les résultats de l'évaluation ne sont donc jamais transmis sous une forme brute aux étudiants.

Dans ces conditions, il est difficile de comprendre la nature exacte des blocages qui existent encore vis-à-vis de cette procédure dans certaines composantes, d'autant que, pour l'instant, il n'y a qu'une utilisation positive d'une évaluation défavorable. On ne saurait que recommander la généralisation de l'évaluation des enseignements et de la compléter de façon à ce qu'elle ait des répercussions sur les formations. Il est dommage que, dans le cadre de la préparation des demandes d'habilitation, aucun cadrage n'ait été transmis aux porteurs de projet concernant l'obligation de prévoir l'évaluation des maquettes.

2 • Une charte des examens à généraliser

Une charte des examens existe depuis dix ans, distribuée avec les dossiers d'inscription. Elle est complétée par des modalités de contrôle des connaissances peu détaillées (deux pages). Ce flou relatif laisse donc une marge de manœuvre aux composantes, notamment sur la définition du contrôle d'assiduité (pour les TP et les TD) et sur le mode d'évaluation des acquis (contrôle continu, examen terminal ou solutions intermédiaires). Des réticences sont à surmonter en ce qui concerne la mise en place du contrôle continu à l'UFR de droit.

V – Un service commun de la documentation (SCD) en reconstruction

Le SCD est composé de neuf bibliothèques réparties sur six sites. Il a souffert d'un manque de dynamisme pendant ces vingt dernières années. Pour y pallier, l'université a entamé une rénovation et une redynamisation du service, comme l'indique la lettre de mission de la directrice du SCD. Quatre axes ont été déterminés : faire émerger une culture d'établissement, améliorer les services aux publics, placer le SCD au cœur de l'université et développer les partenariats. Il s'agit donc d'une mission importante qui doit prendre en compte les recommandations de l'inspection générale des bibliothèques. D'ores et déjà, on peut noter une augmentation de la plage d'ouverture de 47 h 30 à 67 h 30, avec le projet d'arriver bientôt à 74 h par semaine.

Par ailleurs, l'université projette de construire une nouvelle bibliothèque (ou *learning center*) de 16 000 m², à Mont St Aignan, qui pourrait être financée dans le cadre du prochain CPER. En attendant, le projet est de restructurer la bibliothèque de lettres, pour améliorer la situation à court terme en permettant une mise en conformité nécessaire ; mais rien n'est encore décidé.

Enfin, une réflexion est ouverte sur une meilleure intégration du SCD au niveau des enseignements (démonstration, participation au C2i, formations à la carte pour les M2 et les doctorants) et, initiative originale, création d'une UE transversale de bibliographie (18 h de cours). Le SCD souhaite également s'intégrer dans le RUNN pour la production électronique (thèses, indexation des ressources pédagogiques). La question de l'affectation de moyens supplémentaires (humains ou financiers) sera à lier aux évolutions mêmes du SCD.

Stratégie en matière de vie étudiante



L'université de Rouen a fait le choix depuis 2007 d'accentuer son implication dans la vie étudiante ; elle a reçu le soutien des collectivités territoriales dans ce domaine. On doit en effet constater que la place faite aux étudiants a beaucoup évolué depuis cette date.

I – Des étudiants impliqués, une reconnaissance à construire

1 • Des étudiants impliqués

Les étudiants sont impliqués dans la vie de l'établissement. Leur taux de présence aux conseils est de l'ordre de 60 %. Pourtant les taux de participation aux élections, cette année, ont été faibles (8 à 11 %) avec une communication centrale peu relayée par les composantes. L'université aide les élus étudiants dans leurs activités en attribuant une somme forfaitaire (en augmentation de 25 % depuis 2007), de 275 € par titulaire, versée à son organisation ainsi qu'en subventionnant, par le biais du FSDIE, la formation des élus.

Le vice président étudiant, a été élu par le Cevu en 2010. Son implication réelle dans l'équipe de direction nécessite qu'il puisse disposer d'un statut particulier prenant en compte son engagement et les moyens indispensables pour remplir pleinement ses fonctions. Il pourrait également prendre une place plus importante dans l'animation de la commission FSDIE.

Au sein de la DEVE, un bureau de la vie étudiante (BVE) a été créé. Il est primordial que se mette en place, à côté du Cevu, un organe de pilotage de la vie étudiante afin d'y intégrer pleinement les élus étudiants des conseils centraux et des composantes.

2 • Des dispositifs de reconnaissance, de valorisation et d'incitation inexistant

Le rapport de 2007 de l'Aeres avait noté l'absence de dispositif de valorisation de l'engagement étudiant. Une charte de l'élu avait été votée en 2002 mais elle est tombée depuis en désuétude. De la même manière un texte adopté par le Cevu sur le régime des examens avait rappelé le principe d'aménagement des examens pour les étudiants investis dans la vie universitaire. En l'absence de cadrage précis de la part de l'université, la liberté d'application est laissée aux composantes, et cette disposition semble inappliquée. On peut recommander à l'université de Rouen d'envisager la mise en place d'unités d'enseignement transversales assorties de crédit ECTS pour favoriser ce mouvement.

II – Une vie associative riche

1 • Un développement rapide

La vie associative est en croissance, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. L'évolution du montant des dépenses du FSDIE et du nombre de dossiers déposés en témoigne. L'université a mis en place une politique volontariste pour développer les associations transversales (radio du campus, associations culturelles, association sportive) et les associations de filières. Des conventions de financement ont été signées. Chaque association arrive à trouver un local sur son campus ou dans la Maison de l'université. Cette maison, ouverte en 2000, est une réussite. Elle est très investie par la vie associative de l'université et elle est un véritable facilitateur de la vie étudiante.

La présence de la fédération des étudiants rouennais (Feder) a été un catalyseur de ce développement associatif. La Feder est soutenue par les collectivités. Une convention de partenariat entre la Feder, structure appréciée des associations étudiantes rencontrées, et l'UR pourrait être envisagée.

2 • Des écueils à surmonter

Ce développement rapide de la vie associative n'est pas suivi des mesures nécessaires à sa stabilisation. Aucun dispositif n'existe pour faciliter l'investissement dans la vie associative. Les dispositifs de valorisation de l'engagement associatif sont absents des formations. Il n'y a pas encore de charte des associations étudiantes faute d'entente avec celles-ci. Le montant du FSDIE est inférieur à l'application stricte des arrêtés fixant les droits d'inscription. Cependant, il peut être abondé en fonction des projets et peut atteindre le montant réglementaire. La mise en place d'EOTP (éléments d'organigramme technique de projet, intégré dans le logiciel Sifac pour le suivi et la gestion des conventions) permettrait un suivi pluriannuel des crédits avec une lisibilité plus forte.

III – Santé, sport, culture, social : des progrès remarquables

Dans sa volonté d'amélioration significative de la vie étudiante, l'université a souhaité un développement des activités culturelles et sportives, ainsi qu'un soutien accru aux actions de prévention et de soutien des étudiants en difficultés.

1 • Des points forts remarquables

Une approche complète de la santé

Le service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé (Sumpps), qui vient récemment d'intégrer les nouvelles dispositions réglementaires dans ses statuts, est un service très actif. Avec un budget d'environ 80 000 € (hors masse salariale), il offre une palette élargie de services. Il assure la visite obligatoire des étudiants en licence et dispose d'une convention de partenariat avec l'office français de l'immigration et de l'intégration (OFII) afin d'accueillir les étudiants étrangers. Il réalise un travail de prévention avec la plupart des parties prenantes, comme les associations étudiantes ou les mutuelles. Néanmoins, l'agrément comme centre de santé serait une perspective intéressante. Le service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé (Sumpps) n'a toujours pas mis en place de conseil de service, et le VPE n'est pas associé à sa gestion.

Une vision transversale de l'accueil

Les dispositifs d'accueil sont intéressants et apportent une véritable plus-value à l'étudiant. Des dispositifs comme "modulo" ou "modulo monde" permettent de réunir en début d'année tous les services (universitaires et non universitaires) dans la maison de l'université et donc de faciliter leur connaissance par les étudiants. Le dispositif "modulo monde" gagnerait en efficacité s'il était répliqué au début des semestres pairs.

Les 243 étudiants handicapés (+ 75 % par rapport à 2007) bénéficient, eux aussi, d'un accueil de qualité grâce à une bonne connaissance de la cellule handicap. Elle dispose d'un budget suffisant et est épaulée par l'association Handisup, conventionnée avec l'université. Les relations entre cette cellule et le Sumpps sont efficaces. Un projet de bâtiment unique regroupant tous les services à l'étudiant est en cours et devrait permettre une nouvelle amélioration de ce service d'accueil déjà performant.

Sport et culture riment avec réussite

Le Suaps est intégré à l'UFR STAPS. Bien doté financièrement, il a beaucoup évolué depuis 2007 notamment avec les nouvelles installations sportives sur le campus de Mont Saint-Aignan. Son investissement dans le sport universitaire de compétition porte ses fruits avec de très bons résultats. L'association sportive universitaire (ASRUC) est très active et contribue au rayonnement de l'université. Des régimes spéciaux pour les sportifs de haut niveau ont été mis en place. Le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps), qui est pourtant un service commun, n'est pas administré par un conseil de service, ce qui empêche la participation des étudiants d'autres composantes que les STAPS. On retrouve ici encore la nécessité d'un organe transversal de pilotage de la vie étudiante. Les activités sportives ne sont pas intégrées dans les formations, notamment à cause de la non harmonisation du calendrier universitaire.

Le service culture, intégré au service commun de la Maison de l'université, devient un lieu de référence pour les étudiants. Ce service, en place depuis 2001, a connu un renouveau important durant le dernier contrat d'objectifs quadriennal. Une politique volontariste, un mode de gestion partagé (entre étudiants et université), le rayonnement de ses activités, en font un atout que l'université doit valoriser.

2 • Des lacunes persistantes

L'éclatement des sites

L'éclatement des campus rend difficile l'application des orientations centrales sur chaque site, ce qui nuit à la stratégie de vie étudiante. L'université doit veiller à ce que les décisions centrales soient effectivement appliquées.

Pour améliorer les connections de ses campus rouennais, l'UR dispose, grâce à l'aide des collectivités locales, notamment celle de la communauté de l'agglomération Rouen-Elbeuf-Austreberthe (CREA), de transports en commun les reliant entre eux. L'étude d'un plan de déplacement universitaire au niveau de la région pourrait être initiée avec l'objectif de rapprocher les campus.

Des relations fragiles avec le Crous

L'université et le Crous disposaient en 2007 d'une convention, de portée réduite : ils ne l'ont pas renouvelée. Les relations entre le Crous et les services de l'université se vivent au fil de l'eau. Il n'y a plus de restauration le soir sur le site de Mont Saint-Aignan, sauf une cafétéria, et celle du site de l'IUT d'Evreux va disparaître. La réservation de chambres pour les étudiants étrangers se tient trop tôt dans le mois de septembre pour répondre aux besoins. Il n'y a pas de mutualisation du travail des assistantes sociales, notamment pour la distribution du FNAU. La réalisation d'une offre d'hébergement en centre ville de Rouen tarde à se concrétiser alors que plusieurs composantes y sont installées depuis 2003. En huit ans, seulement 400 logements y ont été construits. 200 sont en attente et devraient, grâce à l'engagement des collectivités locales, voir le jour prochainement. Le manque de dialogue entraîne un décalage sensible entre les attentes des étudiants et les services du Crous. Ce dialogue doit être engagé avec une volonté bilatérale et avec l'implication des collectivités territoriales.

Stratégie en matière de partenariats



I – Faire vivre le Pres

Autant la décision de principe de créer un Pres Normandie-Université, entre les universités de Rouen et de Caen, l'ENSI de Caen et l'INSA de Rouen a été prise relativement tôt, en 2006, autant sa mise en œuvre concrète tarde. Et pourtant il y a eu de nombreuses initiatives, couronnées de succès en général. Le pôle universitaire normand a été dissous dans la perspective de cette création ; des assises ont eu lieu ; la décision de créer un EPCS a été prise. Tous les avis concordent pour que ce projet aboutisse vite car les enthousiasmes risquent de s'éteindre. Et pourtant, les statuts sont toujours en discussion alors qu'il y a accord sur la philosophie du Pres -un Pres de partage d'intérêt- et sur les actions à mener.

La création d'un Pres permettrait d'atteindre une taille critique et d'être lisible au niveau européen et international, d'autant que de réelles collaborations se traduisent par des succès. Cependant l'interaction forte des universités avec leur région rend certainement difficile la réalisation d'un Pres interrégional. La manière dont se sont construits les dossiers d'investissements d'avenir le montre puisque les premières initiatives ont été prises au niveau de la région Haute Normandie en ce qui concerne Rouen. La réalité multi sites rend plus difficile la construction d'une structure indispensable aux établissements normands pour une visibilité accrue au niveau international. Mais, au delà, il convient d'apporter rapidement une réponse au choix de la localisation du siège du Pres. Il serait dommage que les frilosités retardent encore ce projet fondamental. Il est également nécessaire de répondre à la question du choix stratégique de développement : une certaine hésitation apparaît qu'il faut lever entre ce projet normand et un projet articulé avec le "Grand Paris" dont il est difficile d'imaginer la place que prendrait l'UR au sein de celui-ci.

II – De bonnes relations avec les collectivités et les milieux économiques

La représentation des personnalités extérieures dans les conseils est conforme à la loi. Cependant, un siège n'est pas actuellement pourvu au CA et au Cevu. L'université doit veiller au renouvellement régulier des membres extérieurs démissionnaires. On peut noter une présence assez forte de représentants d'institutions parmi les personnalités extérieures du monde socio économique. La participation des personnalités extérieures aux différents CA est variable mais significative malgré le nombre important de CA dans l'année (11 en 2010).

1 • Des relations partenariales fortes avec les collectivités territoriales

Les liens avec les collectivités territoriales (la région, le département, les villes, la CREA) sont étroits, d'excellente qualité et conduisent à de solides partenariats. Les préoccupations de l'université sont connues et partagées et les soutiens sont multiples, selon la nature des collectivités. Les villes et communautés d'agglomération sont fortement sollicitées et impliquées en ce qui concerne la vie étudiante. Il serait cependant nécessaire que les travaux prospectifs réalisés par la conférence CESAR et la Caisse des dépôts et consignations, en vue d'un schéma directeur, soient relayés dans un futur plan de développement universitaire.

Le conseil régional soutient fortement le développement universitaire de Rouen, en particulier dans le domaine de la recherche avec les GRR, une quarantaine d'allocations pour les doctorants, une implication dans les processus de valorisation, ainsi que dans le domaine immobilier, comme en témoigne la Maison de l'université. Son implication dans les aides aux mobilités étudiantes est limitée.

Toutes les collectivités insistent sur les risques de révision de ces soutiens en fonction de l'évolution de leurs ressources financières et d'un possible recentrage sur leurs compétences propres.

2 • Les relations avec les milieux socio économiques s'approfondissent

L'université de Rouen est bien insérée dans le tissu économique et entrepreneurial. Elle entretient des collaborations étroites avec trois pôles de compétitivité (Mov'eo ; Nov@log ; Cosmetic Valley) dont elle est membre des conseils d'administration. La création de plusieurs *start-up*, issues de la recherche universitaire, quatre *in situ* en 2010, douze en région, contribue à renforcer ces liens. Les projets collaboratifs sont nombreux dans le domaine de la recherche et l'université est fortement sollicitée, dans toutes ses composantes (par exemple le droit dans le pôle de compétitivité Nov@log). Les professionnels, membres du CA de l'université participent largement aux discussions sur les filières professionnelles, en particulier les licences professionnelles. Par contre on peut regretter que cette articulation forte avec les pôles de compétitivité ne se soit pas encore traduite concrètement les maquettes des nouvelles formations.

Stratégie en matière de relations internationales



I – Les relations internationales : une activité en plein essor

Dans le précédent rapport de l'Aeres, les relations internationales avaient été pointées comme un point délicat.

Pour développer une nouvelle dynamique, le service des relations internationales a été fortement renforcé (6 membres en 2007, 13 actuellement) et le conseil universitaire des relations internationales (CURI), qui se réunit environ six fois par an a été réactivé. Du point de vue du suivi politique, le vice président RI, appelé à d'autres fonctions, n'a pas été remplacé. Par contre deux chargés de mission ont été nommés, l'un pour les relations extérieures, l'autre pour les relations arabophones. D'autre part, la DRV gère la partie relative aux aspects internationaux de la recherche. La visibilité de l'ensemble des activités des relations internationales reste à améliorer.

II – Une mobilité internationale qui progresse

La mobilité, tant entrante que sortante, enregistre une progression significative au sein de la période récente. Elle se situe désormais au niveau de la moyenne des universités en ce qui concerne les échanges Erasmus.

Des efforts ont été faits dans l'accueil des étudiants étrangers, grâce, notamment, à la mise en place d'un guichet unique Modulo monde, le développement de cours de langues, la réalisation d'un campus d'été, etc.

L'établissement ne dispose pas encore de données fiables sur la mobilité enseignante, du moins en ce qui concerne la mobilité sortante. Celle-ci est connue des laboratoires mais n'est pas centralisée. Construire un dispositif favorisant cette mobilité est une nécessité. La mobilité entrante peut être aussi à l'origine de la constitution d'un vivier qui permette le recrutement d'enseignants-chercheurs étrangers (il convient de noter, à cet égard, qu'aucun professeur venant de pays étranger n'a été recruté en 2008 et 2009). La question d'une mutualisation des opérations de mobilités internationales dans le cadre du Pres mériterait d'être posée.

III – L'ouverture des formations : un démarrage lent

Alors que l'université de Rouen affiche l'objectif de renforcer son attractivité au niveau master, l'internationalisation des formations se réalise lentement. On peut citer, en sciences des matériaux, un double diplôme de master avec la Suède et les USA. Des projets existent en chimie et en sciences de l'environnement, qui traduisent une réelle volonté. Cet axe est à approfondir dans le cadre du Pres puisque celui-ci a, parmi ses missions, celle de créer une offre de masters internationaux.

IV – Des actions internationales de recherche riches, qui pourraient être renforcées grâce à une stratégie d'ensemble

Les coopérations internationales des laboratoires sont très nombreuses et cela dans tous les domaines. Elles se concrétisent par une participation importante aux différents programmes européens ou par l'existence de laboratoires communs comme le laboratoire international Samuel Champlain (Rouen-Québec) en neurosciences ainsi que le laboratoire international AMME (Rouen-Nebraska) en sciences des matériaux par des co-publications ou des échanges de post doctorants ou de stagiaires. Il en résulte un foisonnement d'initiatives.

Cette spontanéité des échanges est à préserver. Elle pourrait être complétée par la définition d'orientations stratégiques portées au niveau de l'université.

Dans le domaine des relations internationales l'université, sur la base de sa structuration actuelle et d'un renforcement de sa vision stratégique, a incontestablement des marges de progression.

La gouvernance

I – La réorganisation du management de l'université

1 • Des statuts nouveaux

L'université de Rouen a profité de la mise en œuvre de la loi LRU pour modifier ses statuts. Ils ont été adoptés le 30 mars 2010. Outre les modifications imposées par la loi, on peut noter des dispositions spécifiques, comme suit.

Chaque conseil élit deux vice-présidents, sur proposition du président. Le Cevu élit en outre un vice-président étudiant.

Le bureau de l'université est constitué du président, des vice-présidents, du DGS, des DGSA et du chef de cabinet. Il se réunit toutes les semaines et joue le rôle d'équipe de direction. Ce bureau, dans lequel les responsables administratifs ont un poids important par rapport aux élus, permet certainement de mobiliser l'ensemble des services pour la mise en œuvre des décisions ; mais on peut s'interroger sur la capacité de ce bureau à définir un véritable pilotage de l'établissement.

Les nouveaux statuts prévoient la possibilité de nomination de chargés de mission ou de projet. Le nombre de chargés de mission est important : dix au moment de la visite. Cela est peut-être dû à la relative faiblesse du nombre de vice-présidents. La lisibilité de leur mission dans l'organigramme n'est pas toujours évidente. On a ainsi un chargé de mission CS et un autre Cevu, alors qu'il existe des vice-présidents.

Parmi les différentes instances, on trouve une conférence des directeurs de composantes qui se réunit régulièrement et une conférence des directeurs d'unités de recherche.

Ces statuts traduisent à la fois un renforcement administratif et une affirmation du rôle des instances consultatives.

2 • Une administration qui se modernise à marche forcée

Sous l'autorité du directeur général des services nommé en 2009, l'administration évolue favorablement ; et voit l'UR se doter d'une gestion administrative efficace.

Les principes qui soutiennent cette évolution sont :

- le développement de bonnes relations, la concertation et la collégialité du management,
- le recrutement de personnels d'encadrement qualifiés et la professionnalisation de certaines fonctions (comptabilité, contrôle de gestion, ressources humaines notamment).

Partant des constats de l'évaluation précédente :

- manque de formalisation des procédures et de capitalisation des savoirs,
- dispersion des centres de décision, difficultés pour contrôler et piloter l'organisation,
- différentiels d'encadrement des structures et sous encadrement pour certaines,
- pas de politique de recrutement formalisée, pas de gestion individualisée.

La direction de l'établissement a décidé de renforcer son administration, de mieux la structurer et d'en formaliser le fonctionnement.

Il en résulte le développement d'une culture commune et l'adhésion aux projets de l'université des personnels rencontrés. Cet équilibre entre les fonctions administratives et les fonctions plus politiques trouve son origine dans un travail commun de l'équipe de direction et, au quotidien, dans une complémentarité entre les vice-présidents et les responsables de services.

L'examen de l'ensemble des chantiers peut donner l'impression d'un foisonnement, voire d'un certain désordre.

En fait, après une période de reconstruction des organisations et de développement d'une architecture administrative solide, l'établissement se dirige vers la mise en place d'un pilotage plus stratégique, avec des indicateurs de suivi permettant de mesurer les progrès réalisés.

3 • De bonnes relations avec les composantes

Les relations avec les composantes sont bonnes. Des progrès ont été réalisés ces dernières années en termes de communication, de négociation et de gestion. Tous soulignent les efforts de modernisation de l'administration. Ils comprennent les axes stratégiques de l'université. L'adhésion est acquise, les relations de travail et l'écoute se sont améliorées.

Un équilibre a été recherché entre la centralisation nécessaire de la gestion (notamment sur l'ensemble des fonctions support) et la déconcentration des responsabilités dans les composantes, sur la base de projets qualitatifs. Même si cela représente peu en termes financiers, les directeurs de composantes apprécient la confiance ainsi donnée. Ce mode de gouvernance, plus participatif, avec un développement du dialogue de gestion, a des effets positifs sur le fonctionnement de l'université. Mais il entraîne des réunions multiples et fréquentes et le recours à de nombreux chargés de mission. Le risque en la matière peut être la dispersion et l'épuisement des énergies.

L'université vient de lancer le chantier de la réforme du statut des composantes, pour les harmoniser. Par contre aucun débat n'a eu lieu sur leur périmètre.

4 • Les contrats d'objectifs et de moyens : une démarche intéressante

Dans le cadre du passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), l'établissement recherche un approfondissement du dialogue de gestion. Les contrats d'objectifs et de moyens en sont un exemple intéressant. Initiés lors du budget 2011 ils représentent une vision partagée des moyens des composantes et déclinent leurs objectifs par rapport à ceux que se fixe l'université dans le cadre du contrat quadriennal de développement. Les composantes attendent beaucoup de ces contrats d'objectifs et de moyens. Ils représentent, pour 2011, un montant de 15,7 M€, soit un effort supplémentaire de 500 k€ auquel il faut ajouter 400 k€ au titre du bonus qualité enseignement. Mis en place selon un mode itératif, ils ne sont pas finalisés ni signés. Il conviendrait qu'ils le soient pour les IUT. Ils couvrent l'ensemble des moyens et répondent aux critères du budget propre intégré. La procédure doit être stabilisée pour le prochain exercice et devra permettre une bonne compréhension des arbitrages réalisés. Ils peuvent jouer un rôle important en termes de management des organisations, mais aussi pour une meilleure connaissance réciproque des besoins, le contrôle de gestion et l'optimisation des ressources. Cela étant, les directeurs d'UFR font état de leur difficulté à se positionner compte tenu de leur place entre les services centraux et les laboratoires. Pour certains, ils auraient surtout "le pouvoir de la parole", avec une interrogation sur le rôle qui leur est concédé en matière de recherche. Pour autant, directement associés au pilotage de l'université à travers l'action du président qui réunit au moins deux fois par trimestre la conférence des directeurs de composantes, ils apparaissent rassurés sur le fonctionnement et la gestion de l'université.

II – Une situation budgétaire et financière rétablie

1 • Une situation financière assainie

La situation financière est jugée globalement saine par l'agent comptable nouvellement arrivé (octobre 2009). Le résultat est bénéficiaire en 2009 (5,4 M€) et en 2010 (estimée à 5,3 M€) sur la section fonctionnement avant prise en compte du rattachement des droits d'inscription sur l'exercice.

La capacité d'autofinancement s'élève à 6,7 M€ en 2010 (contre 5,7 M€ en 2009 et une prévision de 2,6 M€ pour 2011) ce qui montre la capacité de l'université à dégager des marges et leur variabilité.

Le budget de fonctionnement n'est plus, comme par le passé, voté en déséquilibre.

Pour le budget 2011, un taux réaliste de consommation des crédits a été pris en compte dès le départ, ce qui rend le budget plus sincère ; il est même prévu une petite marge positive de 500 k€ mis en réserve pour des projets spécifiques. De sévères arbitrages ont été nécessaires.

Le fonds de roulement s'élève à 14,7 M€ en 2010, soit 120 jours de dépenses décaissables, ce qui est supérieur aux marges généralement préconisées (90 jours). Il était de 20 M€ en 2009. Pour l'agent comptable, la mesure la plus exacte de la santé financière de l'établissement est sa trésorerie (22 M€ pour 2009 soit 138 jours de marge et 18 M€ en 2010 soit 120 jours). Le gain a permis de placer 15 M€ sur un compte à terme. Cette position a été renforcée en début 2011 avec l'introduction de la masse salariale (130 M€), d'autant plus que l'Etat a versé à l'université trois mois de paye d'avance.

Au total, le budget 2011 s'élève à 196 M€ en dépenses et est équilibré par un prélèvement sur le fonds de roulement de plus de 7,5 M€.

L'agence comptable a fait un gros travail d'apurement des comptes de tiers sur plusieurs années. Ce travail de fiabilisation n'est pas terminé. Il s'agit maintenant de fiabiliser le haut de bilan (immobilier et mobilier) avec, en corollaire le travail sur les amortissements.

Une démarche de contrôle interne

Un guide des procédures a été réalisé et diffusé au sein de l'agence comptable. L'objectif est le respect de la nomenclature comptable et la limitation du nombre d'erreurs et de rejets.

La fiabilisation du processus de la paye est en cours. Les contrôles se feront par sondage. Les liens avec la direction régionale des finances publiques devront être assurés par la désignation d'un coordonnateur pour la paye. Cela induit des changements de pratiques pour les gestionnaires de la direction des ressources humaines.

Une qualitiennne a été recrutée et son intervention est un bon apport sur le plan méthodologique et pour la production d'outils (tableaux de restitution, logigrammes). De plus, elle joue un rôle de médiation entre le service de la comptabilité et les services gestionnaires. L'enjeu est d'obtenir la certification des comptes. L'université considère cet objectif comme prioritaire.

On peut percevoir une légitime fierté, dans les services, par rapport aux résultats obtenus, ceux-ci ayant nécessité un travail collectif important. Il conviendra cependant de vérifier que tous les projets seront bien menés à leur terme

2 • Le processus budgétaire et la gestion financière

De réels progrès ont été réalisés grâce à une approche plus stratégique sur la base d'une lettre de cadrage et de tableaux de bord et de suivi. Ce qui est visé, c'est l'augmentation de la capacité d'autofinancement de l'établissement en améliorant la prévision budgétaire.

Au niveau des prévisions de recettes, l'établissement a atteint un taux satisfaisant de 99 %. Des efforts importants de recouvrement ont été réalisés (les restes à recouvrer sont passés de 20 M€ en 1997 à 2,8 M€ en 2010). En revanche, les prévisions de dépenses sont moins maîtrisées avec 87 % de taux de réalisation en 2010, pour 6 M€ dépensés et 73 M€ ouverts.

Tout se joue donc au niveau de la discussion budgétaire, particulièrement avec l'organisation de 28 conférences budgétaires hors celles consacrées au budget de la recherche ; mais un retour vers les acteurs de terrain est nécessaire. Dans cette perspective, des conférences budgétaires d'exécution sont envisagées pour analyser la gestion de 2010.

Les composantes disposent d'une large délégation budgétaire dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens, la seule contrainte étant celle des plafonds limitatifs fixés à chaque unité budgétaire. Une attention est portée aux soldes de gestion. S'ils sont positifs, ils vont alimenter le fonds de roulement.

Ainsi, le taux d'exécution du budget est très bon dans les composantes, proche de 100 %. Il est vrai que leur poids dans l'exécution budgétaire reste relativement faible (20 %). Des outils ont été mis à disposition des composantes (tableaux de bord) qui leur permettent un pilotage et un suivi précis, tant pour le fonctionnement que pour l'investissement et pour la masse salariale.

Une politique d'amortissement a été initiée il y a cinq ans, mais ce n'est qu'en 2010 qu'on est arrivé à une véritable fiabilisation pour le poste mobilier, à hauteur de 4 M€. Cependant il reste beaucoup à faire pour améliorer la fiabilisation des amortissements pour la recherche où le taux de fiabilisation n'est que de 23 %.

De gros efforts ont été réalisés pour l'appropriation et la mise en œuvre du logiciel Sifac, avec la mobilisation de nombreux personnels et un ensemble de formations.

La structure des recettes du budget montre que l'université est très dépendante des subventions de l'Etat et des collectivités (72 % des recettes totales). L'université doit développer ses ressources propres, par exemple la formation continue qui ne représente que 1,8 M€ ; la taxe d'apprentissage ne s'élève qu'à 1,1 M€. On peut regretter qu'aucune stratégie ne soit proposée en la matière.

Avec la mise en place d'Helico l'université devrait être mieux à même de maîtriser ses charges d'enseignement, notamment des heures complémentaires qui représentent plus du quart des dépenses de personnel sur budget propre.

III – Le patrimoine, qui appartient à 85 % à l'Etat, et sa gestion

L'université de Rouen dispose d'un vaste domaine (328 500 m² SHON) mais très éclaté (plus de 80 bâtiments sur 10 sites) et dispersé (implantation sur six communes différentes), y compris sur des sites éloignés (Le Havre, Elbeuf, Evreux). Il s'agit d'un patrimoine très disparate (laboratoires, salles de cours, bureaux, salles de réunion, gymnases, bibliothèques, etc.), jugé globalement suffisant. L'état des locaux est très variable en fonction des époques de construction ; les plus récents, construits dans les années 90, ne sont pas ceux qui posent le moins de problèmes. Certains bâtiments vétustes vont être rendus aux collectivités (Evreux) voire rasés. L'objectif de l'université est d'optimiser ses surfaces (diminution de 13 500 m² prévus pour 2015) et de lever les cinq avis défavorables émis par les commissions de sécurité.

L'université souhaite ainsi disposer en 2015 de locaux classés bons ou très bons à 80 %, à la fois sur le plan de la qualité constructive et sur le plan fonctionnel. C'est une condition indispensable pour qu'elle puisse assurer la gestion de son patrimoine. L'objectif est également de réduire les consommations énergétiques dans le cadre d'une démarche de développement durable.

Les moyens mis à disposition sont importants tant sur le plan humain (11 personnes à la Direction des ressources immobilières, service qui a été renforcé) que financier (budget de 9,8 M€ : 5,1 pour l'investissement et 4,7 pour le fonctionnement).

Le service est engagé dans une démarche qui devrait à terme lui permettre de mieux connaître les coûts de l'immobilier, démarche à poursuivre et à fiabiliser, à travers une meilleure comptabilité patrimoniale et la politique d'amortissement.

France domaine a évalué à 187 M€ le patrimoine immobilier (valeur vénale), ce qui est, selon les responsables du service, manifestement sous évalué. Cette meilleure connaissance du patrimoine passe par une volonté de mettre en place sa gestion informatisée. Ce projet ne fait que commencer. Enfin, et c'est le plus important, il est nécessaire que l'université développe une stratégie immobilière à moyen et long terme. Pour l'instant, les hypothèses retenues se fondent sur une stabilité des effectifs. Qu'en sera-t-il dans dix ans si les effectifs venaient à remonter dans une région manifestement en retard en termes de poursuite d'études dans l'enseignement supérieur ?

Une réussite à souligner : la gestion des marchés

Intégré au sein du service financier, le bureau des marchés (quatre personnes) a, en quelques années, rétabli une situation délicate. L'université pilote sérieusement les procédures d'achats. Le service a bien formalisé tous les documents nécessaires et assure l'indispensable communication qui permet de réduire le contentieux ou les erreurs de procédure.

IV – La gestion des ressources humaines (RH)

Le service des ressources humaines est un service important, organisé en sept bureaux (36 personnes pour 2 500 personnes gérées). Le pilotage de ce secteur est assuré par un administrateur, en poste depuis 2009, qui travaille en liaison étroite avec une vice-présidente RH.

Le service a été restructuré afin d'assurer une gestion totalement intégrée (emplois, gestion administrative et financière), du recrutement jusqu'à la retraite ; cette gestion centralisée est assurée pour toutes les composantes, y compris l'IUT et l'IUFM. En 2011, le défi important est le passage aux RCE avec la prise en charge totale de la masse salariale et le suivi du plafond d'emplois (2 331 ETP travaillés, emplois de l'Etat auxquels s'ajoutent ceux de contractuels sur ressources propres, les ATER et allocataires). Les postes d'emplois sur ressources propres sont de 272 équivalents

temps plein (ETP) travaillés. Un pôle masse salariale a été créé avec pour objectifs la maîtrise de la dépense, les prévisions et la production d'indicateurs nécessaires au développement d'une politique de l'emploi. Cela étant, aucune stratégie en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est visible à moyen terme. En matière de politique de l'emploi, l'essentiel est préparé au sein de deux commissions d'optimisation (une pour les enseignants, une pour les Biatos) qui se réunissent régulièrement avant l'arbitrage du président et les votes du comité technique paritaire et du CA.

Quelques requalifications ou redéploiements d'emplois ont été réalisés, transformation de postes de professeurs associés en maître de conférences (MCF) ou MCF en professeur. L'intégration de l'IUFM a permis de renforcer le potentiel de l'université. Au total, ces mesures restent marginales (10 à 20 % des emplois vacants) sauf en 2011 où, sur 34 publications, 12 redéploiements sont prévus.

L'objectif affiché est le soutien à la recherche et le renforcement du pilotage. Mais il n'y a pas de projet pluriannuel ni de vision au-delà du simple exercice annuel de redéploiement. Ces opérations s'opèrent par vagues successives en fonction des opportunités et on aboutit à des mesures parfois surprenantes, comme la transformation de MCF en administratifs une année et la transformation de postes de catégorie C en MCF l'année suivante.

L'université procède également à des transformations de postes de l'ASU en ITRF (actuellement 1/3 ASU et 2/3 ITRF), les statuts ITRF étant censés plus facilement répondre aux besoins de nouvelles compétences.

La proportion de contractuels est importante et l'université souhaite stabiliser ses personnels sur des postes d'Etat ou en contract à durée indéterminée. Elle s'emploie à développer une politique de formation et de promotion interne.

Pour le recrutement des enseignants chercheurs, elle a mis en place des comités de sélection. Le recrutement endogène est dans la moyenne nationale pour les MCF ; mais il est supérieur de quatre points pour les professeurs (30 % pour les maîtres de conférences et 55 % pour les professeurs). L'université souhaite tendre vers un taux de recrutement extérieur de 50 % de professeurs. Mais il serait nécessaire, pour cela, de mieux communiquer et de publier plus largement les postes, en particulier en direction de l'étranger.

Depuis deux ans, le CA a décidé de décharger d'enseignement les nouveaux recrutés (MCF) de 48 HTD la première année et de 24 HTD la deuxième année, ce qui constitue une initiative intéressante. La compensation s'effectue en heures complémentaires attribuées aux composantes.

V – La prévention des risques professionnels.

L'université porte une attention particulière aux questions qui touchent à la santé et la sécurité au travail en y consacrant six personnes, auxquelles s'ajoutent des personnels de secrétariat. En outre, un nouveau poste d'ingénieur d'études, destiné à renforcer le pôle hygiène et sécurité, est prévu pour 2011.

Le chantier prioritaire concerne l'élaboration du document unique (33 % de retours). Les risques évalués sont essentiellement chimiques, biologiques et psycho-sociaux (stress, mal-être). Une attention doit également être portée aux troubles musculo-squelettiques.

L'ingénieur hygiène et sécurité anime un réseau d'une cinquantaine d'agents chargés de la mise en œuvre (Acmo), actifs et formés ; certains bénéficient d'un supplément indemnitaire, mais la plupart assurent cette mission dans le cadre de leurs activités habituelles. Peu d'accidents du travail sont signalés ; les personnes exposées à des risques particuliers bénéficient des visites médicales réglementaires. En revanche, les exercices de sécurité ne sont pas effectués régulièrement et le comité d'hygiène et de sécurité ne s'est réuni qu'une fois en 2010.

VI – Le lien social renforcé

1 • Les relations et le dialogue social au sein de l'université

Les rencontres avec les différents personnels, notamment Biatos, mettent en lumière l'existence de bonnes relations avec la direction de l'université ; les personnels ont le sentiment d'être écoutés, respectés, les relations sont simples et faciles. Des progrès notables sont soulignés, notamment dans le développement de la concertation. Les personnels disposent d'œuvres sociales de qualité : activités culturelles, sportives, action sociale vivante et diversifiée disposant d'un budget conséquent et en augmentation (150 k€). Par ailleurs, un plan de formation répondant aux besoins individuels et collectifs des personnels existe ; il met l'accent sur la préparation aux concours, l'adaptation à l'emploi, la professionnalisation, les langues vivantes, ce qui est très apprécié.

Au-delà, quelques critiques sont formulées.

Les instances de concertation sont réunies mais ne sont pas toujours placées dans des conditions de travail idéales en termes de délai de production des documents, de compréhension et de lisibilité de ceux-ci.

Les instances sont consultées de façon formelle mais pas toujours utilisées comme leviers du changement. La politique de l'emploi n'est pas toujours bien acceptée, notamment pour ce qui concerne le développement de la filière ITRF aux dépens de l'ASU. Aucun accord n'a été trouvé sur l'aménagement du temps de travail (37 h 30 de travail et 55 jours de congés pour les Biatos ; on est loin des 1 607 heures réglementaires).

De la même manière, la politique indemnitaire n'est pas explicitée, la prime de fonctions et de responsabilités (PFR) n'est pas mise en place et les emplois n'ont pas été cotés, ce qui peut donner une impression d'absence de visibilité et de transparence.

2 • Le renforcement du sentiment d'appartenance à l'établissement

La construction d'un sentiment d'appartenance ne se conçoit que dans des temporalités de moyenne ou de longue durée. L'identité de l'université de Rouen s'articule sur des référents et des sentiments collectifs qui sont encore en construction ; ils sont activés au niveau des filières et des IUT, notamment pour les étudiants, et des UFR pour le corps enseignant. L'éclatement géographique est cependant un obstacle à des stratégies d'une construction identitaire.

De réels sentiments d'appartenance sont partagés par les personnels qui considèrent le dialogue social dans l'institution comme constructif, l'information et la formation de qualité (existence d'un livret d'accueil et d'un plan de formation pour les personnels). Ils se disent fiers de travailler à l'université de Rouen et d'y trouver d'excellentes opportunités pour mener à bien leurs activités professionnelles et (inter)syndicales. Pour eux, le sentiment est fort d'appartenir en premier lieu à l'université, ensuite aux composantes respectives.

Il est aussi possible de percevoir les frémissements d'une culture d'établissement en croissance. Elle se développe avec la mise en place des contrats d'objectifs et de moyens. Elle s'accroît avec une communication et une transparence indiscutablement meilleures dans les processus de décision. On peut dire qu'il existe aujourd'hui une culture administrative qui, ajoutée à une autonomie financière, offre une meilleure image et visibilité de l'institution. Pour ce qui est des étudiants, l'amélioration de la politique d'accueil, les mesures d'accompagnement, les services offerts par la Maison de l'université renforce l'image de l'institution et facilitent le sentiment d'appartenance.

Des actions sont entreprises pour stimuler une identité collective : mise en place d'une nouvelle charte graphique, avec un logo de l'université décliné chromatiquement selon les composantes et les services ; travail sur la qualité. La communication est devenue un service autonome et contribue à la structuration d'un sentiment d'appartenance par le développement d'une image d'établissement, grâce en particulier à la création d'un réseau de référents issus des composantes et des services.

Un travail reste encore à faire avec les diplômés de l'université, capital sous-estimé pour une valorisation de l'image et pour différents appuis : soutiens financiers, aides à l'insertion professionnelle ou apports en formation, notamment pour les stages. Les réseaux *d'alumni* de l'université de Rouen sont encore à construire et à valoriser.

VII – La direction des systèmes d'information (DSI) et l'autoévaluation

Le service informatique, créé en novembre 2009 sous la forme d'une direction des systèmes d'information et de l'informatique (DSI), s'est étoffé avec le recrutement d'un nouveau directeur et le redéploiement d'un certain nombre de postes. Il est structuré en trois pôles : système et bureautique ; réseaux, téléphonie et sécurité ; système d'information.

La première étape a concerné en priorité le déploiement de Sifac en vue du passage aux RCE, puis une modernisation des installations de câblage, ainsi que la mise aux normes du stockage des données informatiques dans une salle blanche avec la migration des serveurs (*data center* sécurisé). Le regroupement des services sur un seul site est prévu en mars 2011. Sifac est opérationnel depuis la mi-janvier, témoignant de la qualité du travail du groupe de projet. Il est aussi prévu de basculer la téléphonie en *full IP* en avril. Le service travaille à coordonner les ressources dispersées dans les composantes pour obtenir un système d'information global et cohérent. Dans ce but, des réunions de travail périodiques sont programmées visant à renforcer les interactions entre centre et composantes. L'interopérabilité n'existe pas de manière systématique entre les applications, mais l'information est partagée avec, autant que possible, une saisie unique malgré des applications multiples. Une cartographie complète et formalisée des applications est prévue pour préciser leur interopérabilité.

La réussite de la mise en place d'un système d'information globalisé impose une forte synergie entre la DSI et les cellules fonctionnelles métiers qui actuellement, ne sont déployées que dans deux domaines, celui des études et de la vie étudiante (Apogée) et celui de la finance et de la comptabilité (Sifac). Le déploiement des autres applicatifs est en cours. Il y a une prise de conscience sur la nécessité de s'appuyer sur un référentiel unique des utilisateurs issus exclusivement des bases de données Apogée et Harpege ainsi que sur la nécessité de bien fiabiliser les données. Les investissements sont à la hauteur des ambitions de l'université, mais le chantier est récent, important, avec un parc de serveurs vieillissant, une informatique éclatée et des ressources humaines disséminées dans les composantes. Il n'y a pas de production de tableau de bord, ni d'indicateurs. S'il y a un projet de service, il n'y a pas de schéma directeur informatique et la prise de décision n'est pas formalisée. Il n'y a pas de comité de pilotage, ni de comité d'usagers.

Stratégie en matière de relations avec le CHU



L'UFR de médecine et de pharmacie, l'une des composantes les plus conséquentes avec 4 626 étudiants, est située sur le site hospitalier du CHU et du centre de lutte contre le cancer (CLCC). Pour remplir ses missions, cette composante santé et pharmacie mobilise 160 hospitalo-universitaires et 80 personnels administratifs et techniques ; elle rassemble par ailleurs 13 équipes de recherche, composées de 215 chercheurs, enseignants-chercheurs, ingénieurs et techniciens. Elle présente donc la caractéristique majeure de réunir médecine et pharmacie, donnant plus de cohérence à l'axe biomédical.

I – Description des composantes santé : présentation générale

L'axe chimie, biologie, santé constitue, de manière indiscutable, un point fort de l'université de Rouen ; il regroupe actuellement les activités de la sphère biomédicale autour d'un Institut et d'un I'FR multidisciplinaire sur les peptides pour les activités de biologie et de chimie. La communauté scientifique rouennaise dispose ainsi de services communs et de plates formes dont deux ont un label IbiSA.

L'UFR de médecine et pharmacie représente un poids lourd de l'université, à l'interface de l'université et du CHU. Cette composante santé développe quatre axes de recherche parfaitement identifiés : neurosciences ; génétique - cancer et immunologie ; cardiovasculaire et nutrition ; innovation diagnostique et thérapeutique - valorisation. Ces quatre axes regroupent l'ensemble des équipes universitaires labellisées : les quatre unités mixtes INSERM-université qui interviennent dans le domaine de la recherche et de l'innovation biomédicale, l'unité Inserm multi-site de pharmaco-épidémiologie et les sept équipes d'accueil de l'université ; ces équipes universitaires sont fortement coordonnées avec les équipes et structures propres à la recherche clinique (centre d'investigation clinique, centre de ressources biologiques, unité de biostatistiques).

II – Le CHU et l'université : une relation renforcée et confiante au plan formel, mais avec des différences de fond

Sous l'effet des nouvelles lois LRU et HPST, les échanges se sont accrus entre le CHU et l'université *via* son UFR et leur place au sein des instances ; la confiance nouée entre les dirigeants les a rapprochés grâce au ciment naturel de la recherche.

Dans cette dynamique sont venus s'inscrire les appels à projets investissements d'avenir.

Les projets semblent avoir révélé une différence d'approche de la stratégie interrégionale entre les deux partenaires, le CHU privilégiant l'axe normand et l'université semblant préférer l'axe Paris-Seine. En tout état de cause, le CHU souhaite que des enseignements soient tirés des échecs enregistrés par la région.

Cette différence s'explique d'abord par l'ancienneté de la démarche de rapprochement interrégional conduite à travers le G4 (Groupement de 4 CHU ; Amiens, Caen, Lille et *Rouen*) en matière de recherche et d'enseignement, que le schéma régional d'organisation sanitaire est venu conforter. Parallèlement, le CHU a accéléré ses coopérations avec Le Havre et Caen. Il croit donc dans la logique du Pres Normand à travers ses équipes et un travail de terrain ; il a déjà noué des partenariats en ce sens et se considère moins concerné par l'axe Paris-Seine.

III – L'UFR de médecine - pharmacie, une place forte bien intégrée avec une identité marquée

A Rouen comme ailleurs, cette UFR est très spécifique : un site distant du siège de l'université et voisin du CHU, une histoire et une culture bien marquées, enfin la structure même des études médicales effectuées avec une orientation clinique qui nécessite une étroite liaison avec l'hôpital. Du coup, il n'est pas étonnant, même si des rapprochements ont été réalisés, que cette UFR ait une vie à part autour d'une identité propre, assumée et acceptée par l'université. En effet, son intégration dans l'université de Rouen n'est pas discutable et des efforts ont été accomplis, et appréciés par l'UFR, pour la conforter par des redéploiements de postes ; cette marque de reconnaissance n'a pu qu'améliorer encore les relations.

De son côté, l'UFR a bien acté les changements induits par la loi LRU et les compétences élargies confiées à l'université, tout comme elle a su faire évoluer le pilotage de sa recherche.

IV – Stratégie, organisation et pilotage : le CHU et l'UFR de médecine-pharmacie, d'une véritable cohérence à une cohésion très positive

La gouvernance hospitalo-universitaire apparaît très soudée autour d'une véritable politique ; la création d'un directoire avec un vice-président recherche devrait accroître cette solidarité efficace. Le découpage en pôles d'activités cliniques et médico-techniques du CHU prend en compte la dimension hospitalo-universitaire et allie de façon pertinente l'enseignement, la recherche et les soins, avec une histoire ancienne fondée sur les départements d'enseignement.

Le CHU repose sur une logique institutionnelle ancienne et forte, alimentée par des projets : cela témoigne d'une efficacité certaine.

1 • Pilotage et stratégie en matière de recherche biomédicale et de recherche clinique

La recherche clinique et translationnelle du CHU est structurée autour des quatre axes déjà cités.

Une structuration de la recherche biomédicale fortement renforcée

Le CHU et l'université entendent renforcer la structuration de la recherche en créant une nouvelle structure fédérative, une SFR, l'institut de recherche et d'innovation biomédicale de Haute Normandie (IRIBHN) rassemblant les forces de l'IFR sur les peptides et celles de l'Institut. Ainsi, cette nouvelle structure aura une véritable dimension pluridisciplinaire en intégrant la chimie, la biologie, les disciplines médicales ; elle rassemblera tous les chercheurs mobilisés, qu'ils soient de l'INSERM, du CNRS, du CHU, du CLCC ou de l'université. Ce projet s'inscrit dans le futur contrat quinquennal de l'université, dans le projet d'établissement du CHU et du CLCC.

Une recherche clinique en interface entre les pôles cliniques et les laboratoires de recherche

Les acteurs de la recherche clinique sont réunis au sein du centre de recherche et d'innovation clinique (CRIC).

Le centre d'investigation clinique (CIC), quant à lui, assure l'interface entre le CRIC d'une part, et l'institut de recherche et d'innovation biomédicale de Haute-Normandie d'autre part. La recherche clinique bénéficiera ainsi des plateaux techniques de l'institut fédératif et des personnels mis à disposition. Parallèlement, les équipes de recherche tirent profit du CIC et du CRB. La coordination de l'ensemble est assurée par le CRBSP (comité de la recherche biomédicale et de santé publique).

Une plus forte intégration est ainsi recherchée. Pour autant, cette organisation semble un peu trop complexe et risque d'être peu lisible pour le jeune chercheur entrant dans l'une ou l'autre des institutions impliquées, d'autant que la DRCI du CHU remplit aussi un rôle de cheville ouvrière aussi efficace que reconnue. La constitution thématique des pôles n'est pas coordonnée avec les axes de recherche prioritaires de l'établissement. Si l'habitude d'un travail collectif et constructif est soulignée, la multiplication des structures de coordination réduit la lisibilité de l'organisation de la recherche en santé.

Les PU-PH et les MCU-PH sont pratiquement tous rattachés à une structure de recherche en dehors du pôle des soins de suite et de réadaptation. Tous les pôles collaborent ainsi avec les laboratoires de recherche. L'activité du cancéropôle nord-ouest est structurante pour les établissements.

2 • Stratégie en matière de formation : une offre de formation complète et intégrée avec de nombreuses passerelles

La réforme de la première année commune aux études de santé (PACES) a amené à une réorganisation pédagogique du L2 et du L3. En DCM2, alternent, par période de quatre semaines, des stages et des enseignements à temps plein. En DCEM3 et au premier semestre de DCEM4, les étudiants sont le matin en stage à l'hôpital et l'après-midi en cours. En DCEM4, ils sont libérés à partir de février pour se préparer à l'examen national classant et reprennent ensuite à temps plein leur stage pour l'été. L'augmentation du nombre d'étudiants a conduit à revoir le modèle pédagogique de l'enseignement, avec, actuellement, des apprentissages par problème en atelier de 50 étudiants et des apprentissages au raisonnement clinique en stage.

En pharmacie, les études sont organisées par le département avec une spécialisation des étudiants dans trois filières : officine, biologie, industrie. Pour les étudiants souhaitant passer le concours d'internat en pharmacie, une préparation spécifique est organisée. Parallèlement à leur cursus, les étudiants sont incités à suivre des unités de master 1. Dans le cadre du passage des études dans le système LMD, une refonte des programmes pharmaceutiques est en cours, en conformité avec les recommandations nationales. L'évaluation des connaissances se fait en partie par contrôle continu.

L'UFR délivre toujours une maîtrise de sciences biologiques et médicales (MSBM). Cette offre de formation évolue vers un master, mention biologie santé, proposé dans le prochain contrat, avec des unités d'enseignement communes à la faculté des sciences de Rouen ainsi qu'avec l'université de Caen. L'UFR est également partenaire de l'institut d'administration des entreprises (IAE) pour la deuxième année du master management des organisations sanitaires et médico-sociales.

Pour les étudiants non admis à poursuivre leurs études à l'issue de la première année commune des études de santé, il est proposé une licence sciences de la santé et une licence d'ingénierie biomédicale. Des équivalences ont été mises en place pour faciliter la réorientation des étudiants en situation d'échec. La semestrialisation ne semble toutefois pas finalisée.

La formation des sages-femmes est totalement intégrée à la première année commune des études de santé ; les années suivantes s'effectuent au sein du CHU. Il y actuellement une réflexion pour "universitariser" la formation au sein de l'université par la délivrance d'un master.

Il est prévu d'accueillir des étudiants de cinquième et sixième année en odontologie qui, sélectionnés à Rouen, ont poursuivi leurs études à Lille. Ils reviendraient ainsi terminer celles-ci dans le centre dentaire du CHU. Les enseignements seront réalisés par Lille en visioconférence. Il est envisagé d'étendre cette formation au Havre, avec un projet d'y développer un pôle santé pour contrecarrer une faible démographie médicale et faire face à l'augmentation des étudiants en formation.

La formation des infirmiers est engagée pour s'inscrire dans le dispositif LMD depuis septembre 2009. La reconnaissance du grade de licence sera effective à partir de 2012. Les universités du Havre et de Rouen ont, dans ce cadre, mis en place des unités d'enseignement. L'objectif est la création d'un pôle de santé paramédical, dont l'organisation pédagogique s'appuiera sur la faculté de médecine-pharmacie.

3 • Une politique de recherche et d'enseignement qui porte ses fruits

Quand on croise les résultats de l'examen classant national ECN et le score SIGAPS du CHU de Rouen, celui-ci se situe à l'intersection des deux axes sur l'évaluation des CHU réalisée en 2009 par l'Aeres. L'activité de recherche clinique est soutenue avec 170 nouvelles études en 2009 dont sept programmes hospitaliers de recherche clinique nationaux et cinq régionaux en 2010. Cette activité de recherche se traduit par de nombreuses publications. Le score SIGAPS du CHU est de 1 893 en 2008, dont 75 publications ont un impact facteur de niveau A, plaçant ainsi Rouen au 14^e rang des CHU. L'activité de valorisation n'est pas en reste avec le dépôt de six nouveaux brevets de 2009 à 2011 et le logiciel CISMeF. La production scientifique est homogène dans les différents pôles quand on la corrèle au nombre d'enseignants-chercheurs hospitalo-universitaires, ce qui témoigne de la pertinence hospitalo-universitaire des pôles. Au vu du rapport Marescaux, 20 % des pôles sont de type I et 70 % de type II. Cette activité est valorisée dans les MERRI à un niveau de 34,410 M€.

Conclusion et recommandations

L'université de Rouen (UR), établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel (EPSCP), est une université pluridisciplinaire avec secteur santé, éclatée sur sept sites dont quatre dans l'agglomération de Rouen. Elle compte près de 24 351 étudiants en 2009-2010 dont près des trois quarts proviennent de la région Haute-Normandie ; l'UR joue ainsi le rôle d'université de proximité. Les étudiants sont répartis dans onze composantes (six UFR, quatre instituts dont deux IUT, une école interne (IUFM)). L'UR compte 1 334 emplois délégués d'enseignants, dont 829 enseignants-chercheurs titulaires et 282 enseignants du second degré et 156 emplois non permanents. Elle compte d'autre part 808 emplois délégués de personnels de soutien.

L'UR a structuré ses 40 unités de recherche, dont 13 UMR, au sein de 5 pôles de recherche. Cette structuration est cohérente avec la création de 6 grands réseaux de recherches organisés eux-mêmes en 12 axes sur l'incitation du conseil régional de Normandie. Les unités de recherche atteignent un niveau de qualité (4 notées A+, 26 notées A, 10 notées B) moins marqué dans le secteur SHS où l'on peut ressentir l'attractivité de Paris. Dans le cadre de ses moyens, et en l'absence d'une présence forte des organismes de recherche, l'université stabilise et conforte son dispositif de recherche au sein d'axes existants. Dans le secteur des SHS, elle restructure ses unités de recherche en en réduisant le nombre. Elle sait utiliser les dispositifs comme les chaires d'excellence pour renforcer des équipes.

L'université de Rouen vise à favoriser l'accès à l'enseignement supérieur d'un nombre plus élevé de jeunes au niveau L, assumant son rôle d'université de proximité. Constatant la relative faiblesse de l'attractivité de ses masters, l'université de Rouen vise à renforcer l'attractivité de ses formations dans ce domaine. A cette fin, l'université diversifie, professionnalise, renforce la transversalité, met en place de nouveaux dispositifs d'accompagnement pédagogique. La vie étudiante est dynamique et variée. Elle peut s'appuyer sur les services de la Maison de l'université. Ce sont là des atouts que l'université peut valoriser.

L'université de Rouen est fortement intégrée à son environnement socio-économique, comme en témoigne ses relations avec les pôles de compétitivité. Elle est soutenue par les collectivités territoriales et s'articule avec leurs politiques, en particulier dans le domaine du développement économique. A ce titre, elle joue un rôle fondamental au niveau régional. Des progrès sensibles ont été réalisés à l'international, mais il reste des marges de progression dans tous les domaines, en particulier au niveau du recrutement.

Au fil des rapports précédents, l'université de Rouen apparaissait comme un établissement sous administré. Grâce à des recrutements avisés, à des redéploiements d'emplois importants au profit de fonctions stratégiques, à une formalisation des procédures administrative, à l'émergence d'une démarche qualité, elle a réussi à renverser la situation. Les grands équilibres de gestion sont rétablis. Elle apparaît bien armée pour le passage aux RCE. Cette évolution s'est réalisée sans traumatisme. Elle apparaît largement acceptée, grâce à un management plus participatif. Les tendances facultaires régressent, mais la recherche du consensus laisse encore de l'espace à des pratiques spécifiques et privilégie la stabilisation des situations. Pour autant la culture d'établissement se renforce.

L'université se veut plus attractive. Elle peut certainement mieux valoriser ses points forts mais elle a besoin d'une vision plus stratégique qui lui permette de faire des choix de long terme et de s'intégrer dans un dispositif plus visible au plan international. Le Pres Normandie-Université offre cette opportunité du fait des complémentarités. On comprend mal les atermoiements à ce sujet, alors que ce projet paraît largement accepté.

I – Les points forts

- Une gestion administrative réorganisée, professionnalisée et performante, s'appuyant sur un dialogue de gestion avec les composantes qui permet de renforcer le sentiment identitaire ;
- Les efforts d'organisation de la recherche ;
- Une vie étudiante et associative de qualité, qui repose sur de bonnes infrastructures (Maison de l'université, etc.) ;
- Une bonne insertion dans les milieux socio-économiques, notamment les pôles de compétitivité, et une articulation forte avec les collectivités territoriales ;
- L'émergence d'une démarche qualité, en particulier dans le domaine de la formation ;
- L'articulation entre le CHU et l'université, à l'origine de la performance de la recherche en santé.

II – Les points faibles

- Un manque de décision portant préjudice à l'avancée du projet de Pres, alors que les collaborations régionales sont globalement des succès ;
- Le manque d'affichage d'objectifs stratégiques à moyen et long terme, notamment dans le domaine de la recherche ;
- L'absence de schéma directeur et d'indicateurs en vue du pilotage de l'établissement ;
- L'insuffisance du pilotage de la politique internationale par l'établissement, nonobstant de multiples relations de qualité, en particulier en recherche.

III – Les recommandations

- Prendre, avec les autres partenaires, les décisions indispensables aux collaborations régionales et inter régionale ;
- Poursuivre l'action de modernisation de l'administration, tout en veillant à conserver la prééminence d'un pilotage politique de l'établissement ;
- Finaliser la mise en place des éléments du dialogue de gestion avec les composantes ;
- Développer les ressources propres de l'établissement afin d'élargir ses marges de manœuvre, notamment dans le domaine de la formation continue et des relations avec les entreprises et de la taxe d'apprentissage ;
- Amplifier la démarche qualité initiée par l'université en la généralisant, en particulier dans le domaine de l'évaluation des enseignements ;
- Simplifier l'organisation des structures hospitalières afin de rendre plus lisible et plus efficace la coordination avec la recherche.

Liste des sigles

A

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Acmo	Agents chargés de la mise en œuvre
ANR	Agence nationale de la recherche
Apogée	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ASRUC	Association sportive Rouen université club
ASU	Administration scolaire et universitaire
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
Biatos	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
Biatoss	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BQE	Bonus qualité enseignement
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CESAR	Conférence de l'enseignement supérieur de l'agglomération de Rouen
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CDI	Contrat à durée indéterminée
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
CLCC	Centres de lutte contre le cancer
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNED	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COS	Comité d'orientation stratégique
CPER	Contrat de projets Etat-région
CRB	Comité de ressource biologique
CREA	Communauté de l'agglomération de Rouen-Elbeuf-Austreberthe
CRIC	Centre de recherche et d'innovation clinique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRSBP	Comité de la recherche biomédicale et de santé publique
CS	Conseil scientifique
CURI	Conseil universitaire des relations internationales

D

DCEM	Deuxième cycle des études médicales
DEG	Droit, économie, gestion
DEVE	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
DGS	Direction générale des services
DGSA	Direction générale des services adjoint
DRFIP	Direction régionale des finances publiques
DRH	Direction des ressources humaines
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DSI	Direction des systèmes d'information
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
ECN	Examen classant national
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPSC	Établissement public de coopération scientifique
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESP	Energie et systèmes de propulsion
ETP	Équivalent temps plein

F

FEDER	Fédération des étudiants rouennais
FNAU	Fonds national d'aide d'urgence
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie
FUI	Fonds unique interministériel

G

Graal	Gestion de la recherche applications des activités des laboratoires
GRR	Grands réseaux de recherche

H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HPST	Hôpital, patients, santé et territoires
HTD	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IBISA	Infrastructures en biologie sante et agronomie
IEP	Institut d'études politiques
INSA	Institut national des sciences appliquées
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IP	<i>Internet protocol</i> (adresse identifiant une machine sur le réseau)
IPAG	Institut de préparation à l'administration générale
IRIBHN	Institut de recherche et d'innovation biomédicale de Haute Normandie
ITRF	Ingénieurs et techniciens de recherche et de formation
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{ère} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation
MSBM	Maîtrise de sciences biologiques et médicales

N

NIMEC	Normandie innovation, marché, entreprise, consommation
-------	--

O

OFII	Office français de l'immigration et de l'intégration
OSÉO	Entreprise publique d'aide à l'innovation
OVEFIP	Observatoire de la vie étudiante, des formations et de l'insertion professionnelle

P

PACES	Première année commune des études de santé
PAP	Projet annuel de performance
PFR	Prime de fonctions et de résultats
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan réussite en licence
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RUNN	Réseau universitaire numérique normand

S

SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SATT	Société d'accélération de transfert technologique
SCD	Service commun de documentation
SFR	Structure fédérative de recherche
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIGAPS	Système d'interrogation, de gestion et d'analyse des publications scientifiques
SIOS	Schéma régional d'organisation sanitaire
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives
SPI	Sciences pour l'ingénieur
SRDE	Schéma régional de développement économique
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
Sumpps	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé

T

TD	Travaux dirigés
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TP	Travaux pratiques

U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UR	Unité de recherche

V

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

Observations du président



Mont Saint Aignan, le 18 août 2011

Observations du président

L'université prend acte des conclusions et recommandations du comité d'évaluation. Elle se félicite des appréciations favorables de l'AERES dans tous les secteurs, qui reconnaissent les efforts consentis par les acteurs de cette évolution très positive. L'établissement sera attentif à la consolidation des avancées et au redressement des situations de faiblesse. Il me revient néanmoins d'apporter ci-après quelques précisions aux différentes sections du rapport et de réagir à certains avis.

En matière de recherche, le comité souligne dans sa conclusion que « *les équipes de recherche atteignent un niveau de qualité* ». En effet, avec 4 A+, 26 A, 10 B, le taux des laboratoires notés A et A+ a nettement progressé (75% contre 52% lors de la précédente évaluation). Le rapport note que l'université de Rouen (UR) s'est inscrite dans la démarche de création de six Grands Réseaux de Recherche (GRR) initiée par le Conseil Régional, cette démarche étant cohérente avec la structuration de sa recherche qu'elle conduit depuis plusieurs CQD. L'établissement a demandé que chacun des GRR se dote d'un conseil scientifique s'appuyant sur une expertise indépendante de haut niveau pour assurer la convergence des moyens vers des projets de qualité.

Le rapport avance l'idée que « *la stratégie recherche repose aujourd'hui sur celles des unités de recherche et des dispositifs mutualisés de type fédératif* ». Si cette remarque sous-entend un certain suivisme de la part de l'établissement, ce n'est pas exact. J'ai la conviction que les comités d'évaluation des laboratoires et les comités de sélection ne partageront pas, non plus, cet avis. Certes, la stratégie de l'UR est développée en dialogue permanent avec ses structures de recherche, mais l'université se donne les moyens d'orienter les choix et d'arbitrer. En effet, les opérations de fusion et le changement de périmètre des unités de recherche n'ont pas toujours été faciles. Au contraire de tout suivisme, « *l'université a fait appel à des experts externes afin de faire une lecture critique auprès du conseil scientifique (CS)* » comme le note le rapport. Ainsi, l'UR s'est dotée, dans une logique de qualité et d'autonomie, d'un outil d'aide à la décision concernant ces arbitrages difficiles ou la validation des projets scientifiques. Le rapport reconnaît aussi que l'UR « *sait utiliser les dispositifs comme les chaires d'excellence pour renforcer les équipes* ». La création de ces chaires nécessite la mobilisation des postes vacants de MCF. Que les UMR bénéficiaires approuvent ces créations, c'est une évidence, mais en est-il de même pour les laboratoires qui, relevant des disciplines déficitaires en encadrement d'enseignements, pourraient demander à être soutenus par des redéploiements ? Le rapport souligne que « *dans le cadre de ses moyens, et en l'absence d'une présence forte des organismes de recherche, l'université stabilise et conforte son dispositif de recherche* ». Ces différents constats montrent que l'établissement possède une vision claire de ses objectifs recherche et assume pleinement ses responsabilités. Le rapport note que l'établissement n'a pas mis en place un outil d'audit externe (COS). Or, nous avons essayé de compenser l'absence de cet outil, qui pourrait être mis en place par le PRES, en faisant appel à des experts auprès de l'AERES ou du CNU. La plupart de nos Equipes Accueil (EA) ont bénéficié de ce dispositif pour une pré-évaluation de leurs projets scientifiques, avant soumission à l'AERES.

Concernant les écoles doctorales (ED), l'université s'est engagée à les renforcer en dotant chacune d'elle d'un secrétariat. Cela précisé, la pertinence de la gestion des inscriptions administratives au niveau des ED, conseillée par le rapport, est d'autant plus questionnable que les inscriptions en thèse sont visées en amont par les ED. Je suis pour une gestion de proximité des spécificités ; en revanche, la gestion optimale des moyens humains passe par la mutualisation des aspects communs à l'ensemble des ED. Je rectifie ici un point : l'ED SPMII n'est pas interrégionale mais co-accréditée avec le Havre, elle n'est donc pas spécifique à Rouen. Je souhaite comme le rapporteur une plus grande ouverture à l'international des ED.

En matière de valorisation, la mise en place d'une nouvelle DRV aux compétences renforcées fut l'une des réalisations phares de l'actuel CQD pour accompagner les chercheurs. Avec son volume de préciput ANR, l'UR a été classée 23^{ème} parmi les universités françaises, en 2010. D'autres évolutions positives (volume de contrats industriels ou européens, nombre de brevets et de start-up) sont reconnues par le comité. Le rapport souligne le manque de visibilité de l'activité contractuelle du fait qu'une partie des contrats transite, par exemple, par les organismes de recherche. Or, l'UR est majoritaire en termes de personnels dans les UMR. Elle revendiquera donc raisonnablement le mandat de gestion unique. L'UR n'a pas créé de SAIC, mais elle a inscrit la création d'une fondation universitaire dans son agenda. Elle créera aussi, avec le CHU, une fondation d'utilité publique en santé en vue de développer les équipements de soin, la recherche et les formations médicales.

En matière de formation, le rapport fait le constat que « *la région de Haute-Normandie souffre d'un déficit de poursuite d'études dans le supérieur* ». Consciente du potentiel de vivier d'étudiants, l'UR attache une importance capitale à la liaison université-lycées et à l'orientation. Elle améliore l'attractivité de ses licences et masters et elle diversifie son offre de formations. Cette diversification est réalisée en grande partie en ouvrant de nouvelles filières professionnelles articulées avec l'environnement socio-économique. Le nombre de licences professionnelles (LP) devrait passer de 23 en 2010 à plus de 40 en 2016. L'établissement renforcera les passerelles entre les licences généralistes et les LP.

L'UR, la seule université normande à ne pas avoir d'École d'Ingénieurs Interne, souhaite en créer une, dès la rentrée 2012, en accord avec la direction de l'INSA de Rouen. Ce projet de création comprend deux spécialités dont l'une s'appuie sur les compétences en biotechnologies du vivant, développées dans 15 laboratoires notés A ou A+ qui sont réunis au sein de la SFR IRIBHN, et l'autre sur les compétences développées par les deux unités rouennaises du LABEX EMC3 dans le domaine des diagnostics et technologies avancées pour les matériaux dédiés à l'énergie et la combustion propre dans les

moteurs. Notre projet ambitionne donc de valoriser des compétences internationalement reconnues. Il a aussi pour objectif d'accroître le lien université/entreprises. Le projet a le souci de l'adéquation entre les formations du supérieur, les forces vives de la recherche et les besoins d'une économie régionale en pleine mutation. Notre intention de création de nouveaux départements d'IUT va dans le même sens. Si l'UR n'est pas autorisée à créer son Ecole d'Ingénieurs Interne, l'innovation engagée avec l'ouverture des Cycles Préparatoires risque d'être vouée à l'échec. En accord avec le rapport, la création de cette Ecole d'Ingénieurs « *doit se concevoir en termes de cohérence interne mais aussi de cohérence externe dans une région où l'offre en école d'ingénieurs est significative* ». Or, cette dernière remarque souligne surtout l'importance des Ecoles relevant du secteur privé. L'UR qui a accédé aux RCE en janvier 2011 souhaite disposer des moyens de son autonomie pour une plus grande réactivité et une meilleure utilisation de ses compétences. Qu'il s'agisse de la création d'une Ecole d'Ingénieurs ou de départements d'IUT, on ne peut continuer à opposer à l'UR l'argument du vivier de recrutement alors que le secteur privé prospère dans des domaines où l'établissement dispose de fortes compétences.

Sous la rubrique « *un pilotage reposant sur une concertation forte* », le rapport constate que « *le bilan de cette procédure est globalement positif* », notamment « *pour la prise en compte des orientations de l'établissement* ». Le dialogue est une caractéristique forte de notre pilotage, peut-être chronophage, mais *in fine* efficace compte tenu du « *rôle essentiel des composantes dans les formations* ». Ainsi, « *la démarche d'avancées progressives par le dialogue de la Présidence* » a abouti, après la visite du comité d'évaluation, à faire voter un calendrier commun avec la seconde session d'examens en juin. L'harmonisation des emplois du temps entre UFR permettra de poursuivre le renforcement des compétences transversales (à l'aide des UEs communes).

Concernant le PRL, les résultats apparaissent plutôt favorables aux yeux du comité d'évaluation qui apprécie la démarche volontariste de l'université. Dans le domaine des TICE, « *une politique dynamique* » a été mise en place pour fournir aux étudiants des supports modernes de cours. L'université doit cependant lever « *des freins psychologiques et juridiques* » par des mesures incitatives.

S'agissant de la place du monde socio-économique dans les formations, le rapport note l'engagement de l'université dans la voie de la professionnalisation et reconnaît la place de l'OVEFIP. L'établissement occupe le 24^{ème} rang des universités françaises au classement général du ministère selon l'insertion professionnelle des diplômés. Elle figure dans le peloton de tête pour certains diplômes. Cependant, l'UR a des marges de progrès dans le développement de la formation par apprentissage (FA): la région vient d'augmenter de 3% le nombre d'apprentis finançables. L'UR doit pouvoir bénéficier de cette évolution favorable.

Quant à la formation continue (FC), l'établissement reconnaît « *la modestie du nombre d'auditeurs et des ressources de cette activité* ». L'UR conduit un changement important dans l'organisation de son CFC dans le but de « *se saisir des gisements de potentialités de la FC et de la VAE* ». S'agissant de la démarche qualité pédagogique, l'établissement s'y est fermement engagé depuis 2007 avec la nomination d'un chargé de mission dédié à ce chantier. L'évaluation des enseignements (EV) est un outil important de la démarche qualité. Certains blocages constatés dans quelques UFR sont dus à la crainte de voir l'EV se transformer en évaluation de l'enseignant. L'UR poursuivra ses efforts pour généraliser l'évaluation des enseignements dans toutes les filières.

A propos du SCD, la plage d'ouverture des bibliothèques s'est encore élargie, après la visite du comité d'évaluation. Elle est passée de 67h30/semaine à 74h/semaine suite à son extension au samedi, grâce à la participation de tous les personnels du SCD. Le rapport signale le projet de construction d'une nouvelle bibliothèque. Les actuelles bibliothèques à Mont Saint Aignan datent de 45 ans, elles sont vétustes, hors normes, sans espaces numériques modernes, ni de convivialité. Il serait dommage de continuer à engager des travaux successifs de mise en conformité pour lever les avis défavorables à l'exploitation. Tout retard de construction sera dangereux pour la sécurité et plus coûteux pour les contribuables.

En matière de vie étudiante, le rapport souligne l'implication de l'UR dans la vie étudiante depuis 2007 et remarque la croissance de la vie associative. A ces appréciations, est ajoutée une section sur les progrès remarquables en « *santé, sport, culture, social* ». « *La volonté de l'UR d'améliorer significativement la vie étudiante* » est mise en valeur au travers de titres tels qu'« *une approche complète de la santé* », « *une vision transversale de l'accueil* », « *sport et culture riment avec réussite* » et l'accueil des étudiants handicapés. L'UR doit poursuivre sa politique volontariste en se dotant d'un « *statut particulier* » pour le vice-président étudiant (VPE), d'un comité de pilotage de la vie étudiante et d'un dispositif valorisant l'engagement étudiant.

La vie étudiante n'est pas limitée à l'espace universitaire. L'UR poursuivra son étroite collaboration avec les partenaires pour obtenir des avancées par rapport aux questions de transport, restauration, logement, stages... Avec la crise économique, la nécessité d'une approche sociale sera plus pressante dans les réponses à apporter à ces questions.

En matière de partenariat, le projet de PRES Normandie Université (NU) est entré dans la phase finale de sa création juridique avec le vote des statuts d'EPCS par les CTP et CA des cinq établissements fondateurs. S'agissant d'un EPCS interrégional implanté dans deux régions et trois villes relativement distantes, il fallait veiller à l'équilibre de portage entre deux régions. Le point de blocage principal était donc lié à la localisation du siège. Finalement, nous avons opté pour l'alternance du siège entre les deux capitales régionales. Le rapport avance curieusement une seconde explication au retard pris dans la création de ce PRES, qui résiderait dans « *une certaine hésitation entre ce projet normand et un projet articulé avec le Grand Paris* » et s'interroge sur « *la place que prendrait l'UR au sein de celui-ci* ». J'affirme qu'aucun autre projet de PRES articulé ou non avec le Grand Paris n'a jamais existé. Le projet de PRES NU est en discussion depuis 2006 alors que le Grand Paris a été impulsé récemment par l'Etat. En reprenant les mots du rapport, « *faire vivre le PRES* » exige de chacun des membres qu'il soit performant dans ses spécificités tout en privilégiant les projets collaboratifs au sein du PRES NU. La réalité géographique est que, pour Rouen, la proximité de Paris présente à la fois des atouts et des désavantages. Si « *les*

équipes de recherche ont atteint un niveau de qualité » souligné par l'AERES ; c'est, en partie, parce que l'UR a su mettre à profit la proximité des ordonnateurs de recherche parisiens dans les domaines des ST et SVE. En revanche, il reste à relever le défi de la concurrence dans le domaine des SHS. Le projet de PRES NU n'est donc pas antinomique avec le « *Grand Paris* » comme il ne l'est pas avec la poursuite des coopérations avec Lille et Amiens dans le cadre du G4, cité dans la section dédiée au CHU. Au contraire, les infrastructures du Grand Paris permettront de mieux « *faire vivre le PRES normand* » en facilitant les échanges entre ses différents sites. Le poids des deux régions normandes réunies étant modeste, comparé aux grandes métropoles internationales, le PRES NU doit s'inscrire dans des réseaux nationaux et internationaux. On ne peut d'un côté prôner l'ouverture à l'international et de l'autre s'interdire la coopération avec une grande métropole voisine. De fait, notre préoccupation n'est pas « *la place que prendrait l'UR au sein d'un projet articulé avec le Grand Paris* », mais sa place dans les classements internationaux. Notons à ce sujet que l'UR fait partie des 23 universités françaises figurant dans le classement de LEIDEN qui liste les 250 meilleures universités européennes selon les performances recherche.

En matière de relations internationales (RI), le comité note qu'une nouvelle dynamique a été impulsée avec le renforcement du SRI, même s'il considère que notre réorganisation manque de clarté. Cet avis est peut-être dû à la modification du pilotage des RI à la suite de la nomination du vice-président (VP) en charge de ce secteur comme attaché de coopération universitaire auprès de l'Ambassade de France à Londres. Nos activités de RI sont en plein essor et la mobilité internationale des étudiants a « *enregistré une progression significative dans la période récente* ». Nos actions internationales de recherche sont riches avec, entre autres, deux laboratoires internationaux communs. L'UR a obtenu en 2009 un important contrat de 3 ans pour l'implantation d'une faculté de médecine en Arabie Saoudite. Elle est récemment entrée dans le consortium d'appui à l'Université de Galatasaray qui réunit plus de 30 établissements français avec le soutien du MAE et du MESR. Quant à la mobilité de nos enseignants, le flux sortant reste limité. En lien avec cette dernière remarque, le nombre d'enseignements disciplinaires dispensés en langues étrangères est insuffisant malgré le fait que l'établissement consacre des moyens importants à l'accueil des enseignants-chercheurs étrangers. Ce point empêche une internationalisation rapide de nos formations. En accord avec l'avis du comité, la visibilité de l'ensemble de nos activités de RI reste à améliorer en privilégiant certaines zones géographiques.

Au sujet de la gouvernance, le rapport prend acte des nouveaux statuts de l'université et s'arrête sur la définition du bureau de direction « *dans lequel les responsables administratifs (le DGS, des DGSA et le chef de cabinet) ont un poids important par rapport aux élus (le président et les VP)* ». Tout en acceptant l'efficacité d'un tel bureau à « *mobiliser l'ensemble des services pour la mise en œuvre des décisions* », il s'interroge sur « *sa capacité à définir un Pilotage de l'établissement* ». En réponse à ce commentaire, j'affirme que la présence des responsables administratifs n'empêche en rien un président d'explicitier sa vision de Pilotage et de formuler ses objectifs stratégiques. Il en est de même pour les VP qui s'expriment très librement. Par ailleurs, ce commentaire entre en contradiction, sur le fond, avec la récente réforme du statut de DGS de février 2010 qui dispose que celui-ci « *contribue à l'élaboration des politiques d'établissement* ». J'ajoute que la définition moderne de la gouvernance exclut de réduire celle-ci seulement à un exercice autocratique du pouvoir et que le travail en équipe reste la garantie d'une gouvernance bien comprise et efficace.

Le rapport questionne aussi la lisibilité du rôle des chargés de mission, notamment ceux du CS et du CEVU « *alors qu'il existe des VP* ». Ces chargés de mission jouent le rôle de VP fonctionnels ou délégués qui existent dans d'autres universités. Ainsi, le chargé de mission CEVU pilote la démarche qualité pédagogique. Quant au chargé de mission CS, il permet d'assurer la représentation de l'établissement auprès des partenaires institutionnels et socio-économiques en complémentarité avec les VP CS, souvent surchargés.

Dans la section intitulée « *une administration qui se modernise à marche forcée* », le rapport note que l'administration évolue favorablement et y liste les principes qui soutiennent cette évolution. A la place du qualificatif « *à marche forcée* », j'aurais préféré l'adverbe « *rapidement* » qui s'accorde mieux avec le constat d'un « *management participatif* » et le fait que « *cette évolution s'est réalisée sans traumatisme* ». L'expertise estime que « *l'examen de l'ensemble des chantiers peut donner l'impression d'un foisonnement, voire d'un certain désordre* ». Cette fin de phrase sonne comme une maladresse rédactionnelle. Je souhaite que les lecteurs du rapport en restent à l'impression de foisonnement pour apprécier dans le reste du paragraphe, la mise en perspective très positive de nos projets. En effet, l'UR a affiché, dès 2008, son objectif de passer aux RCE en 2011. Dans ce cadre, l'IGAENR a identifié 15 mesures et chantiers à réaliser préalablement aux RCE et une vingtaine d'autres à court terme tout en trouvant comme ambitieux le passage à SIFAC en même temps qu'aux RCE. Or, ce double passage s'est réalisé sans heurt grâce à la mobilisation de tous les acteurs. L'UR tire une légitime fierté d'avoir relevé ces défis tout en réalisant à temps de nombreux chantiers complémentaires. Le rapport aurait dû plutôt souligner que ce foisonnement était en fait « *un large plan de modernisation administrative* », lui-même formalisé, mis en place depuis 2010 et conduit en mode projet sous la direction du DGS.

Le rapport souligne de bonnes relations avec les composantes grâce à une gouvernance participative, dont le risque serait « *la dispersion et l'épuisement des énergies* ». Or, nous savons fixer des priorités et les succès, petits ou grands, enregistrés par ce grand service public qu'est l'université, aident à la régénération des énergies.

Au sujet du budget et des finances, le rapport confirme une situation financière assainie. Il souligne le gros travail d'apurement de l'agent comptable, la réussite de la gestion des marchés. Le taux d'exécution budgétaire de l'établissement a nettement progressé. Il est « *proche de 100% dans les composantes* » comme le note le comité. Ce dernier admet la légitime fierté des services au vu des résultats obtenus tout en les invitant à fiabiliser le haut de bilan et travailler sur les amortissements. La question des ressources propres est posée en rappelant les faiblesses de la FC et de la taxe d'apprentissage que l'UR se doit évidemment de redresser avec des changements structurels et organisationnels.

A propos « *du patrimoine et sa gestion* », le rapport relève le souhait de l'UR de disposer, à l'horizon de 2015, des locaux de qualité en indiquant bien que c'est une « *condition indispensable pour pouvoir assurer la gestion du patrimoine* ». L'Université a réalisé une étude portant sur un schéma directeur stratégique immobilier en son nom et au nom des établissements associés de C.E.S.A.R. (Conférence de l'Enseignement Supérieur de l'Agglomération Rouennaise) dans le cadre d'une convention avec la Caisse des Dépôts et Consignations.

Concernant le système d'information, la DSI, récemment étoffée et structurée, a un projet de service mais elle doit formaliser les décisions. L'UR s'engage à mettre en place un comité de pilotage et « *un schéma directeur informatique* ».

Concernant la gestion des ressources humaines (GRH), après avoir décrit la structuration du service, le comité de visite de l'AERES croit pouvoir indiquer qu'« *aucune stratégie n'est visible à moyen terme au sujet de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)* ». Or, à ce sujet, l'IGAENR écrit dans son rapport (n°2010-047) que « l'UR a défini les grandes lignes d'une politique de GRH » et qu'elle « s'est déjà inscrite depuis quelques temps dans une logique de GPEEC ». A propos « *des requalifications et redéploiements d'emplois* », le rapport de l'AERES considère que « *ces mesures restent marginales (10 à 20% des emplois vacants)* ». Cet avis ressemble plus à un jugement qu'à une évaluation: d'un point de vue méthodologique, il aurait été utile d'indiquer une référence moyenne issue d'une comparaison entre établissements de même typologie. Après le constat de « *l'objectif affiché du soutien à la recherche et au renforcement du pilotage* », le rapport indique qu'« il n'y a pas de projet pluriannuel, ni de vision au-delà du simple exercice annuel ». Avec « *ces opérations...en fonction des opportunités, on aboutit à des mesures parfois surprenantes* ». On peut aussi comparer ces jugements à l'avis de l'IGAENR au même sujet: « *consciente de la nécessité de surmonter une faiblesse historique partagée avec la plupart des universités dans ce domaine* », « l'UR a commencé à mettre en place une véritable politique de l'encadrement ». En effet, grâce à nos redéploiements et transformations, le taux de cadres supérieurs et intermédiaires (A et B) est passé, en trois exercices, de 44% à 50%, permettant de répondre aux nouveaux défis. Deux postes fonctionnels (DGSA) et plusieurs postes d'IGE et IGR ont été créés afin de charpenter les services et soutenir la recherche. S'il nous est arrivé de rendre un poste de catégorie C au ministère, c'était bien à l'issue d'une négociation globale sur le niveau d'augmentation de la masse salariale par transformation de postes. Concernant le redéploiement des emplois d'enseignants-chercheurs (EC), l'UR a le souci de ne pas diminuer son potentiel de recherche. Ainsi, elle a retenu le principe de redéployer ou de transformer seulement les postes vacants dont les derniers occupants n'avaient pas d'activité de recherche. Si l'UR a demandé la transformation de quelques emplois d'EC respectant ce critère en emplois d'encadrement pour préparer le passage aux RCE dans un contexte où elle ne disposait pas assez de supports vacants d'IATOSS, elle a opté pour la transformation de certains emplois non permanents, notamment de PAST, en EC dès qu'elle en a eu la possibilité, afin d'augmenter son potentiel recherche. Rien de surprenant donc: il s'agit bien d'une GPEEC pragmatique dans un contexte contraint. Et les résultats sont là. Certaines remarques formulées dans cette section relative à la GRH sont donc en décalage par rapport à l'ampleur des résultats obtenus par l'établissement et à l'avis de l'IGAENR basé sur une analyse comparative. Ces mêmes remarques semblent ne pas être en phase, non plus, avec les constats et conclusions relevés dans d'autres sections du rapport.

Sous la rubrique « *le lien social renforcé* », le rapport met en lumière les bonnes relations entre les personnels et la direction de l'université. Les actions sociales, les activités culturelles et sportives ainsi que le plan de formation sont appréciés. Le rapport fait aussi le constat d'une culture d'établissement en marche et de la fierté de travailler à l'université. Le sentiment d'appartenance des étudiants est facilité grâce à une vie étudiante dynamique. En revanche, le rapport laisse penser que la politique indemnitaire n'est pas explicitée, au contraire de l'IGAENR qui a souligné dans son rapport « la volonté de transparence qui se traduit par une information précise sur le taux, le nombre de bénéficiaires et le fondement des primes avec les principes affichés ». Prenant acte des demandes exprimées par les élus audités, l'UR doit améliorer les conditions de travail des instances qui doivent être « *des leviers de changement* ».

Au sujet des relations avec le CHU, j'aurais préféré que le rapport évoque notre projet de créer, à moyen terme, un département d'odontologie au lieu d'insister sur un désaccord supposé au sujet de la stratégie interrégionale. En tout cas, l'UR soutient fortement les formations en santé et la recherche biomédicale qui se renforce avec une implantation de l'Institut Carnot CALYM, une nouvelle UMR Université/INSERM et une nouvelle Equipe Région/INSERM (ERI).

Sans revenir sur les nombreux points forts notés dans les conclusions que je considère avec satisfaction, il faut noter qu'un des points faibles, le retard pris par le PRES Normandie Université, est déjà en phase de trouver une solution avec la soumission des statuts de l'EPCS à la Tutelle. Par ailleurs, l'établissement s'engage à élaborer un document de « *stratégie 2020* », parallèlement à la préparation du CQD, avec l'ambition de prendre toute sa place dans le paysage national et international de l'enseignement supérieur et de la recherche, notamment avec l'aide du PRES. Pour finir, tout en soulignant le bon déroulement de la visite du comité d'évaluation de l'AERES, j'estime que le temps consacré aux échanges avec le Président de l'Université est relativement réduit au regard de ses responsabilités conférées par la loi, notamment pour approfondir des discussions de nature stratégique et ainsi en faciliter la perception par le comité.



Cafer ÖZKUL

Chiffres-clés de l'Université de Rouen

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

I – Effectifs d'étudiants et emplois par année universitaire

Les inscriptions	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'étudiants inscrits (inscriptions principales)	23 912	23 451	22 290	23 280	24 201
Les cursus de formation	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Effectifs d'étudiants inscrits en 1 ^{er} cycle	16 191	15 589	14 978	14 331	14 891
Effectifs d'étudiants inscrits en 2 ^{ème} cycle	6 798	6 921	6 422	8 108	8 466
Effectifs d'étudiants inscrits en 3 ^{ème} cycle	923	941	890	841	844
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT	1 945	2 086	2 110	2 168	2 188
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs	0	0	0	0	0
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations de santé	3 349	3 629	3 856	4 009	4 272
Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat	908	917	871	830	831
Les emplois	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants	1 931	1 936	2 161	2 162	2 152
Nombre d'emplois d'enseignants	1 198	1 209	1 340	1 337	1 334
Nombre d'emplois de non enseignants	733	727	821	825	818
Les emplois des personnels enseignants	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois d'enseignants-chercheurs	855	863	900	899	896
Les emplois d'enseignants du 2 nd degré	193	192	284	282	282
Les emplois d'enseignants non permanents	150	154	156	156	156
Les emplois des personnels de soutien	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois des personnels de soutien de catégorie A	149	159	178	183	185
Les emplois des personnels de soutien de catégorie B	183	173	189	200	204
Les emplois des personnels de soutien de catégorie C	401	395	454	442	429

II – Comptes financiers – Extrait (en €)

Recettes	2006	2007	2008	2009
Total des recettes	45 958 941	43 145 989	59 961 178	60 940 684
Recettes de fonctionnement	40 368 721	37 681 339	55 713 944	54 328 797
Recettes d'investissement	5 590 220	5 464 650	4 247 234	6 611 887
Dépenses	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses	47 631 779	43 271 371	67 043 414	63 250 558
Dépenses de fonctionnement	36 322 586	35 818 889	57 911 518	48 822 244
Dépenses d'investissement	11 309 194	7 452 481	9 131 895	14 428 313
Soldes intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions	2006	2007	2008	2009
Subventions d'exploitation	26 335 942	25 585 009	33 777 873	41 708 683
Subventions d'exploitation Etat	21 532 436	20 563 467	26 281 076	33 049 147
Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux	4 122 917	4 269 804	6 181 636	7 203 621
Ventes et prestations de services	7 756 266	8 059 225	8 321 751	8 289 472
Fonds de roulement net global	2006	2007	2008	2009
Fonds de roulement net global	nd	20 629 977	22 583 695	20 544 065
Trésorerie	2006	2007	2008	2009
Trésorerie	nd	15 551 844	22 831 219	23 776 582

Source MESR-PapESR - nd : non disponible

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université de Rouen a eu lieu du 2 au 4 février 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Jacques **Duveau**, professeur des universités, ancien président de l'université de Lille 1.

Ont participé à l'évaluation :

Ludovic **Arnault**, étudiant, VPE Université de Nice - Sophia Antipolis ;

Denis **Bertin**, professeur des universités, université de Provence ;

Gérard **Guillaumie**, secrétaire général de l'académie de Clermont-Ferrand ;

François **Guillé**, professeur des universités - praticien hospitalier, université de Rennes 1 ;

François **Hainard**, professeur des universités, directeur de l'institut de sociologie, université de Neuchâtel ;

Pierre-Charles **Pons**, directeur général du centre hospitalier universitaire de Dijon ;

Jean-Michel **Rossignol**, professeur des universités, université de Paris-Sud 11 ;

Armand **Sadler**, chef économiste, Arcelor.

Jimmy **Elhadad**, délégué scientifique, et Dora **Chertier**, chargée de projet, représentaient l'Aeres.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.