

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA  
COORDINATION TERRITORIALE PORTÉE  
PAR LA COMUE NORMANDIE  
UNIVERSITÉ

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021**  
VAGUE B

Rapport publié le 25/10/2021



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Jean-Luc Delpéuch, Président du  
comité

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

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

# Sommaire

<b>Sommaire</b> .....	2
<b>Présentation de l'établissement</b> .....	4
1 / La caractérisation du territoire .....	4
2 / Les principales étapes de la structuration du site .....	4
3 / Les caractéristiques de la ComUE.....	5
4 / Les attentes de la ComUE Normandie Université .....	6
5 / Le contexte de l'évaluation .....	7
<b>Le pilotage stratégique et opérationnel</b> .....	8
1 / Un positionnement institutionnel à conforter.....	8
2 / Une stratégie institutionnelle à la croisée des chemins .....	10
3 / Une gouvernance et une organisation interne à stabiliser.....	12
a/ Une gouvernance encore provisoire .....	12
b/ Une atomisation des moyens préjudiciable au fonctionnement .....	13
c/ Une communication qui a du mal à se positionner .....	13
4 / Un pilotage opérationnel incomplet et inégal .....	15
a/ Une urbanisation du système d'information en cours.....	15
b/ Une organisation financière fragile .....	16
c/ Un accompagnement RH reconnu.....	17
<b>Le pilotage des activités de la coordination territoriale</b> .....	18
1 / Recherche et écosystème d'innovation .....	18
a/ Une structuration de la recherche à amplifier .....	18
b/ Une politique de valorisation de la recherche s'appuyant sur un outil performant et reconnu : Normandie Valorisation.....	19
c/ Entrepreneuriat et entrepreneuriat étudiant : un périmètre recentré sur le territoire normand.....	20
d/ Une diffusion de la culture scientifique et technique au périmètre très limité .....	22
2 / Formation : une coordination de l'offre de formation qui reste en devenir .....	22
3 / Lien entre formation et recherche .....	23
a/ Un lien entre formation et recherche à développer.....	23
b/ Une politique doctorale dynamique et lisible .....	24
4 / Stratégie numérique : un nouveau schéma directeur à valider .....	25
5 / Documentation, édition et sciences ouvertes : des objectifs clairs, des résultats atteints .....	27
6 / Vie étudiante, vie culturelle et vie de campus : un rôle de coordination à conforter .....	28
<b>Attentes de la ComUE Normandie Université</b> .....	31
1 / Vers un pilotage opérationnel complet et efficient de l'institution : regard critique sur l'exploitation des moyens actuels et sur la gestion de ces moyens par la ComUE dans le but d'une consolidation du suivi et d'une efficacité de son pilotage global .....	31
2 / Un pôle de la ComUE affecté au pilotage de la recherche à l'échelle du site. Des pôles de formation et de recherche régionaux pilotés par la ComUE. Quelles convergences, quelles pistes d'amélioration ? .....	32
a/ Le pôle recherche de la ComUE .....	32
b/ Les pôles de formation et de recherche .....	32
3 / Normandie Valorisation : vers davantage de synergies entre recherche, valorisation et transfert pour une massification de l'entrepreneuriat étudiant ? .....	32
4 / Un portail de l'offre de formation sur le site en articulation avec la formation doctorale : un objectif affiché par la ComUE .....	33

<b>Conclusion</b> .....	34
1 / Les points forts .....	35
2 / Les points faibles .....	35
3 / Les recommandations .....	35
<b>Liste des sigles</b> .....	36
<b>Observations de l'administrateur provisoire de la ComUE Normandie Université</b> .....	39
<b>Organisation de l'évaluation</b> .....	422

# Présentation de l'établissement

## 1 / La caractérisation du territoire

Peuplée de 3,33 millions d'habitants, la région Normandie est composée d'une académie (regroupement des anciennes académies de Caen et de Rouen en 2019<sup>1</sup>) et compte cinq départements (Calvados, Eure, Manche, Orne, Seine-Maritime). Elle connaît une dynamique démographique inférieure à la moyenne nationale durant la période 2013-2018 (0 % par an contre +0,4 % par an), ce qui la place au 10<sup>e</sup> rang des régions de France métropolitaine. Elle se situe au 10<sup>e</sup> rang des régions françaises pour le produit intérieur brut (PIB de près de 95 milliards d'euros en 2018), compte 1,3 million d'emplois (10<sup>e</sup> rang des régions françaises) et se caractérise par une dynamique de l'emploi inférieure à la moyenne française entre 2018 et 2019 (+0,8 % contre +1,9 %)<sup>2</sup>. Deux pôles de compétitivité ont leur siège en région Normandie : NextMove (automobile, transports) à Rouen et Hippolia (filière équine) à Caen<sup>3</sup>. D'autres pôles sont implantés dans la région : Images & réseaux – TES (numérique), Valorial (agriculture, agroalimentaire), Cosmetic Valley (cosmétiques, parfums) et ASTech Paris Region (aéronautique, espace)<sup>4</sup>.

La Normandie compte trois universités<sup>5</sup>. En 2017, la région se place au 11<sup>e</sup> rang national en matière de dépenses en recherche et développement (R&D)<sup>6</sup>. La production scientifique représente 2,3 % des publications nationales (11<sup>e</sup> rang national) et 3 % des demandes nationales de brevets (tous domaines confondus) déposées à l'Office européen des brevets (11<sup>e</sup> rang national)<sup>7</sup>. En 2018, les établissements publics relevant du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) accueillent 3 602 personnels enseignants (soit 3,8 % de l'effectif national) et 3 179 personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biats, soit 3,4 % de l'effectif national)<sup>8</sup>. À l'échelle de la région Normandie, 45 enseignants-chercheurs ont été nommés à l'Institut universitaire de France (IUF) entre 1991 et 2020, quatre bourses de l'European Research Council (ERC) ont été obtenues entre 2007 et 2020 et cinq médailles d'argent ont été décernées par le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) entre 2000 et 2020<sup>9</sup>.

Au moment de la visite du comité d'évaluation du Hcéres (avril 2021), une coordination territoriale<sup>10</sup> structure le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) de cette région : la communauté d'universités et établissements (ComUE) Normandie Université (NU).

Au cours de la période 2017-2018, 104 500 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur normand, dont 67 000 à l'université (soit 64 % de l'effectif total)<sup>11</sup>.

## 2 / Les principales étapes de la structuration du site

La structuration régionale de l'enseignement supérieur et de la recherche à l'échelle de la Normandie date de 1992 avec la création des écoles doctorales. À partir de cette date, certains domaines tels que la chimie, la biologie et la santé se sont organisés pour structurer des collaborations scientifiques entre les unités de recherche de Caen, Rouen et Le Havre. La coopération des établissements d'enseignement supérieur et de recherche normands s'est prolongée avec la création du pôle universitaire normand, inauguré en avril 1998 sous une forme associative, qui gérait des projets interrégionaux entre les trois universités (Caen, Le Havre, Rouen) et deux écoles d'ingénieurs : l'école nationale supérieure d'ingénieurs de Caen (Ensicaen) et l'institut national des sciences appliquées (Insa) Rouen Normandie. Ce pôle a été dissous en 2007. Le 14 octobre 2011, par le décret n° 2011-1306, le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Normandie Université est créé sous statut d'établissement public de coopération scientifique (EPCS). Conformément à l'article 117 de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, l'EPCS Normandie Université évolue, après que son conseil d'administration (CA), réuni le 4 juillet 2013, s'est prononcé sur cette

<sup>1</sup> Décret n° 2019-1056 du 15 octobre 2019 portant création de l'académie de Normandie.

<sup>2</sup> Source : Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), *L'essentiel... sur la Normandie*, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4482410>, page consultée le 06/05/2021.

<sup>3</sup> Il existait un pôle de compétitivité au Havre, Nov@log, dédié à la logistique et à la supply-chain mais celui-ci a cessé ses activités faute de subventions publiques pour 2020.

<sup>4</sup> Voir <https://competitivite.gouv.fr/les-53-poles-255.html>, page consultée le 05/06/2021.

<sup>5</sup> Université de Caen Normandie (Unicaen), université de Rouen Normandie, université Le Havre Normandie.

<sup>6</sup> Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche – Strater, Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 57 : la dépense intérieure de recherche et développement (DirD) de la région s'élevait en 2017 à 1,26 M€ (la DirD des administrations étant de 0,31 M€ et celle des entreprises de 0,95 M€).

<sup>7</sup> Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 64 et p. 78.

<sup>8</sup> Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 86 et p. 91. En 2018, au niveau national, les établissements publics relevant du Mesri accueillent 95 228 personnels enseignants et 92 287 personnels Biats.

<sup>9</sup> Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 69 – IUF (deux en droit, économie, gestion [DEG], 20 en lettres et sciences humaines, 23 en sciences), ERC (3 *Starting Grants*, un *Consolidator Grant*).

<sup>10</sup> Au sens de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

<sup>11</sup> Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 8 et p. 35.

évolution, vers un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) constitué sous la forme d'une ComUE constituée en fonction du périmètre interrégional normand (Basse-Normandie et Haute-Normandie)<sup>12</sup>. Les statuts de la ComUE Normandie Université sont adoptés à l'été 2014, ont été approuvés par décret le 29 décembre 2014 et entrent en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015, selon le *Journal officiel*<sup>13</sup>.

En avril 2021, au moment de la visite, la ComUE NU était composée de six membres fondateurs<sup>14</sup> : université de Caen Normandie (Unicaen), université de Rouen Normandie, université Le Havre Normandie ; Ensicaen, Insa Rouen, école nationale supérieure d'architecture de Normandie (Ensa Normandie). Normandie Université compte également 12 établissements associés<sup>15</sup> : CESI écoles d'ingénieurs, école supérieure d'ingénieurs en génie électrique (ESIGELEC) ; institut polytechnique UniLaSalle ; centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) Normandie ; école de management de Normandie (EM Normandie), Neoma Business School ; école supérieure d'arts et médias (Ésam) de Caen/Cherbourg, école supérieure d'art et design Le Havre-Rouen (ESADHaR), centre hospitalier universitaire (CHU) Caen Normandie, CHU Rouen Normandie ; centre de lutte contre le cancer François-Baclesse, groupement d'intérêt public (Gip) Labéo.

Le contrat pluriannuel 2017-2021 de site Normandie Université a été signé en avril 2017 entre l'État, la ComUE Normandie Université, les six membres fondateurs de la ComUE, l'EM Normandie, l'ESIGELEC, l'école supérieure d'ingénieurs des travaux de construction de Caen (ESITC Caen, établissement privé bénéficiant du label Eespig<sup>16</sup>) et cinq organismes de recherche (CNRS, institut national de la santé et de la recherche médicale [Inserm], institut national de la recherche agronomique [Inra], institut français de recherche pour l'exploitation de la mer [Ifremer] et commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives [CEA]). Il a été construit autour de cinq axes stratégiques :

- Conforter la stratégie d'excellence de la recherche et de la formation de campus thématiques normands en réseau pour répondre aux enjeux sociétaux et aux défis territoriaux ;
- Relever le défi de l'attractivité et de l'internationalisation ;
- Placer les établissements d'enseignement supérieur au cœur de l'écosystème d'innovation ;
- Accélérer la transformation pédagogique au service de la réussite étudiante ;
- Dynamiser la vie de campus et rendre les étudiants acteurs de leur cheminement vers l'autonomie.

Depuis 2018, Normandie Université figure dans la tranche 800-1000 du classement du *World University Rankings* du *Times Higher Education*<sup>17</sup>.

### 3 / Les caractéristiques de la ComUE

Les missions et compétences propres de la ComUE NU sont respectivement mentionnées dans les articles 4 et 5 de ses statuts, qui dessinent, à grands traits, l'articulation avec les objectifs spécifiques des établissements<sup>18</sup> :

- la définition et la mise en œuvre du volet commun du contrat pluriannuel ;
- la communication relative au projet partagé ;
- la définition d'une stratégie numérique commune et la mise en œuvre des actions mutualisées prévues par le schéma directeur numérique normand ;
- la définition d'une politique commune de formation aux carrières des bibliothèques, et sa mise en œuvre par la gestion du centre régional de formations aux carrières des bibliothèques (CRFCB).

En matière de recherche et de transfert, la ComUE NU prend sous sa responsabilité les compétences suivantes :

- la définition d'une politique commune de la signature des publications scientifiques faisant apparaître Normandie Université en première mention ;
- la responsabilité et le pilotage des fédérations de recherche interrégionales ;
- la définition d'une politique commune de valorisation de la recherche et le portage d'un dispositif commun : Normandie Valorisation ;
- le portage des presses universitaires de Normandie.

<sup>12</sup> Dans le cadre de la réforme territoriale de 2014, la Basse-Normandie a fusionné avec la Haute-Normandie le 1<sup>er</sup> janvier 2016, pour former la région Normandie.

<sup>13</sup> RAE, p. 4.

<sup>14</sup> Décret n° 2014-1673 du 29 décembre 2014 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements Normandie Université.

<sup>15</sup> Décret n°2018-757 du 28 août 2018 portant association d'établissements à Normandie Université.

<sup>16</sup> Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général.

<sup>17</sup> <https://www.timeshighereducation.com/>

<sup>18</sup> Statuts de la ComUE NU (décret n° 2014-1673 du 29 décembre 2014).

En matière de formation, la ComUE NU assure :

- le portage de l'accréditation du diplôme de doctorat, dont la mise en œuvre est assurée par les établissements d'enseignement supérieur membres qui auront reçu une délégation de la ComUE ;
- la gestion et l'animation des écoles doctorales ;
- le portage du pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité) Normandie 19.

Des compétences de coordination sont également assurées par la ComUE :

- la coordination de l'offre de formation et de la stratégie de recherche ;
- l'élaboration d'une politique d'innovation pédagogique ;
- le développement de dispositifs coordonnés de formation initiale et continue (en particulier d'enseignement à distance et d'aide à la mobilité enseignante et étudiante) et d'insertion professionnelle ;
- l'élaboration d'une politique d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de l'action sociale ;
- la coordination d'une politique de diffusion de la culture scientifique et technique ;
- la coordination d'une stratégie de développement international en matière de recherche et de formation (aide à la mobilité, dispositif coordonné d'accueil des étudiants, des enseignants et des chercheurs étrangers) ;
- la coordination d'une politique documentaire au service de la formation et de la recherche, en lien étroit avec le schéma directeur numérique normand (SDNN), en particulier dans le domaine des acquisitions, de la formation et des services à l'usager, des archives ouvertes.

Les établissements membres de la ComUE et leurs associés accueillent pour l'année universitaire 2017-2018, 87 000 étudiants, dont 1 900 inscrits en 3<sup>e</sup> cycle. Les établissements de la ComUE comprennent 2 300 chercheurs, enseignants et enseignants-chercheurs (dont 1 050 habilités à diriger des recherches) et 3 000 personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss)<sup>20</sup>. La ComUE, en tant que structure de coordination des activités de recherche à l'échelle de la Normandie, gère cinq pôles de formation et de recherche (PFR)<sup>21</sup> et huit fédérations de recherche<sup>22</sup>. L'établissement comprend également un collège doctoral regroupant les huit écoles doctorales (ED) normandes<sup>23</sup>. Le budget 2019 de la ComUE est de 17,4 M€ ; n'étant pas soumise aux dispositions RCE<sup>24</sup>, la masse salariale sur le budget de l'État n'apparaît pas dans son budget<sup>25</sup>. L'établissement ne dispose pas d'un patrimoine foncier propre, mais plusieurs locaux sont mis à sa disposition par les établissements membres à Caen, Rouen et Le Havre<sup>26</sup>. Au titre des investissements d'avenir, la ComUE Normandie Université est l'établissement coordinateur du laboratoire d'excellence (LabEx) SynOrg (synthèse organique appliquée au vivant)<sup>27</sup>, de l'école universitaire de recherche (EUR) XL-Chem (synthèse organique, chimie analytique, chimie des polymères, cosmétique)<sup>28</sup>, du Carnot Innovation chimie Carnot (I2C)<sup>29</sup>, du nouveau cursus à l'université (NCU) Réussites plurielles et de Normandie Valorisation, structure financée dans le cadre des expérimentations complémentaires des sociétés d'accélération du transfert de technologies (Satt).

Les activités de la ComUE sont organisées en 10 pôles<sup>30</sup>, dont neuf (formation doctorale/collège des écoles doctorales ; recherche ; formation ; vie étudiante-culture ; entrepreneuriat étudiant ; international ; documentation-édition-sciences ouvertes ; numérique ; pilotage stratégique) sont placés sous l'autorité hiérarchique de la direction générale des services (DGS)<sup>31</sup>.

## 4 / Les attentes de la ComUE Normandie Université

La ComUE Normandie Université a exprimé quatre attentes particulières auprès du comité d'évaluation. Elles font l'objet d'une analyse spécifique dans ce rapport. Elles abordent les thématiques suivantes :

<sup>19</sup> La ComUE Normandie Université coordonnait pour l'ensemble de ses membres le Pépité Vallée de Seine, qui était commun avec celui de CY Cergy Paris Université jusqu'en 2020. Ses activités se poursuivent depuis janvier 2021 au sein du Pépité Normandie.

<sup>20</sup> Rapport d'autoévaluation (RAE) de la ComUE NU, p. 4.

<sup>21</sup> Énergie, propulsion, matière, matériaux (EP2M) ; Nouvelles technologies en chimie et biologie appliquées à la santé et au bien-être (CBSB) ; Humanités, culture, sociétés (HCS) ; Sciences du numérique (SN) ; Continuum terre-mer (CTM).

<sup>22</sup> RAE, p. 8.

<sup>23</sup> RAE, p. 12.

<sup>24</sup> Responsabilités et compétences élargies.

<sup>25</sup> RAE, p. 15 et p. 32.

<sup>26</sup> RAE, p. 35.

<sup>27</sup> <https://www.labex-synorg.fr/>

<sup>28</sup> <https://www.xl-chem.fr/>

<sup>29</sup> <http://i2c.normandie-univ.fr/>

<sup>30</sup> Organigramme général de la ComUE NU, daté du 27 novembre 2020, annexé au RAE.

<sup>31</sup> Le dixième pôle, Normandie Valorisation, est directement placé sous l'autorité hiérarchique de la présidence.

- le pilotage opérationnel de la ComUE NU, sa complétude et son efficacité ;
- les convergences et pistes de rapprochement possibles entre le pôle de la ComUE chargé du pilotage de la recherche à l'échelle du site et les pôles de formation et de recherche régionaux pilotés par la ComUE ;
- les synergies entre recherche, valorisation et transfert pour une massification de l'entrepreneuriat étudiant ;
- la coordination de l'offre de formation (à travers un portail ad hoc) sur le site normand en articulation avec la formation doctorale.

## 5 / Le contexte de l'évaluation

La précédente évaluation (vague B, 2015-2016) de la ComUE Normandie Université par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) a fait l'objet d'un rapport publié en mai 2017<sup>32</sup>. Les recommandations développées dans ce rapport ont donné lieu à des actions mises en œuvre par l'établissement. Ces actions sont résumées dans un document transmis au Hcéres en 2019, à mi-parcours de la période en observation. Dans le cadre de la présente évaluation, l'analyse du suivi des recommandations est exposée en référence 5 (p. 15), sous une forme ramassée.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres fin novembre 2020. La visite de l'établissement s'est tenue à distance du 7 au 9 avril 2021, en raison de la crise sanitaire. Organisés en visioconférence, 54 entretiens ont été réalisés pendant une durée de trois jours.

---

<sup>32</sup> Rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par la ComUE Normandie Université, campagne d'évaluation 2015-2016, Hcéres.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

## 1 / Un positionnement institutionnel à conforter

**Référence 1. « La coordination territoriale définit son positionnement institutionnel dans son environnement local, national et international. » (Référentiel du Hcéres)**

La tradition de coopération entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche du territoire normand est ancienne et forte. Elle s'est manifestée dès la création du pôle universitaire normand, en 1998, puis la fondation du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Normandie Université en 2011. La communauté d'universités et établissements (ComUE) Normandie Université (NU), qui en est issue, s'est donc naturellement établie sur le site, et ce d'autant plus que le périmètre géographique de NU coïncide désormais avec le territoire de la grande région Normandie, créée le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Il concorde également avec le périmètre de la région académique de Normandie.

**Cette cohérence territoriale est un point d'appui qui confère à NU des responsabilités en tant qu'interlocuteur légitime de la région, du rectorat et du centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) pour la coordination de l'enseignement supérieur, de la recherche, de l'innovation et de la vie étudiante sur le site.**

À cet égard, le comité d'évaluation note que NU a été l'interlocuteur de la région et du rectorat pour la négociation du volet recherche et formation du contrat de plan État-Région (CPER) 2021-2027. Ce travail a abouti à la déclinaison d'une quinzaine de projets qui constituent aujourd'hui le volet recherche du CPER 2021-2027 normand. Autre signe du caractère légitime du rôle de NU : la région a transféré à NU la masse salariale des doctorants financés par la région. De l'avis du comité, c'est un signe fort de reconnaissance et de confiance. La visite de l'établissement a également permis de confirmer la qualité des relations de NU avec les métropoles de Caen, de Rouen et du Havre.

Outre ses six membres fondateurs, NU fédère également 12 membres associés. Le travail d'évaluation du comité a permis de constater le fort degré de motivation et d'implication de ces partenaires, qui légitiment tous, sans exception, l'intérêt stratégique que présente pour eux l'accès à la coordination et plus particulièrement l'accès de leurs étudiants au doctorat Normandie Université, ainsi que le bénéfice des services de Normandie Valorisation.

Il y a unanimité parmi les membres associés sur l'intérêt que présente une meilleure visibilité et une meilleure attractivité de l'offre normande d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation sous le label « Normandie Université ». **Pour le comité, cet affectio societatis des membres associés, leur satisfaction à être consultés régulièrement sur les orientations de NU et leur volonté d'y contribuer, notamment dans le domaine de la stratégie européenne et internationale, est un point d'appui particulièrement précieux.**

En ce qui concerne la relation entre les établissements membres et le regroupement, après des phases de développement serein malgré la non-sélection des projets I-Site<sup>33</sup> de NU aux appels à projets du programme d'investissement d'avenir en 2014 et 2015<sup>34</sup>, la situation a été altérée à partir de 2016 par un projet de fusion entre les universités de Caen et de Rouen. Ce projet de fusion a été ressenti par d'autres établissements membres non concernés par la fusion comme une hypothèque à l'avenir de NU. Cette crise s'est traduite par la démission du président de NU fin 2019 et la nomination d'un administrateur provisoire. Bien qu'à l'issue des élections à la présidence des universités, qui a porté l'ancien président de NU à la présidence de l'université de Caen Normandie en 2020, le projet de fusion ne soit plus d'actualité, le comité a perçu des débats encore ouverts sur le rôle et l'avenir de la coordination territoriale. Ces débats fondamentaux apparaissent à l'occasion des discussions en cours, concernant le passage aux statuts de « ComUE expérimentale », permis par l'ordonnance du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement des établissements d'enseignement supérieur. Le projet en discussion comporte notamment une élection des instances de NU au scrutin indirect, par des collèges de grands électeurs et une transformation du conseil académique (Cac) en conseil scientifique (CS) dont le nombre de sièges serait fortement réduit. Les lignes directrices adoptées, au plan stratégique, par les membres au moment du lancement du processus d'évaluation par le Hcéres, ne préjugent pas de l'aboutissement de ce chantier. En effet, ces lignes directrices ne dessinent pas clairement l'évolution des compétences de l'établissement fédérateur (cf. ci-dessous, référence 2).

<sup>33</sup> Initiative Science-innovation-territoire-économie.

<sup>34</sup> RAE, p. 18 : « la Région Normandie, qui a conventionné avec la ComUE à hauteur d'un million d'euros pour compenser l'échec à l'ISITE et permettre à la coordination territoriale d'atteindre les objectifs ambitieux qu'elle s'était fixée ».

En ce qui concerne l'agenda pour les transformations en discussion, le conseil des membres de NU privilégie la séquence suivante :

- présentation d'un projet, évoqué lors des entretiens, mais dont la nature n'était pas encore définie, au jury du quatrième programme d'investissements d'avenir (PIA4) ;
- réforme des statuts de NU ;
- puis élection d'une nouvelle présidence et de son équipe de gouvernance.

**Le comité souligne la fragilité qu'une situation prolongée d'administration provisoire représente pour le regroupement, et la difficulté de faire aboutir des négociations de réforme des statuts dans ces circonstances. Il recommande que soit prise en considération la possibilité de procéder à l'élection d'une nouvelle présidence dans le cadre des statuts actuels (le règlement intérieur prévoit en effet qu'une administration provisoire ne doit pas durer au-delà de deux mois) et de donner mandat à la nouvelle équipe de présidence de mener à bien les discussions sur la réforme des statuts.**

Au-delà de la question statutaire, il n'est pas apparu au comité, lors des entretiens menés au cours de la visite, que les établissements membres aient une vision convergente du rôle qu'ils voudraient voir jouer à NU. Sur la question de la stratégie internationale, un accord existe *a minima* sur l'intérêt d'un organe permettant de faciliter le montage de projets, l'accueil en Normandie et l'envoi à l'étranger d'étudiants et de chercheurs, mais les avis des chefs d'établissements ne convergent pas quant à l'intérêt de conforter à l'international les acquis de la signature scientifique et du doctorat uniques par le déploiement d'une offre de formation et de recherche sous le label « Normandie Université ».

**Aux yeux du comité, et en plein accord avec la première des priorités exprimées dans le RAE en matière de positionnement institutionnel<sup>35</sup>, une telle démarche de structuration et de visibilité internationale, cohérente avec les acquis de la signature et du doctorat, permettrait de valoriser la notoriété de la dénomination « Normandie », et de renforcer ainsi l'attractivité du site, qui en a un besoin fort, besoin clairement exprimé dans le rapport d'autoévaluation (RAE)<sup>36</sup> et confirmé par l'ensemble des acteurs lors de la visite du comité.**

Sur cette question cruciale du modèle sur lequel pourraient s'entendre les établissements membres, le RAE ne fournit pas d'analyses comparatives et d'options possibles, permettant d'étayer les choix à opérer en matière de positionnement et, éventuellement, d'identifier une ou des institutions ou regroupements modèles, en France ou à l'international.

**Le comité est d'avis qu'un modèle fédéral clairement affirmé permettrait une unité d'action à l'international. Il permettrait également d'assurer l'identité des établissements membres, dans la mesure où il serait assorti d'une claire distinction entre les compétences exclusives des établissements membres et les compétences de coordination confiées à NU (y compris en matière de formation et de recherche, pour valoriser l'acquis des pôles d'enseignement et de recherche, voir *infra*). Ce modèle serait en phase avec les attentes exprimées au cours de la visite par l'ensemble des acteurs rencontrés, tant au sein du regroupement (membres du conseil d'administration [CA] et du conseil académique [Cac], acteurs des établissements membres et associés) que parmi les partenaires institutionnels (rectorat, région, métropoles, partenaires socio-économiques).**

Le RAE n'est pas disert sur les relations de NU avec les acteurs économiques locaux – intermédiaires, têtes de réseaux, entreprises –, alors même que ce RAE indique que « *l'ESR normand et l'ensemble du tissu économique de la région doivent donc indiscutablement mieux se coordonner pour se positionner en acteurs principaux de développement de projets de grande envergure* »<sup>37</sup>.

À la lumière de la visite, l'ancrage territorial avec les acteurs économiques apparaît cependant plus fort que ne le laissait présager le RAE, et le réseau dans lequel s'inscrit NU est dense, dynamique et de qualité. **Ainsi le comité estime que la qualité du tissu économique et les potentialités de développement de l'offre destinée à ses acteurs en matière de formation, de recherche et d'innovation sont un point d'appui pour NU et constituent un enjeu important de l'attractivité du territoire qui, malgré des atouts clairement identifiés, pâtit, au plan économique, de sa proximité géographique avec des territoires très attractifs (Île-de-France et Bretagne) et d'un manque de visibilité internationale.**

<sup>35</sup> RAE p. 8 : « 1° favoriser une plus grande attractivité nationale et internationale en affirmant une identité commune ; » et p. 9 : « le besoin d'une politique stratégique d'internationalisation est une évidence en vue d'améliorer la visibilité et l'attractivité de l'ESR normand ».

<sup>36</sup> RAE, p. 4.

<sup>37</sup> RAE, p. 10.

## 2 / Une stratégie institutionnelle à la croisée des chemins

**Référence 2.** La coordination territoriale définit ses domaines d'activité, ses compétences exercées et leurs modalités de mise en œuvre.

Le Code de l'éducation prévoit que les compétences de la coordination territoriale concernent *a minima* la « coordination de l'offre de formation et de la stratégie de recherche et de transfert des établissements publics d'enseignement supérieur relevant du seul ministère chargé de l'enseignement supérieur ». Dans ce cadre, la coordination contribue également à « l'élaboration, avec le réseau des œuvres universitaires et scolaires d'un projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale sur le territoire, en associant l'ensemble des établissements partenaires ».

En ce qui concerne NU, le RAE énonce la répartition des compétences entre la ComUE et les établissements membres : « Les périmètres de missions ont été soigneusement délimités entre des compétences propres et des compétences de coordination dans l'article 5 des statuts de Normandie Université, dans le respect du principe de subsidiarité. »<sup>38</sup> (cf. ci-dessus introduction).

Or, force est de constater que la coordination de l'offre de formation ne figure pas dans cette liste (à l'exception du doctorat), contrairement à ce que prévoit explicitement la loi. Ce constat a été conforté lors de la visite de l'établissement, qui a permis au comité de constater qu'aucune forme de coordination par NU ne semble concerner les niveaux de la licence et du master. Même si un projet de nouveau cursus à l'université (NCU) a été déposé par NU, sa gestion opérationnelle est assurée par les trois universités normandes, sans que cette activité puisse correspondre à une forme de coordination de l'offre de formation par la ComUE. Quant à l'élaboration d'une politique d'innovation pédagogique, elle ne fait pas l'objet d'une autoévaluation détaillée, et la visite du comité n'a pas permis de l'identifier comme un domaine d'activité soutenu. De plus, les lignes directrices<sup>39</sup>, adoptées, en matière de stratégie, par les établissements membres depuis les nouvelles élections, ne semblent pas changer la donne et prévoir une coordination de la formation par la ComUE.

**Au vu de la faible attractivité de l'offre de formation normande par rapport à celle des régions Île-de-France, Hauts-de-France, Bretagne et Pays de la Loire, le comité d'évaluation suggère vivement que la réforme des statuts de NU, en cours de discussion, soit mise à profit pour une évolution significative en matière de coordination pédagogique, afin de prendre en compte les compétences minimales prévues par le Code de l'éducation.**

Une telle évolution serait d'ailleurs conforme à l'autoévaluation : « Le constat partagé entre l'ensemble des acteurs est que la structuration normande doit désormais franchir une nouvelle étape intégrative, permettant de renforcer le taux de poursuite d'études des étudiants du secondaire vers l'enseignement supérieur, de consolider l'apport des établissements à la réussite de ses étudiants de premier cycle, de **travailler à une attractivité accrue des masters**, du doctorat et du site vis-à-vis des chercheurs des grands organismes et d'obtenir une plus grande visibilité externe et une forte attractivité de l'ESR normand. »<sup>40</sup>

La visite de l'établissement a également permis au comité de confirmer que les pôles de formation et de recherche, pilotés au niveau de NU, sont pour l'heure, davantage focalisés sur la recherche que sur la formation. La plus-value de ces structures, qui permettent notamment de répondre aux appels à projets (AAP) régionaux de manière concertée entre les membres de la ComUE, serait notablement améliorée si l'activité de ces structures ouvrait la possibilité de se concerter entre établissements sur la création de nouveaux parcours de formation communs, sur des sujets innovants. À titre d'illustration, lors de la visite, un des membres du Cac a suggéré de créer des parcours interdisciplinaires prenant en compte les problématiques du vieillissement des populations. **Le comité suggère que de telles initiatives, ne faisant pas concurrence à l'offre de formation existante dans les établissements, soient développées pour renforcer l'adhésion à ces pôles, en phase avec les orientations de développement définies par les collectivités territoriales et les établissements publics, nationaux et locaux, du territoire normand.**

En ce qui concerne le modèle économique de la coordination territoriale, la visite a permis de conforter les constats du RAE sur la fragilité de celui-ci, dont le socle de moyens transversaux est faible au regard des ressources affectées à des projets spécifiques. Du fait de la non-sélection des deux projets d'I-Site soutenus par NU lors de sa participation aux appels à projets du PIA<sup>41</sup> relatifs aux initiatives d'excellence<sup>42</sup>, ces ressources transversales se limitent aux cotisations des établissements membres et à la subvention annuelle de

<sup>38</sup> RAE, p. 11, paragraphe 6.

<sup>39</sup> Transmises en complément du RAE.

<sup>40</sup> RAE, p. 29, paragraphe 5.

<sup>41</sup> En 2014 et 2015.

<sup>42</sup> RAE, p. 18 : « la Région Normandie, qui a conventionné avec la ComUE à hauteur d'un million d'euros pour compenser l'échec à l'I-Site et permettre à la coordination territoriale d'atteindre les objectifs ambitieux qu'elle s'était fixé ».

fonctionnement du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri). S'y ajoutent quelques mises à disposition de personnels et de locaux par les établissements, mais la pérennité de celles-ci n'est pas assurée. S'y ajoutent également les postes relevant de la fonction publique d'État, dont la masse salariale ne figure pas dans la comptabilité de l'établissement puisque celui-ci n'est pas soumis aux dispositions des responsabilités et compétences élargies (RCE).

**En l'absence de ressources en provenance du PIA, et malgré le soutien volontariste de la région Normandie, la prise en compte des besoins transversaux en matière de pilotage est insuffisante. C'est indéniablement un point de fragilité. Cependant, celui-ci ne relève pas de la seule responsabilité du site, mais des politiques nationales, le principal levier de financement des regroupements étant les initiatives d'excellence du PIA, ce qui pose le problème des regroupements qui n'y émergent pas.**

**Le RAE indique <sup>43</sup> par ailleurs que NU assurerait « la coordination d'une stratégie de développement international ». Cette coordination reste faible à ce jour, même si une école universitaire de recherche (EUR) et deux Graduate Schools ont été mises en place. Un service intitulé Normandie international devrait être créé à l'occasion de la réforme des statuts, avec le recrutement d'un directeur. Compte tenu de l'ambition de la région et des établissements en termes d'attractivité (ainsi que des remarques du comité lors de la précédente évaluation de la ComUE par le Hcéres), le comité recommande de faire de l'international une priorité partagée en matière de stratégie et de coordination.**

**Référence 3.** La coordination territoriale décline ses orientations stratégiques en grands objectifs opérationnels et mobilise des outils de suivi de sa trajectoire parcourue.

Durant les dernières années, les missions confiées à NU ont été, petit à petit, mises en œuvre selon les objectifs qui lui ont été fixés à sa création et en poursuite de la politique déjà engagée par le Pres. Il est cependant dommage qu'aucun indicateur de suivi de ses actions n'ait pu être produit dans le RAE. Cette absence d'indicateurs prive la ComUE d'éléments objectifs permettant de justifier son action.

NU a été porteuse du contrat de site 2017-2021. La réalisation de ses grands objectifs opérationnels est inégale, notamment eu égard aux moyens que le regroupement est parvenu à mobiliser pour chaque domaine de compétence. En outre, il est apparu au cours de la période des oppositions sur certains projets en compétition avec les objectifs des universités elles-mêmes. Ainsi, la question de la coordination en matière de formation a peiné à se concrétiser<sup>44</sup>, tout comme le déploiement d'une vraie politique internationale. Ainsi, le comité n'a pas pu constater l'existence d'actions conduites par NU permettant de renforcer l'attractivité des études supérieures et d'améliorer la poursuite d'études.

**Le comité regrette aussi que le conseil stratégique réunissant les partenaires académiques et des représentants du monde socio-économique n'ait pas été mis en place, alors qu'il était mentionné dans le contrat de site. Le comité recommande de développer la formation continue et de l'apprentissage : les entretiens, lors de la visite de l'établissement, ont fait clairement apparaître le besoin de s'appuyer davantage sur la demande des acteurs économiques du site.**

Parmi les réalisations les plus emblématiques, figure la création d'une composante interne portant la stratégie de valorisation, et l'ensemble des actions intéressant la stratégie scientifique et la recherche (création de cinq pôles de formation et de recherche, charte de signature unique, formation doctorale, archives ouvertes). Dans le domaine du numérique, il a été plus difficile pour la ComUE de mettre en œuvre le schéma directeur du numérique, son coût ne l'ayant pas permis. Ce sont surtout des applications pour les étudiants qui ont été déployées dans le cadre du schéma directeur de la vie étudiante. Pendant la crise sanitaire, des mutualisations entre NU et ses membres se sont développées au-delà de ce schéma pour répondre aux besoins des plus petits établissements en matière d'enseignement à distance (service Web TV, service easy proxy). NU peut également se prévaloir de réalisations dans le cadre de l'entrepreneuriat étudiant avec le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépîte).

La question du développement durable vient d'être prise en charge avec la nomination d'une nouvelle vice-présidence. Plusieurs missions lui ont été attribuées : créer un réseau normand des référents pour le développement durable dans les établissements et animer ce réseau. Une rubrique sur ce thème a été créée sur le site internet de NU. Des actions de formation et des outils sont mis à disposition des établissements. Le recensement des projets et leur bilan devraient également permettre de choisir les actions les plus efficaces et de les faire connaître aux membres de la ComUE. La visite de l'établissement a permis de constater que le consensus en la matière n'était pas encore atteint. Pourtant, dans ce domaine, comme dans d'autres, la région pourrait apporter son soutien, ce qui serait une occasion à saisir.

<sup>43</sup> RAE, p. 11 et p. 13.

<sup>44</sup> Hormis pour quelques masters spécifiques.

De façon générale, le comité constate un manque d'outils de suivi du contrat quadriennal, qui permettraient de valoriser davantage l'ensemble des actions réalisées. Faute de ces indicateurs, il est impossible d'évaluer de manière objective l'activité de coordination de la ComUE. Le comité recommande d'en faire une priorité d'action pour la prochaine discussion contractuelle.

### 3 / Une gouvernance et une organisation interne à stabiliser

**Référence 4.** La gouvernance de la coordination territoriale s'appuie sur une organisation, des instances, des circuits de décision et une communication adaptés à ses missions et à sa stratégie.

#### a/ Une gouvernance encore provisoire

NU s'est dotée dès sa création d'une équipe de direction et des instances qui permettaient de définir et de mettre en œuvre les principes de travail en commun et de mutualisation mis en place depuis longtemps dans cette région. **Si le rapport d'autoévaluation souligne cette coopération<sup>45</sup>, le comité regrette que ce rapport ne propose pas une analyse critique des relations avec les membres, et des modalités de travail qui ont été instaurées.**

La démission du président en décembre 2019 a mis un frein aux projets en cours et aux nouveaux projets, même si l'intégralité des instances mises en place a continué à fonctionner régulièrement. Cette continuité témoigne de la solidité de l'organisation. Un administrateur provisoire a été nommé en janvier 2020 et le maintien des équipes précédentes a été validé par un conseil d'administration en février 2020. Il existe un vice-président statutaire (numérique), sept vice-présidents (moyens, formation, vie étudiante, documentation, formation doctorale, recherche, développement international) et deux vice-présidents délégués (développement durable, entrepreneuriat étudiant). Le rôle de ces vice-présidents, tout comme celui des responsables de pôles, n'apparaît pas clairement dans le RAE (la visite de l'établissement n'a pas permis de les éclaircir). Il apparaît que le conseil des membres se réunit en formation restreinte : les chargés de pôle n'y participent pas pour présenter leurs projets. L'articulation du conseil des membres et du CA n'est pas explicite.

Le report des élections dans les établissements membres et la crise sanitaire ont prolongé de manière anormale la situation d'administration provisoire, paradoxale au regard des statuts (cf. supra.). Les débats internes sur l'évolution des statuts ont également contribué à retarder la tenue de nouvelles élections. **Le comité considère qu'il faudrait rapidement régulariser cette situation, qui est juridiquement fragile, puisque les statuts de l'établissement prévoient une durée d'intérim de deux mois au maximum.**

Le conseil des membres joue un rôle prépondérant dans la définition de la stratégie de l'établissement. Il vient d'approuver les nouvelles orientations stratégiques de NU mais les entretiens menés lors de la visite de l'établissement n'ont pas permis d'établir que les membres aient une vision commune de l'avenir du regroupement.

Le comité n'a pas constaté de difficultés de fonctionnement des conseils : conseil d'administration, conseil académique et comité technique continuent à exercer normalement leurs compétences pendant la période d'administration provisoire. Les débats délicats ne sont pas toujours menés, notamment sur les questions qui concernent les moyens accompagnant les projets. Pour certaines instances, comme le comité technique, des sièges vacants devraient rapidement être pourvus. L'existence d'une commission des finances très active a facilité l'examen des questions budgétaires au CA.

Les réunions du comité de direction sont régulières, soit en présentiel, soit en visioconférence.

L'organigramme <sup>46</sup> fonctionnel montre bien la structuration de l'établissement autour de ses neuf pôles d'activité, rattachés fonctionnellement à la direction générale des services (DGS), le 10<sup>e</sup> pôle étant quant à lui rattaché directement à la présidence. Cette dernière pilote directement la communication, les finances et les ressources humaines (RH). Le pôle numérique a un double rôle : pour le compte de NU en tant qu'établissement et directement pour le compte des établissements membres demandeurs.

De fait, le rôle de ces pôles est à la fois de mener une réflexion commune débouchant sur des propositions d'actions conduites soit par les membres de la ComUE, soit mis en œuvre par elle-même selon ses compétences propres. Le circuit de décision est plus opérant dès lors que la structure de mise en œuvre reste à la ComUE : en effet, lorsque les décisions des pôles sont mises en œuvre au niveau de NU, elles se concrétisent plus facilement, alors que si la mise en œuvre relève d'un membre, les délais de réalisation sont plus longs et complexes. Dans le cas de la mission de coordination de NU, les décisions validées dans ses instances relèvent aussi de la

<sup>45</sup> RAE, p. 4.

<sup>46</sup> Fourni en annexe au RAE.

compétence des établissements et de leurs propres instances. Dans ce cas, le comité a pu constater des difficultés de mise en œuvre. À titre d'exemple, bien qu'arrêtée en conseil des membres, la mise en place de Normandie International tarde à voir le jour faute d'un accord sur son rôle par rapport à celui des membres et celui de leurs associés dans la conduite de la politique internationale. Cette situation n'est sans doute pas sans lien avec le fait que, le VP développement international ayant reçu les fonctions d'administrateur provisoire, aucun autre vice-président n'ait été désigné pour accélérer la mise en place de la stratégie internationale commune.

**Le comité considère qu'il est indispensable que l'organisation du circuit de décisions soit revue pour valider les actions des pôles et pour consolider la confiance en rendant plus efficace le dialogue sur leurs attributions. Une réflexion devrait à nouveau s'engager pour déterminer les secteurs où la mutualisation peut être porteuse d'une vraie plus-value.**

Il n'est pas certain que la discussion qui s'éternise sur la transformation de NU en ComUE expérimentale ne cache pas un problème de fond : celui de la difficulté pour les membres de s'accorder sur le degré de leur coopération. Le comité n'est pas parvenu à comprendre les objectifs attendus de la transformation des statuts et se demande si la recherche d'un cadre institutionnel ne cache pas un manque de projet réel.

**Le comité ne peut que recommander à NU et à l'ensemble de ses membres d'accélérer la stabilisation de la gouvernance et la convergence vers une vision partagée de la politique de site.**

### *b/ Une atomisation des moyens préjudiciable au fonctionnement*

L'équipe administrative, peu nombreuse, est composée à la fois de personnels de la fonction publique affectés à la ComUE et d'autres, mis temporairement à sa disposition par les établissements qu'elle regroupe<sup>47</sup>. Les effectifs ne sont pas encore stabilisés dans la mesure où les moyens d'État comme les mises à disposition sont remis en cause par l'État lui-même et par ces établissements.

Le choix de NU a été de s'organiser avec des fonctions support limitées et des pôles correspondant aux différentes missions et activités de la ComUE. Les services des finances et des ressources humaines (RH), qui disposent chacun de deux personnes, travaillent directement auprès de la DGS. L'agent comptable, en adjonction de service, est accompagné d'un seul agent. **Le comité a pu constater lors de la visite que les personnels étaient très motivés, mais qu'ils rencontraient des difficultés pour absorber la montée en puissance des activités de l'établissement. Cette situation fait courir un risque majeur de continuité du service. Certains agents ont conjuré ce risque en produisant des fiches de procédures, mais dans les services financiers et à l'agence comptable, il est plus difficile de pouvoir déployer une démarche de contrôle interne comptable et financier.**

**L'absence de pérennité des moyens est également préjudiciable au bon fonctionnement des services et des pôles. Une majorité d'agents sont en contrat à durée déterminée (CDD), ce qui explique en partie le manque de développement d'outils de suivi des actions. Une réflexion sur l'optimisation des moyens mériterait d'être engagée. Mais surtout le comité recommande de les conforter. La DGS, qui vient de prendre ses fonctions, aura également pour chantier de renouer le dialogue social au sein de l'établissement après les turbulences qu'il a traversées.**

### *c/ Une communication qui a du mal à se positionner*

Le fonctionnement de la communication de NU reflète bien les difficultés qu'elle rencontre pour asseoir son image et promouvoir son action dans la communauté universitaire. Les objectifs de cette communication sont à la fois de valoriser les réalisations de la ComUE, mais aussi de ses membres et plus largement de mettre en avant le rôle de l'enseignement supérieur sur le territoire normand. Mais une politique offensive de communication se heurte manifestement aux objectifs individuels des membres et le comité n'a pas pu percevoir une réelle coordination en matière de communication à l'échelle du territoire. Il existe pourtant une véritable possibilité de valoriser le nom de la Normandie, déjà connue au niveau international, et le comité trouve regrettable que l'effort fait en matière de signature scientifique unique ne se traduise pas par une recherche de cohérence sur la « marque » des diplômes.

Plusieurs exemples témoignent de la défiance des membres vis-à-vis de la ComUE. Le comité s'interroge en premier lieu sur les raisons du manque d'informations sur NU disponibles sur les sites web de ses membres. Le projet « Normandie Université en poche »<sup>48</sup> à destination des étudiants a une faible audience<sup>49</sup>, car les

<sup>47</sup> Neuf fonctionnaires, huit mises à disposition des membres (dont deux CDD), 52 CDD et six contrats à durée déterminée (CDI) lors de la visite.

<sup>48</sup> Application mobile relative aux services aux étudiants (plans, restauration, transports, démarches administratives).

<sup>49</sup> Nombre de téléchargements inférieur à 10 000 ; taux d'usage faible indiqué par le service informatique de la ComUE, en l'absence du service d'emploi du temps pas encore disponible sur l'application.

établissements concernés refusent à NU la possibilité d'utiliser les annuaires des étudiants pour leur faire connaître cet outil. De ce fait, seulement un millier de connexions ont été recensées, ce qui pose la question de sa pérennité. Par ailleurs, les locaux de la ComUE ne font pas l'objet d'une identification sur les sites<sup>50</sup> où elle est installée. **Le comité recommande la conduite d'une réflexion sur l'indispensable coordination de la communication entre ses membres.**

Les campagnes de communication n'ont pas toujours été judicieuses, du point de vue des établissements membres, faute d'un consensus sur leur slogan en 2020 (« fiers d'être NU<sup>51</sup> ») ou sur le moment de leur mise en œuvre. La réalisation d'une revue, début 2021, présentant les réussites normandes risque également d'être mal perçue des membres, faute d'une réflexion suffisante sur les modalités de sa diffusion<sup>52</sup> et au regard de son coût (15 000 €). Le comité considère que c'est regrettable, car le besoin de ce type d'information est réel.

**Le positionnement de la communication mériterait d'être considéré comme majeur pour NU. De ce fait, le comité recommande le rattachement direct de ce service à la présidence, tout comme la discussion et l'adoption en conseil des membres d'une réelle stratégie de communication définissant pour chacune des cibles les modalités d'action et leur calendrier. Une bonne communication ne peut se concevoir dans une logique de compétition entre les établissements membres et NU, mais dans une logique gagnants/gagnante. De l'avis du comité, la communication devrait aussi passer d'une communication sur les actions thématiques à une communication visant la promotion de l'image et de l'identité du regroupement et de l'ensemble de ses membres. La refonte du site internet, entamée en 2019, pourrait utilement y participer.**

En outre, la communication interne devrait elle aussi être renforcée. En effet, il n'existe pas d'espace numérique de travail, mais un seul canal de diffusion d'information par un *drive ad hoc*.

**Référence 5.** La direction de la coordination territoriale porte et développe une politique globale de la qualité.

Durant les dernières années, les missions confiées à NU ont été, au fur et à mesure, mises en œuvre selon les capacités des responsables à les faire émerger, ou en fonction des moyens disponibles. Le RAE ne précise pas que les actions ont été conduites dans le cadre d'une programmation suffisamment structurée. Malgré la petite taille de l'établissement, les liens entre les services et les pôles paraissent parfois difficiles du fait à la fois de leur méconnaissance mutuelle, de l'insuffisance des outils de coordination et de l'éloignement, notamment sur les sites de Rouen et du Havre par rapport à celui de Caen, où sont situés la plupart des locaux attribués à NU.

**La politique de la qualité reste embryonnaire au sein de NU<sup>53</sup>. Il est certain que les turbulences récentes n'étaient pas favorables à une réflexion dans ce domaine. Mais, le comité note également l'absence de convergence de certains outils informatiques.**

**Il a pu cependant noter des avancées sur lesquelles l'établissement va pouvoir s'appuyer :**

- La mise en place d'une cellule d'appui au pilotage et à la qualité ;
- La volonté de la gouvernance de réaliser un programme de travail décliné par actions et objectifs métiers ou managériaux<sup>54</sup> ;
- L'arrivée d'une nouvelle DGS<sup>55</sup> qui a déployé une démarche qualité dans ses précédentes fonctions ;
- Le développement d'outils de suivi dans les domaines financiers et comptables, notamment pour la tenue des dialogues de gestion.

Le responsable qualité<sup>56</sup> a entamé un état des lieux et une cartographie des outils déployés dans les différents domaines. La responsable est d'ailleurs à l'origine de cette création, qu'elle a proposée. Elle a été formée et elle va pouvoir bénéficier de l'appui de la responsable qualité de l'institut Carnot.

Cette démarche qui se fonde sur une programmation, un suivi et des corrections de trajectoire, est déjà effective dans le domaine des développements numériques. Le comité estime qu'il est nécessaire d'accompagner le déploiement de la démarche en développant rapidement des formations dans les autres domaines.

L'existence d'une multitude de projets qui nécessitent des comptes rendus financiers a obligé NU à structurer le suivi de ses dépenses par projets. Elle devrait donc pouvoir agréger certains indicateurs pour disposer d'une

<sup>50</sup> Sites des universités de Caen, Rouen et Le Havre.

<sup>51</sup> Une pétition pour la suppression de cette campagne a été lancée.

<sup>52</sup> Envoi dans les établissements alors que les étudiants et les personnels ne sont pas physiquement présents en raison de la crise sanitaire actuelle.

<sup>53</sup> RAE, p. 28.

<sup>54</sup> RAE, p. 34.

<sup>55</sup> L'établissement est resté quatre mois sans DGS.

<sup>56</sup> Le comité regrette que sa responsable cumule cette mission avec ses fonctions de responsable administrative et financière du pôle numérique.

vision globalisée de son activité. La performance du logiciel SIFAC<sup>57</sup> devrait le permettre, mais il nécessite que les responsables puissent faire les extractions de données, et y soient formés. En revanche, il ne semble pas possible, pour l'instant, que le nouveau logiciel de ressources humaines, Eksaé, qui est en phase de remplacement d'Harpège, soit interfaçable avec SIFAC. Un seul bilan social a été produit en 2018, et il n'y a pas d'indicateurs de suivi du contrat quadriennal.

**Le comité ne peut qu'encourager NU à accélérer la production d'indicateurs pour être en mesure de justifier de la performance de son activité et de présenter un bilan des actions menées. Une analyse des besoins en ressources humaines pour y arriver mériterait d'être conduite. Le comité recommande que la production d'indicateurs soit intégrée dès le démarrage du projet. La capacité à donner des informations précises ne peut que renforcer la légitimité de l'établissement, notamment dans le cadre du prochain contrat quadriennal.**

**Le comité recommande par ailleurs le déploiement d'outils qui devraient également inclure des outils d'analyse prospective sur les missions nouvelles, et des analyses en coût complet des missions actuelles afin de s'assurer de leur soutenabilité financière<sup>58</sup>.**

Par ailleurs, le précédent rapport d'évaluation par le Hcéres de la ComUE Normandie Université (mai 2017) émettait des recommandations qui ont donné lieu à des actions mises en œuvre par l'établissement. Ces actions sont résumées dans un document transmis au Hcéres en janvier 2019, à mi-parcours de la période en observation. Le comité prend acte des évolutions récapitulées à mi-parcours, qui s'inscrivent bien dans le sens des recommandations. Mais le comité constate aussi que les recommandations de 2017 demeurent, dans une large mesure, d'actualité : c'est en particulier le cas de la première des recommandations, proposant de « porter un discours commun qui clarifie la visée du projet (au-delà d'un projet fédéraliste ?) » toujours pertinente, même si le projet de fusion entre une partie des établissements seulement a depuis lors été abandonné. Il en va de même pour la troisième recommandation suggérant d'« utiliser la structuration par grands domaines projetée au niveau de la recherche comme levier pour travailler la coordination de l'offre de formation, notamment en master. » En la matière, les progrès ont été modestes, puisqu'une seule école universitaire de recherche a jusqu'à présent été mise en place.

## 4 / Un pilotage opérationnel incomplet et inégal

**Référence 6.** Le pilotage opérationnel respecte des principes et mobilise des outils de gestion adaptés aux missions et à la stratégie de la coordination territoriale.

### a/ Une urbanisation du système d'information en cours

Le pôle numérique est composé d'une équipe de quatre personnes (un responsable, un administrateur système et réseau, un responsable du parc et un développeur), accompagnées d'une responsable administrative qui assurera également la responsabilité de la future cellule d'aide au pilotage et à la qualité (cf. référence 5). Un VP numérique anime la commission numérique et le comité de liaison qui assure la coordination des projets<sup>59</sup> avec les pôles, les établissements membres de NU et les structures régionales (centre régional informatique et d'applications numériques de Normandie [CRIANN], Crous).

Ce service assure la fonction support informatique pour l'ensemble de l'établissement, mais répond aussi à des projets<sup>60</sup> figurant dans le schéma directeur du numérique.

Les outils ont été développés au fil de l'eau en donnant la priorité aux besoins métiers (finances, RH) et aux projets mutualisés. Il n'y a pas encore d'analyse formalisée des besoins, ni de plan de développement sur le long terme. Mais le service est réactif pour répondre aux besoins dès que ceux-ci sont identifiés. Par exemple, lors de la crise sanitaire, ont été mis à disposition des outils d'aide à la connexion à distance, de web TV ou de *streaming*. Cependant, le comité relève un manque d'analyse critique des outils développés. Ainsi, le service a mené le projet « Normandie en poche » (impulsé par le pôle vie étudiante et retenu dans son schéma directeur). Cette application est peu utilisée par les étudiants (le service emploi du temps n'est pas disponible). La question de son maintien mériterait donc d'être analysée à nouveau.

Le service propose aux personnels un *drive* pour partager des informations et un outil de travail collaboratif (Seafile). Il suit également les postes de travail de tous les agents, qui ont à disposition un poste portable, ce qui a permis le travail à distance sans difficulté durant la crise sanitaire. Il collabore avec les services support et les pôles sur la production des indicateurs.

<sup>57</sup> Système d'information financier analytique et comptable.

<sup>58</sup> Cet engagement était déjà mentionné dans le bilan à mi-parcours de la précédente évaluation Hcéres.

<sup>59</sup> Si au départ le service suivait 30 % des projets internes, il en assure aujourd'hui 70 %.

<sup>60</sup> Labellisation *data center*, plateforme de stockage pour la recherche et mutualisation matériels et moyens ; carte multiservice.

Pendant la phase de développement de son activité, NU s'est appuyée sur les applications de gestion installées dans les établissements membres. Ainsi, elle disposait de SIFAC pour le suivi financier et comptable et d'Harpège en matière de gestion des ressources humaines, qui était couplé avec Winpaie pour la paie.

La migration d'Harpège vers SIHAM a entraîné une nouvelle réflexion sur le système d'information (SI) RH, nécessaire au regard du nombre d'agents gérés. Compte tenu de la lourdeur de SIHAM et après avoir réalisé une comparaison avec d'autres applications, il a été décidé, en liaison entre le service informatique et le service RH, de retenir Eksaé, déjà utilisé à l'École nationale supérieure d'ingénieurs du Mans (ENSIM). La migration vers ce nouvel outil était en cours au moment de l'évaluation et va nécessiter, du point de vue du comité, un lourd investissement des services pour réaliser la saisie des données, qui ne semblent pas pouvoir être toutes versées dans le nouvel outil automatiquement.

**Le comité souligne la forte implication des services informatiques pour accompagner les autres services dans leur mission. NU organise la politique informatique interne de manière très professionnelle eu égard aux effectifs disponibles (existence d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information [RSSI] notamment). Le comité regrette que la période politique qui s'achève ait freiné la dynamique en cours.**

### *b/ Une organisation financière fragile*

Le choix a été fait de donner aux pôles une large autonomie dans la gestion de leurs moyens, seize gestionnaires financiers sont identifiés dans les centres financiers, ce qui a pour conséquence des difficultés certaines pour aborder les spécifications du cycle de la dépense de manière efficace dans chacun d'entre eux<sup>61</sup>. Le service financier central assure donc un appui aux services et aux pôles en mettant à disposition des fiches de procédures, en assurant une aide directe et en réalisant les premiers contrôles. Dans ce contexte, il est difficile à ces pôles et à ces services de déployer une démarche de contrôle interne. **Le comité recommande qu'une nouvelle organisation de la fonction financière, plus centralisée, soit étudiée.**

Des réunions de dialogue de gestion sont organisées par le VP en charge des moyens afin de préparer le budget et de réaliser le suivi des dépenses par projet, notamment pour les opérations pluriannuelles. Des réunions mensuelles sont également conduites par le service financier avec les responsables financiers des pôles. Cette organisation a permis une nette amélioration de l'exécution du budget qui est passée de 60 % en 2017 à 94 % l'an dernier<sup>62</sup>.

Par ailleurs, l'agent comptable, qui est en adjonction de services et que seconde un gestionnaire chargé du service facturier, connaît des difficultés pour faire face à l'augmentation régulière des factures. Depuis son arrivée, il s'attache à améliorer le suivi des recettes, la principale difficulté résultant de la multiplication des conventions<sup>63</sup> et des interlocuteurs. En effet, le reversement des recettes dépend de la production des comptes rendus et ceux-ci sont transmis avec du retard. **Le comité recommande que les formations nécessaires soient proposées aux personnels en charge de ces missions à forte technicité.**

NU bénéficie de l'appui du responsable des marchés de l'Unicaen pour tout ce qui relève de la validation des dossiers dans ce domaine. La gestion financière est faite avec le logiciel SIFAC de l'université de Rouen et celle des congés des personnels par le logiciel HAMAC de l'université du Havre. Bien que les gestionnaires de la ComUE accèdent également aux formations organisées par les universités, ils regrettent d'être parfois exclus des informations sur les évolutions de SIFAC ou de la réglementation financière. **Le comité recommande de veiller à leur intégration dans les listes de diffusion.**

Le total des charges du budget 2019 s'élevait à 14,2 M€, y compris 8,9 M€ de masse salariale des doctorants et des personnels sous contrat<sup>64</sup>. L'établissement n'est pas passé aux RCE, ce qui est normal eu égard au faible volume des personnels et aux risques financiers inhérents<sup>65</sup>. **Mais, la fragilité financière de NU est liée à la structure de son budget** : une majorité de ce budget relève des appels à projets (plus de 90 % en 2020, y compris les contrats doctoraux financés sur le budget de NU), de ressources propres dont le niveau reste faible (555 k€), et d'une subvention du Mesri de 900 k€. L'établissement bénéficie aussi d'un volume important de subventions d'un financeur unique : la région Normandie, ce qui peut s'avérer être un risque si la politique régionale venait à évoluer. Le comité n'a pas noté que la ComUE cherchait à se doter de ressources nouvelles et il a constaté que peu de projets sont déposés au niveau européen. Les résultats d'exploitation sont positifs et permettent de dégager des excédents depuis plusieurs années, même si ceux-ci diminuent régulièrement<sup>66</sup>,

<sup>61</sup> Et ceci d'autant plus que la majorité des personnels exerçant dans les pôles sont recrutés en CDD.

<sup>62</sup> RAE, p. 33

<sup>63</sup> Qui sont suivies par tableurs Excel.

<sup>64</sup> À noter que la masse salariale représentait 3,1 M€ en 2017.

<sup>65</sup> L'agent comptable considère que le passage aux RCE lui donnerait une plus grande souplesse de gestion de sa trésorerie.

<sup>66</sup> Résultat net comptable dans les comptes financiers : 2016, 0,1 k€ ; 2017, 0,7 k€ ; 2018, 1,1 k€ ; 2019, 1,4 k€.

sauf pour Normandie Valorisation, structure gérée sous forme de service à comptabilité distincte régulièrement déficitaire. Il convient de remarquer que la crise sanitaire explique une partie des résultats de l'année 2020, certains projets n'ayant pas pu être conduits.

**Le comité s'est étonné que la participation des établissements aux services communs<sup>67</sup> n'ait pas pu être rediscutée alors que les missions de NU n'ont cessé de s'élargir. Il a relevé le faible retour des établissements au titre de la formation doctorale et le manque de pistes pour développer les ressources propres. Une discussion avec les membres et les associés pourrait utilement être engagée à partir d'une analyse détaillée des charges de NU. Si la participation des établissements se fait également en nature avec la mise à disposition des moyens humains, matériels et immobiliers (évalués à environ 1 M€), la remise en cause de certains moyens rend indispensable la clarification de la situation.**

**Le comité recommande qu'une analyse critique des moyens humains nécessaires aux activités soit rapidement conduite afin qu'aucune activité essentielle ne soit remise en cause.**

### *c/ Un accompagnement RH reconnu*

Les effectifs gérés par NU sont de neuf agents titulaires bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens et personnels sociaux et de santé (Biatss), l'un d'entre eux étant mis à disposition de la ComUE. À cet ensemble s'ajoutent sept personnes en contrat à durée indéterminée (CDI) et 64 CDD, qui bénéficient d'un contrat maximal d'un an. Ces effectifs ont presque doublé depuis 2016<sup>68</sup>.

Le service RH s'est progressivement renforcé, passant de 0,5 ETP en 2016 à 1,8 personne actuellement. Il est en phase de structuration depuis l'arrivée d'une nouvelle responsable chargée de formaliser les procédures et de veiller à la mise en place du nouveau système d'information qui devrait être opérationnel en juin 2021 après la bascule des données réalisée avec le concours des services informatiques de l'ENSIM.

Le rôle essentiel du service est d'assurer la paie des personnels et des doctorants pour laquelle ils opèrent une saisie manuelle intégrale. Ainsi les services RH réalisent deux fichiers de paie pour la trésorerie générale<sup>69</sup> : le premier pour les personnels affectés à NU et pris en charge par les services académiques sur le budget de l'État et le second sur ressources propres pour les personnels et les doctorants. Aucune interface n'existant entre les fichiers RH et la paie, les services doivent réaliser une nouvelle saisie des données.

**Le comité regrette qu'aucune amélioration en la matière ne soit prévue avec le nouveau logiciel retenu par la ComUE NU.**

La politique indemnitaire<sup>70</sup> est fortement influencée par celle que conduit l'Unicaen, établissement hébergeant la majorité des agents.

**L'action sociale n'est pas conduite de manière uniforme pour les personnels.** Elle relève d'une convention partenariale selon les sites d'hébergement de la ComUE NU, ce qui a pour conséquence que l'aide sociale n'est pas attribuée sur certains sites. De même, la médecine du travail est tributaire de l'organisation particulière de chaque site d'accueil.

Le service assure l'accompagnement des personnels en matière de formation, d'avancement ou de concours. Il est également très attentif aux risques psycho-sociaux et a mis une adresse générique à disposition des agents ; la taille des équipes permet un bon suivi des difficultés rencontrées. Un accompagnement de qualité dans la mise en place du télétravail a été souligné par les représentants au comité technique<sup>71</sup>. Le comité note également comme un point positif l'existence de bourses de mobilité pour le personnel.

Cependant, eu égard aux effectifs et aux moyens dont NU dispose, **le comité regrette qu'il ne lui soit pas possible de conduire une vraie politique RH en lien avec son projet stratégique.** Les recrutements s'effectuent au fur et à mesure du lancement des projets, ce qui, de l'avis du comité, ne permet pas de conduire une réelle gestion prévisionnelle des emplois. La multiplication des non titulaires fait courir à certaines équipes un risque de perte de compétences.

<sup>67</sup> La participation a été fixée à la création à 375 k€ pour les membres fondateurs et la moitié pour les associés sans qu'il ait été possible au comité de comprendre les règles de fixation. Ces participations représentent 11,59 % du budget. Ne sont pas inclus dans les participations, la valorisation des mises à disposition des personnels et de locaux (évaluées par le VP moyen à environ 1 M€ par an).

<sup>68</sup> Données communiquées par la ComUE.

<sup>69</sup> La paie représente 1 M€ par mois.

<sup>70</sup> Le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) a été mis en place en 2018 après analyse des postes de travail en comité technique.

<sup>71</sup> La crise sanitaire a donné lieu à cinq comités techniques en 2020.

Le comité partage l'analyse faite dans le RAE<sup>72</sup> et le besoin identifié de renforcer les fonctions support pour pouvoir répondre aux nouvelles attentes des membres de NU.

## Le pilotage des activités de la coordination territoriale

**Référence 7.** La coordination territoriale démontre sa capacité à organiser, suivre, analyser et qualifier les résultats de ses différentes activités.

### 1 / Recherche et écosystème d'innovation

#### a/ Une structuration de la recherche à amplifier

Les missions de NU sont définies dans l'article 4 de ses statuts, qui stipule que cet établissement « porte le projet partagé défini par l'ensemble des membres en matière de recherche, de formation, de valorisation et notamment de transfert de technologies, d'insertion professionnelle des usagers, d'action internationale, de communication, de diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle et de vie de campus »<sup>73</sup>. Plus précisément, NU, en matière de recherche, a pour ambition de « construire la stratégie d'excellence de la recherche et de la formation des campus normands en réseau pour répondre aux enjeux sociétaux et aux défis territoriaux, en développant une stratégie de recherche structurée en réseau pour accroître et promouvoir l'excellence de la recherche et de la formation »<sup>74</sup>.

Les données du site<sup>75</sup> montrent un effectif d'environ 2 300 chercheurs, enseignants-chercheurs et enseignants répartis dans 92<sup>76</sup> laboratoires de recherche (dont 50 % sont associés aux organismes de recherche présents sur le territoire (CEA, CNRS, Inrae, Inserm, institut de radioprotection et de sûreté nucléaire [IRSN]). **Ces chiffres mettent d'emblée en évidence l'éparpillement des forces : en moyenne, un laboratoire de recherche ne réunit donc que 25 chercheurs et enseignants-chercheurs, ce qui semble assez faible. Il est regrettable que ce diagnostic ne soit ni posé dans le RAE ni abordé par les différents acteurs du site (Normandie Université et établissements membres).**

NU connaît sa production scientifique globale et peut ainsi identifier ses forces<sup>77</sup>. Le site est spécialisé en recherche médicale, en chimie et en mathématiques. Son indice coïncide avec la moyenne nationale dans les domaines tels que les sciences de l'ingénieur, les sciences humaines et sociales (SHS) mais son indice de spécialisation est inférieur à l'indice national en physique, en sciences de la terre et de l'univers ainsi qu'en biologie appliquée et en écologie. En revanche, la cartographie fine des laboratoires (effectifs, tutelles, compétences) reste fragmentaire. **Le projet de développement de données de recherche dans le cadre du portail de la formation et de la recherche est selon le comité un point essentiel à développer au plus vite.** Les premières actions sont déjà développées par le pôle de coordination administrative de la recherche en appui aux projets de recherche et de formation. **De l'avis du comité, cette coordination par ce pôle, en lien avec ses homologues des établissements membres et des organismes nationaux de recherche, est un choix judicieux.**

**Par ailleurs, la mise en place d'une signature scientifique unique permettant de valoriser globalement le site normand (mention de « Normandie Université » ajoutée à celle établissements et des organismes nationaux de recherche [ONR] impliqués dans les laboratoires<sup>78</sup>) constitue un point d'appui important et efficace pour la visibilité du site.** Pour autant, la visite de l'établissement a révélé que cette signature n'est pas connue de tous et que certains laboratoires ou individus ne s'y conforment pas. **Le comité recommande à la gouvernance de la ComUE d'établir un diagnostic précis sur l'usage de cette signature (par exemple par laboratoire ou par pôle de formation et de recherche) et de mieux la faire connaître des acteurs de terrain.**

En corrélation avec son analyse des forces du site normand, NU a développé cinq pôles qui ont pour objet de porter les ambitions de la ComUE en matière de recherche (cf. ci-avant). **La structure de gouvernance de ces pôles est bien définie et les entretiens lors de la visite ont montré leur efficacité ainsi que leur excellente notoriété au sein de la communauté académique. Ils occupent une position qui leur permet de réunir les forces vives de la recherche (représentation des écoles doctorales, des laboratoires d'excellence [LabEx] et autres objets du**

<sup>72</sup> RAE, p. 35.

<sup>73</sup> RAE, page 7.

<sup>74</sup> RAE, page 8 - tableau 1, page 16, page 30, page 37.

<sup>75</sup> RAE, page 4.

<sup>76</sup> Exposé inaugural de l'administrateur provisoire.

<sup>77</sup> RAE, pages 4 et 5.

<sup>78</sup> Voir site internet de Normandie Université : <https://www.normandie-univ.fr/presentation-2/politique-de-site/signature-des-publications/>

PIA) et de favoriser le dialogue interdisciplinaire. Ils sont en contact direct avec la vice-présidence qui coordonne la stratégie de recherche. Ainsi, l'un des points d'appui majeur de NU en matière de recherche est ce dispositif de pôles. Ces derniers ont clairement investi, jusqu'à présent de manière préférentielle, le domaine de la recherche. **Le lien de cette dernière avec la formation n'a été l'objet des travaux de ces pôles que de façon marginale, point qu'ils doivent développer prochainement.** Quelques discussions ont cependant pu être menées autour de l'installation de l'EUR XL-Chem et des deux *Graduate Schools* financées par la région.

**Le comité recommande une articulation plus systématique du lien entre formation et recherche à l'échelle des cinq pôles.**

Le comité souligne également le rôle majeur joué par le conseil régional de Normandie dans l'aide apportée aux acteurs du site. NU est à cet égard l'interlocuteur privilégié de la région qui apporte des moyens financiers considérables et qui entretient un dialogue stratégique avec la ComUE (par exemple dans la définition des axes de la *Regional Innovation Strategy based on Smart Specialisation Strategy [RIS3]*, dans la préparation des CPER et des contrats de plan interrégional État-Régions [CPIER] ou encore dans la réponse coordonnée aux appels à projets du PIA). **Cette bonne relation, qui existe également avec les métropoles et les pôles métropolitains (Rouen, Caen et Le Havre) est indubitablement un point d'appui pour NU.**

NU est porteuse – en propre – du diplôme de doctorat (et des écoles doctorales afférentes), de l'EUR XL-Chem et de huit structures fédératives de recherche<sup>79</sup>. Mais certaines structures de recherche éminemment stratégiques échappent au pilotage ou à la coordination de NU. Un exemple flagrant concerne les laboratoires de recherche. Le choix stratégique des membres de la ComUE a en effet été de confier les pôles de formation et de recherche à NU et de laisser les unités de recherche au sein des établissements hébergeurs et pourvoyeurs de moyens humains et de ressources en vue de la réalisation des objectifs de recherche dans le cadre du plan de développement de l'établissement. **La gouvernance de NU n'a aucun lien direct avec eux, les contacts s'effectuant par le truchement des pôles de formation et de recherche ou des établissements membres de la ComUE, ce qui, de l'avis du comité, ne favorise ni la discussion globale entre les parties prenantes du site ni les échanges stratégiques visant à développer la recherche. Cette absence de lien direct peut apparaître comme une absence de *leadership* de NU, incompatible avec ses objectifs (cf. ci-avant).**

**Le comité recommande de clarifier ce point entre NU et les établissements membres, mais aussi avec les organismes nationaux de recherche. Il invite la présidence de NU (l'administrateur provisoire pour le moment) à organiser régulièrement des réunions avec les directions des laboratoires, en présence de la vice-présidence de la ComUE en charge de la recherche, des vice-présidences homologues des établissements membres et des représentants des ONR, afin de présenter la stratégie du site et d'en débattre.** De telles réunions supposent, entre les différents acteurs du site, un partage des ambitions et une entente sur leurs déclinaisons opérationnelles. Ce type d'échange direct devrait permettre de construire une relation forte entre NU et les acteurs de terrain et d'affirmer le rôle central de la ComUE pour répondre aux objectifs prédéfinis (NU entend « construire la stratégie d'excellence de la recherche »).

NU, qui souhaite augmenter son **taux de succès aux projets européens (dans Horizon 2020)** prévoit la création d'un service spécifique au sein de la structure Normandie International, pour aider à l'identification des appels à projets et à la formalisation des dossiers de candidature. Cette initiative est perçue comme très positive par tous les membres. Le financement serait apporté pour partie par la région. **Le comité, en vue d'une meilleure efficacité, suggère que les compétences d'ingénieur en montage de projets européens soient mutualisées entre les membres fondateurs, et que des pratiques soient partagées avec le CNRS, le CEA et les autres ONR présents sur le site, ainsi qu'avec les membres associés. Par ailleurs, le comité recommande à NU de mettre en place cette structure en vue de présenter rapidement des dossiers de candidature à l'appel à projets d'Horizon Europe<sup>80</sup>, qui vient d'être lancé.**

### *b/ Une politique de valorisation de la recherche s'appuyant sur un outil performant et reconnu : Normandie Valorisation*

La mise en œuvre de la politique de valorisation de la recherche de NU est assurée, en l'absence de société d'accélération du transfert de technologies (Satt), par une seule structure, Normandie Valorisation, officiellement créée en 2015. Le RAE indique que « la structure Normandie valorisation a été créée par tous les établissements de l'ESR de Normandie qui ont transféré à cette composante – totalement intégrée à la ComUE Normandie Université – leur stratégie en matière de détection, de valorisation et de transfert des inventions de leurs laboratoires pour les transformer en produits ou en usages dans la sphère socio-économique »<sup>81</sup>.

<sup>79</sup> RAE, page 35.

<sup>80</sup> Programme-cadre de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation pour la période allant de 2021 à 2027.

<sup>81</sup> RAE, p. 43, paragraphe 1.

Ce transfert s'est accompagné, pour les membres fondateurs de NU, de la ratification d'une convention en janvier 2017 désignant Normandie Valorisation comme mandataire-gestionnaire et signataire pour les activités de propriété intellectuelle, de détection, de maturation, de transfert et d'investissements. Plusieurs autres accords ont été ratifiés depuis 2017 : avec le CNRS et le Cancéropole nord-ouest en 2018, avec Inserm Transfert, le centre hospitalier universitaire (CHU) de Caen et le centre de lutte contre le cancer François-Baclesse en 2019. **Cette évolution de conventionnement au cours des trois années, par ces accords-cadres de partenariat, traduit l'affirmation de la reconnaissance du rôle fédérateur et central de Normandie Valorisation, ainsi que de la plus-value apportée par sa création.**

Pour développer son activité, Normandie Valorisation dispose aujourd'hui d'un budget annuel de l'ordre de 1,1 M€<sup>82</sup>, d'un fonds de maturation de 6 M€ et d'une équipe de 23 professionnels aux expertises filières et métiers complémentaires, dont les compétences, la réactivité et le professionnalisme ont été unanimement mentionnés lors des entretiens. Le portefeuille de Normandie Valorisation comporte 123 projets actifs et 33 familles de brevets, avec une forte spécialisation de ce portefeuille dans le domaine de la santé, qui représente un risque financier ayant conduit Normandie Valorisation à engager une première démarche de diversification thématique<sup>83</sup> avec une valorisation des sciences humaines et sociales (SHS) et une détection adaptée aux unités mixtes de recherche (UMR) du CNRS (énergie, matériaux, combustion).

La visite de l'établissement a également permis au comité d'évaluation de mieux appréhender la pertinence de la gouvernance de Normandie Valorisation<sup>84</sup>, ainsi que la complémentarité des différents comités et instances. Si le CA de NU approuve la stratégie globale, le budget opérationnel et la politique d'emploi sont du ressort du conseil exécutif, agissant au titre de comité d'investissements, qui approuve ces derniers. Il s'appuie pour cela sur les recommandations d'un comité d'orientation stratégique, pour ce qui touche à la propriété intellectuelle et au transfert, et d'un jury de maturation, externe à NU, pour la sélection des projets proposés au fonds de maturation. **Cette indépendance de la gouvernance décisionnaire des investissements vis-à-vis des établissements membres de NU garantit l'impartialité des décisions d'engagements, qui sont directement liées à la seule qualité des projets et à leur potentiel de développement.**

**Un des gages d'efficacité de l'organisation opérationnelle de Normandie Valorisation réside dans le lien de proximité qui existe avec les territoires : d'une part, à travers les trois antennes de proximité rattachées aux cellules de valorisation des universités de Caen, du Havre et de Rouen ; d'autre part, dans le processus d'échanges entre ces cellules et Normandie Valorisation à travers le comité de liaison qui permet d'engranger les bonnes pratiques et de tirer parti des expériences<sup>85</sup>.**

Par son positionnement centré sur les activités de détection et de maturation, comme sur les stratégies de transfert, Normandie Valorisation a trouvé sa place au sein de la chaîne de la valorisation et de l'innovation du territoire, en complémentarité avec les acteurs régionaux du domaine, dans un climat de confiance. Ainsi deux initiatives communes ont été développées avec Normandie Incubation : *NormanDeeptech* (sélectionnée en février 2020 au terme de l'appel à projets « Intégration des Satt, incubateurs et accélérateurs ») et *Frenchtechseed* (le consortium a été lauréat de la première vague en février 2019).

**Le comité recommande toutefois qu'une attention particulière soit portée au lien avec le tissu socio-économique, et notamment avec les entreprises et les têtes de réseaux, afin que Normandie Valorisation puisse mieux faire connaître et valoriser son offre de services encore trop peu lisible pour ces acteurs. Normandie Valorisation gagnerait à devenir leur interlocuteur et leur point d'entrée privilégié au sein des établissements membres de NU, tant en matière de connaissance des laboratoires et d'offres de stages que de mise à disposition des informations relatives à l'offre de formation.**

**Normandie Valorisation représente un point d'appui important pour NU, un outil au service du collectif normand qui aurait toute légitimité à évoluer vers une Satt dotée des moyens financiers correspondants, qui permettraient de pérenniser son modèle économique.**

### *c/ Entrepreneuriat et entrepreneuriat étudiant : un périmètre recentré sur le territoire normand*

Cette activité est de la compétence propre de Normandie Université, comme le mentionne l'article 5-1 de ses statuts : Normandie Université prend sous sa responsabilité « le portage du pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité) Vallée de Seine ». La politique en la matière est mise en œuvre par un pôle « Entrepreneuriat étudiant », dont la seule mission est le pilotage des deux dispositifs Pépité et *Disrupt Normandy*.

<sup>82</sup> RAE, p. 45.

<sup>83</sup> Rapport d'activité, Normandie Valorisation, p. 17, paragraphe 5.

<sup>84</sup> Mentionnée en p. 43 et p. 44 du RAE.

<sup>85</sup> RAE, p. 44 et rapport d'activité, Normandie Valorisation, p. 7.

Créé en 2014 sous un format interrégional couvrant les territoires des ComUE Normandie Université et Paris-Seine, le Pépité Vallée de Seine (qui représentait le premier Pépité de France au regard du nombre d'étudiants accompagnés) a connu une évolution en 2020-2021 avec la séparation en deux Pépites distincts : Normandie et Cergy. Cette stratégie de séparation est très fortement liée au contexte institutionnel national et régional : l'appel à projets national Pépité France a conforté l'approche territoriale et les interactions avec les écosystèmes territoriaux, les régions Normandie et Île-de-France ayant, pour leur part, souhaité concentrer leurs financements sur les étudiants de leurs périmètres géographiques respectifs.

Pépité Vallée de Seine couvrait quatre sites (Caen, Rouen, Le Havre et Cergy) et s'appuyait sur un réseau de près de 50 établissements lui permettant de toucher plus de 140 000 étudiants au plus près du terrain. Il disposait en 2020 d'un budget de 400 000 €<sup>86</sup>. Ce budget, pour moitié apporté par les deux regroupements et pour moitié par les financeurs publics, était entièrement géré par NU, nécessitant un conventionnement entre les deux territoires pour la mise en œuvre des actions. **La nouvelle approche territoriale va conduire selon le comité à un allègement des processus administratifs, et le resserrement du périmètre permettra une réponse plus adaptée aux besoins des étudiants, mais également des partenaires du site.**

Le bilan positif de Pépité Vallée de Seine entre 2016 et 2020, avec une montée en puissance de l'équipe (qui est passée de deux à 10 personnes, dont six mises à disposition par NU) et du nombre d'étudiants entrepreneurs accompagnés (qui est passé de 32 à 388), ainsi que la création de près de 70 entreprises au cours des quatre dernières années<sup>87</sup>, a favorisé la création d'une véritable communauté d'étudiants entrepreneurs sur ce territoire. **Le comité note néanmoins l'absence d'une réelle démarche d'évaluation du dispositif permettant de mesurer qualitativement le taux de satisfaction des étudiants en ayant bénéficié.**

À l'issue de cette séparation territoriale, le pôle entrepreneuriat de NU dispose d'un budget global de 350 000 € et d'une équipe de huit personnes (un recrutement en cours à la date de la visite), dont six personnes recrutées sur projet et deux emplois soutenus par l'État : six ingénieurs d'étude, une responsable administrative et un coordinateur régional. Pour assurer un accompagnement au plus près des étudiants, trois personnes sont présentes sur le terrain à Caen, au Havre et à Rouen. **Avec cette double présence territoriale et régionale, cette équipe de professionnels est bien paramétrée pour assurer ses missions recentrées sur ce nouveau périmètre géographique. Le pilotage par NU de l'activité relative à l'entrepreneuriat est efficace, mais le comité recommande à l'établissement de porter une attention particulière au *turn-over* des équipes, mentionné lors de la visite comme un effet conjoncturel lié à la jeunesse des personnes recrutées (souvent pour un premier emploi). Si cette situation se prolongeait, elle constituerait en effet un risque pour la continuité des missions du pôle.**

L'offre de Pépité Normandie, développée en partenariat avec plusieurs des acteurs de l'innovation, au premier rang desquels Normandie Incubation, permet aux étudiants de ce territoire de bénéficier d'espaces de *coworking* (avec une évolution de la situation depuis la dernière évaluation, des espaces mis à disposition par les établissements universitaires ou loués étant maintenant disponibles pour chacun des trois sites), d'accéder au concours « prix Pépité », d'être accompagnés dans la substitution de stage (l'étudiant-entrepreneur peut ainsi réaliser sa période de stage obligatoire sur son propre projet entrepreneurial) et d'accéder à des bourses régionales pour les projets les plus innovants (bourses *deeptech*), ainsi qu'à des mobilités à l'étranger (Chine et Canada notamment). Cette offre est communiquée aux étudiants à travers les réseaux des établissements, ainsi que le site internet de Pépité Normandie, sur lequel les étudiants déposent leur candidature qui est étudiée par un comité de sélection mensuel.

La séparation du Pépité Vallée de Seine en deux Pépites distincts ne coupera pas les liens entre ces deux nouveaux dispositifs qui, lors de la visite, ont indiqué vouloir poursuivre des actions communes (événements « créer-innovater » et « doctorales »), ainsi qu'une mutualisation de la connaissance des entreprises participant aux projets.

Le pôle entrepreneuriat assure également le pilotage du programme d'*open innovation Disrupt Normandy*<sup>88</sup> mis en œuvre en partenariat avec le Moho (espace consacré à l'innovation et à l'impact positif, réunissant au cœur de Caen, scientifiques, étudiants, entrepreneurs, entreprises, *start-up*, artistes, intellectuels et citoyens), ce qui lui permettra d'élargir les sources de financements privés.

**Le comité recommande à NU de réfléchir, au plan stratégique, au rapprochement entre Normandie Valorisation et le Pépité, qui entretiennent pour le moment peu de relations, et à la création d'une fondation au service de ces outils de valorisation et d'entrepreneuriat pour faciliter l'implication des entreprises dans les projets et permettre de drainer des fonds extérieurs.**

---

<sup>86</sup> RAE, p. 46.

<sup>87</sup> RAE, p. 46.

<sup>88</sup> RAE, p. 48.

## d/ Une diffusion de la culture scientifique et technique au périmètre très limité

Les missions de NU dans ce domaine sont mentionnées dans l'article 5-2 de ses statuts qui stipule que sur la base du projet partagé, NU assure « la coordination d'une politique de diffusion de la coordination scientifique et technique ».

Le RAE ne mentionnait pour sa part aucune action spécifique sur cette thématique, ni sur une éventuelle implication dans des actions à destination du grand public ou des jeunes. Il mentionne uniquement : « une attention particulière est portée à la culture scientifique, technique et industrielle qui contribue au rayonnement de la recherche en Normandie » et fait référence aux deux structures régionales (Relais d'sciences à Caen et Science action à Rouen)<sup>89</sup>.

La visite de l'établissement a permis au comité de confirmer que l'action principale, voire unique, de NU en la matière concernait l'obligation faite aux doctorants bénéficiant d'un financement de la région Normandie, de faire valoir des actions de médiation scientifique.

Si NU est membre des CA de Sciences action et de Relais d'sciences, au même titre que les établissements membres de NU, les actions de culture scientifique et technique sont mises en œuvre en lien direct et privilégié avec chacun des établissements (les universités de Caen, du Havre et de Rouen notamment).

Les deux structures régionales performantes – Sciences action et Relais d'sciences –, dont le territoire a la chance de bénéficier, développent pour leur part des actions visant une approche transdisciplinaire du monde scientifique, une ouverture plus grande des sciences et de leurs métiers au public, qu'une valorisation des filières industrielles majeures de la région.

Lors de la visite, le comité a constaté que ces deux acteurs appelaient de leurs vœux la construction d'un véritable collectif de dimension régionale.

**Le comité ne peut que recommander à NU de prendre toute sa place (conformément à ses statuts) dans cette mission de coordination régionale de la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) qui semble également attendue par les établissements membres de NU, ainsi que par les deux centres de CSTI. NU devrait s'approprié (ou se réapproprié) ce sujet en accompagnant la construction d'une stratégie régionale sur les rapports entre sciences et société, qui dépasse les seules actions ponctuelles de chaque établissement. Elle peut, pour cela, compter sur le dynamisme et la mobilisation des deux structures régionales qui représentent deux forts points d'appui.**

## 2 / Formation : une coordination de l'offre de formation qui reste en devenir

Le sujet de la formation est inscrit dans les axes stratégiques de NU en 2017, notamment au travers de l'attractivité nationale et internationale de la ComUE<sup>90</sup>, comme de la cohérence et de la complémentarité de l'offre de formation<sup>91</sup> à l'échelle régionale. Les documents d'autoévaluation et les entretiens menés par le comité durant la visite ont largement confirmé que NU était l'interlocuteur privilégié de deux acteurs majeurs dans ce domaine que sont le rectorat (orientation, relations avec les autres formations publiques du supérieur, instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation [Inspé]) et la région (orientation, formation continue et apprentissage). De l'avis du comité, **ce positionnement est clairement un avantage pour tous les projets dont la pertinence est régionale et qui nécessitent qu'un discours unique soit porté au nom de l'ESR normand. Ce positionnement propre à NU pourrait guider la coordination territoriale dans ses choix stratégiques.**

NU a fait le choix d'être « opérateur de coordination d'une stratégie commune »<sup>92</sup>. Deux objectifs précis ont été définis en 2017<sup>93</sup> : l'élaboration d'une politique d'innovation pédagogique et le développement de dispositifs coordonnés de formation initiale, continue et d'insertion professionnelle. **Le lien entre ces derniers et les axes cités plus haut n'est pas documenté. Le RAE reste descriptif. NU n'explicite pas de façon concluante ses réalisations au regard de ses objectifs.**

Dans le domaine de l'innovation pédagogique, les personnels du pôle de la formation contribuent à quelques manifestations ou actions de formation portées par les établissements membres et NU pilote des appels à projets financés par la région<sup>94</sup>, qui, malheureusement, ne semblent pas avoir trouvé leur public. La ComUE pilote en

<sup>89</sup> RAE, p. 52, dernier paragraphe.

<sup>90</sup> RAE, p. 8, axe stratégique 1.

<sup>91</sup> RAE, p. 8, axe stratégique 3.

<sup>92</sup> RAE, p. 7.

<sup>93</sup> RAE, p. 12 : liste des compétences de coordination.

<sup>94</sup> RIN, p. 56.

propre la formation à l'entrée dans le métier des nouveaux enseignants-chercheurs, mais cette offre ne touche que trois établissements, dont une seule université (Le Havre). **Ces actions sont ponctuelles : leur valeur ajoutée dans la consolidation de la position de NU est donc incertaine et ces résultats ne relèvent pas de l'élaboration d'une politique.**

NU porte trois projets de dispositifs communs pour la formation initiale : l'application Ma Rentrée Virtuelle (MRV), « Réussites plurielles<sup>95</sup> » (RP, projet inscrit dans les nouveaux cursus universitaires [NCU] financés par le PIA3) et le portail de l'offre de formation et de recherche (POFR)<sup>96</sup>. RP a été construit et rédigé collectivement par quatre VP formation (NU et les trois universités). NU a joué un rôle majeur dans l'impulsion de ce projet<sup>97</sup>. La ComUE garde un rôle important, puisque la mission de chef de projet est une mission de NU, et les chefs de projet des établissements membres confirment la valeur ajoutée de cette coordination. RP est concrètement déployé dans et par les trois universités. **Bien qu'aucun bilan d'avancement n'ait été fourni dans le RAE, l'existence et le déploiement du projet RP démontrent que NU est en mesure d'élaborer une politique d'innovation pédagogique avec ses établissements membres, même sans en être l'opérateur.**

Cet exemple a inspiré d'autres initiatives qui n'ont malheureusement pas été couronnées de succès<sup>98</sup>. La question de savoir pourquoi ce succès n'a pas inspiré d'autres tentatives reste ouverte. MRV et POFR sont pilotés, financés et déployés par NU. L'application MRV est disponible mais son utilisation par les étudiants ou lycéens n'est pas documentée dans le RAE. Le POFR existe, rassemble des informations sur l'ensemble des formations et des laboratoires de la région. **Cependant, pour ces deux réalisations, le comité estime qu'il est difficile d'apprécier le rôle de coordination joué par NU (non décrit dans le RAE), de mesurer leur pertinence (pas de suivi des indicateurs d'utilisation) et d'évaluer l'impact sur les axes stratégiques (non mesuré).** Pour le POFR, la question de la mise à jour automatique des données n'est pas résolue<sup>99</sup>, ce qui fragilise l'outil, pourtant nécessaire au niveau régional.

**Au-delà de la question des indicateurs, le bilan de l'application MRV, comme celui du POFR, ne semblent donc pas assumés par NU.**

**Plus fondamentalement, le comité d'évaluation s'interroge sur les éléments de diagnostic qui ont conduit à la définition des compétences coordonnées par la ComUE. Il n'a pas pu déterminer si, lors de l'autoévaluation, la situation avait fait l'objet d'une analyse permettant d'alimenter la réflexion sur l'avenir, en particulier, sur le sujet du positionnement de NU vis-à-vis des établissements membres<sup>100</sup>. Pourtant, NU exprime des attentes qui démontrent bien qu'elle peine à se positionner<sup>101</sup>, et ce sujet reste identifié comme source de problèmes par l'établissement<sup>102</sup>.**

### 3 / Lien entre formation et recherche

#### a/ Un lien entre formation et recherche à développer

Le lien entre formation et recherche apparaît dans la déclinaison des orientations stratégiques comme un objectif<sup>103</sup>, dont la réalisation doit être prise en charge par les pôles de formation et de recherche (PFR). En lien avec des objectifs de lisibilité et de cohérence de l'offre de formation (ODF) régionale, l'évaluation du Hcéres réalisée en 2016 proposait, dans sa recommandation n° 3, d'« utiliser la structuration par grands domaines projetée au niveau de la recherche comme levier pour travailler la coordination de l'offre de formation, notamment en master ». Cette proposition créait un lien entre recherche et formation.

NU y a répondu par la création des PFR liés aux axes de la stratégie régionale d'ESRI. Cinq pôles ont été créés. Leur mission inclut le renforcement du lien entre formation et recherche, inscrit plus largement dans la création d'un *continuum* entre formation, recherche et valorisation<sup>104</sup>. Trois d'entre eux ont mis en place des EUR/*Graduate Schools* créant les conditions d'un développement concret de ce lien.

<sup>95</sup> Projet porté par la ComUE Normandie Université qui a vocation à améliorer la réussite en premier cycle par une diversification de l'offre de formation adaptée à la diversité des publics accueillis. Il est prévu une individualisation des cursus et une flexibilité des parcours de premier cycle. L'offre de formation s'oriente vers un modèle permettant des pauses et des reprises d'études à tout moment avec la possibilité d'obtenir des crédits de formation (180 ECTS - *European Credits Transfer System*) et non plus uniquement un diplôme.

<sup>96</sup> Le projet Pépite est aussi un dispositif commun de formation et d'insertion professionnelle. Il n'est pas traité ici car il fait l'objet d'une partie spécifique.

<sup>97</sup> Propos recueillis dans les entretiens.

<sup>98</sup> Normandie Ambition, p. 55 du RAE.

<sup>99</sup> Propos recueillis dans les entretiens.

<sup>100</sup> Le document relatif aux nouveaux axes stratégiques récemment validé par le CA de NU apporte des éléments très pertinents vis-à-vis du positionnement.

<sup>101</sup> RAE, p. 57 et attentes exprimées par l'établissement.

<sup>102</sup> RAE, p. 57 et attentes exprimées par l'établissement.

<sup>103</sup> RAE, p. 36.

<sup>104</sup> RAE, p. 40 avec les EUR et RAE, p. 42.

**L'objectif n'est cependant pas atteint.** Deux PFR ne portent pas de projets incluant un lien avec la formation. Une différence de temporalité dans le développement des PFR a été évoquée lors des entretiens. Le caractère pluridisciplinaire, commun à tous les pôles, est à la fois mentionné comme un atout relevant de l'identité des pôles, mais parfois aussi comme une limite aux rapprochements, pourtant nécessaires pour construire des formations.

Les entretiens, lors de la visite, ont révélé qu'à ce jour, les réussites des PFR liées à leur effort de coordination n'ont pas inspiré les politiques des établissements membres de la ComUE visant à structurer leur offre de formation (en master notamment). En effet, les EUR/*Graduate Schools* proposent des parcours de master qui restent spécifiques et individualisés au sein de mentions portées par les établissements membres.

**Toutefois, le comité constate que les piliers sont posés : les PFR ont fait la preuve de leur pertinence dans le domaine de la recherche (voir référence 7, point 1a) et les projets d'EUR/*Graduate Schools* sont en cours de déploiement. De plus, les entretiens ont révélé que les PFR et les EUR étaient des environnements favorables de transformation, à commencer par le sujet de l'internationalisation, inscrits dans le cahier des charges de ces projets.**

**Le comité engage NU à poursuivre dans la même voie en favorisant les expérimentations dans cet environnement favorable et en exploitant les marges d'évolution offertes par l'accréditation en cours de contrat.**

Grâce à un financement régional, NU a mis en place le portail normand de l'offre de formation et de recherche. Espace numérique unique, rassemblant l'ensemble des informations à l'échelle régionale, il pourrait devenir une porte d'entrée originale et mettre en évidence des liens entre formation et recherche, en établissant des connexions entre les deux espaces, trop souvent étanches, qu'il abrite.

**Le comité recommande que soit constitué un outil de valorisation, à exploiter avec une ambition plus globale, en lien avec Normandie Valorisation et le Pépîte.**

Le diplôme de doctorat et la formation doctorale sont classiquement les objets emblématiques du lien entre formation et recherche.

**Le comité recommande que d'autres possibilités de développement puissent émerger d'une réflexion ouverte incluant l'ensemble des communautés des différents établissements membres de NU.**

### *b/ Une politique doctorale dynamique et lisible*

NU porte le diplôme de doctorat<sup>105</sup> et le délivre à l'ensemble des docteurs inscrits dans les différents établissements normands.

L'offre de formation doctorale, quant à elle, ne relève ni entièrement ni en propre de la compétence de NU. Cela dit, NU est en charge du déploiement de l'ODF transversale élaborée par l'ensemble des établissements et de la communication qu'elle nécessite (livret de la formation doctorale). La coordination qu'elle opère affiche comme objectif l'élaboration d'un projet professionnel et l'accompagnement des doctorants dans la poursuite de leur carrière. **Ses réalisations sont notables.** Elle s'est positionnée avec succès sur les actions qui alimentent ces objectifs, et elle contribue aussi au sentiment d'appartenance à NU (co-organisation des doctorales, pilotage et déploiement de l'événement Ma Thèse en 180 secondes, cérémonie annuelle de remise des diplômes de doctorat). **Enfin, une association des doctorants visant à unifier toutes les associations et à développer un réseau de type *alumni* est portée par la ComUE<sup>106</sup>.**

**Les moyens, outils (SyGAL) et organisation sont clairs et bien décrits<sup>107</sup> au travers du collège doctoral, des huit écoles doctorales régionales et de l'articulation de leurs missions. L'ensemble de ce dispositif (écoles doctorales, collège doctoral, association des doctorants, « Maison du doctorat », divers services de l'établissement) est pour NU un point d'appui fort pour atteindre ses objectifs.**

Les réalisations sont documentées. NU s'appuie notamment sur trois enquêtes qualitatives (IP-DOC, offre de formation et accueil/accompagnement par les gestionnaires des ED), dont les résultats sont dits satisfaisants mais qui ne sont pas fournis dans le RAE.

**Bien que des indicateurs n'aient pas été systématiquement proposés en vue d'un suivi de sa progression dans le pilotage doctoral, le comité partage l'analyse autoévaluative de NU et la conclusion d'un positionnement fort, pertinent et efficace dans ce domaine.**

<sup>105</sup> RAE, page 17.

<sup>106</sup> RAE, page 53.

<sup>107</sup> RAE, page 49.

Le comité note en outre l'aide importante de la région qui finance 100 contrats doctoraux par an (50 entièrement financés et 50 financés à 50 %). **L'effet levier de NU est ici évident.** Les entretiens ont mis en lumière que ce soutien incite indirectement au développement d'un réseau durable et diversifié de co-financiers. **Le comité est convaincu qu'il importe d'afficher ce point comme objectif pour la période à venir.**

La création d'une EUR et de deux *Graduate Schools* montre le début d'une ouverture internationale de la formation doctorale à l'initiative de NU. Le nombre de doctorants internationaux (40 %) est proche de la moyenne nationale. La traduction des documents d'inscription en anglais montre un effort dans l'accueil de ces jeunes chercheurs.

Dans le détail, les entretiens menés par le comité ont révélé un dispositif ambitieux, mais parfois encore complexe ou ayant des implications variables en fonction des établissements. Ainsi, il apparaît que les procédures d'allocation des contrats doctoraux sont différentes entre les différents établissements pourvoyeurs (universités de Rouen, de Caen, du Havre et Insa Rouen), rendant complexe le déploiement de la stratégie commune et ambitieuse de NU au travers de son collège doctoral. La mise en commun au niveau de NU des allocations de doctorat<sup>108</sup> n'est donc que partielle à ce jour.

**Déjà identifiée comme perfectible en 2016 lors de la précédente évaluation des ED par le Hcéres et inscrite comme axe stratégique de NU, l'ouverture internationale des doctorants n'est pas assez affirmée. Les réalisations sont timides et classiques à l'exception des bourses de mobilité sortante, tremplin postdoctoral, financées par le réseau d'intérêt normand (RIN) international de la région, dont les modalités d'attribution sont adaptées aux objectifs affichés (expérience postdoctorale et retour en Normandie). Le comité ne peut qu'inciter NU à investir ce champ dans un domaine d'activité à la frontière entre recherche et formation et faisant le lien entre l'une et l'autre.**

**Le comité encourage le site à prolonger ses efforts d'harmonisation à ce sujet (efforts déjà en place pour nombre de procédures administratives) et à ne pas remettre en question le portage unique du doctorat par NU. Il encourage également NU à coordonner une action de concertation avec ses établissements membres au sujet du portage du diplôme d'habilitation à diriger des recherches (HDR).** Pour le moment, chaque établissement délivre l'HDR, ce qui crée une rupture entre la gestion administrative du doctorat, d'ores et déjà unifiée et le dispositif de délivrance de l'HDR, non coordonné à l'échelle du site. Une stratégie identique à celle du doctorat (portage par la ComUE) permettrait de développer une stratégie unique et plus ambitieuse à l'échelle du site. **Dans cette perspective, le comité tient à souligner combien il est important de prévoir l'adéquation quantitative et qualitative entre les besoins et les ressources humaines affectées au collège doctoral.**

## 4 / Stratégie numérique : un nouveau schéma directeur à valider

Les établissements d'enseignement supérieur normands, forts de leur histoire commune en matière de numérique<sup>109</sup> et confortés par la loi de 2013 sur les regroupements d'établissements, ont naturellement fait de la stratégie numérique une compétence propre de NU à sa création en janvier 2015.

À ce titre, une vice-présidence chargée du numérique a été instaurée à partir du 27 avril 2016. Trois VP successifs ont occupé cette fonction de 2016 à 2020.

Un schéma directeur du numérique normand (SDNN), travaillé en 2014 et estimé à 25 M€, vient en appui de cette stratégie, avec une ambition de réalisation de 23 projets portant entre autres sur les infrastructures numériques, une meilleure structuration territoriale, le soutien aux services métier et l'accompagnement des étudiants.

Afin de déployer par étapes et de coordonner cette dynamique territoriale, NU a mis en place une commission numérique (maîtrise d'ouvrage), un comité de liaison (suivi de la maîtrise d'œuvre), un comité utilisateur (observatoire) et s'est dotée d'un pôle numérique (maîtrise d'œuvre interne à NU).

**L'ensemble de ces éléments est structuré et en capacité de mener une transformation numérique en profondeur au niveau régional.**

<sup>108</sup> RAE, page 51.

<sup>109</sup> Rapport d'évaluation 2015-2016 de la coordination territoriale portée par la ComUE Normandie Université, Hcéres, p. 20.

Néanmoins, le diagramme MOFF<sup>110</sup> issu du SDNN<sup>111</sup> n'identifie pas les réelles faiblesses liées au mode de financement des projets, à l'absence d'alignement du schéma avec les priorités et/ou les schémas numériques des établissements, à la disponibilité des ressources humaines, et à la diversité des établissements. **Ce sont des facteurs de risque intrinsèque qui, de 2016 à 2020, ont eu des répercussions sur le pilotage, les priorités et in fine sur les moyens mobilisables pour ces projets collectifs et leur maintien en conditions opérationnelles**<sup>112</sup>.

Le résultat se traduit par une grande difficulté à déployer graduellement ce schéma dans sa version initiale malgré une volonté politique forte des vice-présidences successives. Dès 2016, il est envisagé une adaptation de ce schéma directeur, évolutif malgré sa rigidité, en une version 2. Le temps de construction de cette version 2, évoquée dès 2016 dans la stratégie régionale pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation (SRESRI)<sup>113</sup>, pour une livraison en 2017, va passer sans que ce remaniement soit enfin validé par les instances de NU et des établissements (selon le RAE, il est toujours en cours de finalisation<sup>114</sup>). **L'actualisation aura nécessité cinq ans et reflète les difficultés du pilotage stratégique d'un domaine où le temps est un facteur déterminant. Les tensions sur les moyens mobilisables et les différents scénarios politiques de regroupements n'ont fait que renforcer les difficultés de pilotage.**

De 2016 à 2020, NU a cependant aidé à coordonner ou à développer, à porter ou à maintenir des projets pour un montant total de 2,5 M€ (soit 10% de l'ambition initiale)<sup>115</sup> :

- projets mutualisés comme le portail de l'offre de formation Ma rentrée virtuelle, la carte européenne multiservice Léocarte, l'application Normandie en Poche ;
- maintenance en condition opérationnelle du portail d'environnement numérique de travail (ENT) ;
- développement des grandes infrastructures de recherche (réseau SYVIK116, mésocentre, stockage, cloud souverain) en s'appuyant sur le leadership de partenaires comme le centre régional informatique et d'applications numériques de Normandie - CRIANN (obtention de la labellisation *Datacenters* régionaux permettant le financement au CPER 2021-2027).

Sur la base de ce financement, NU a également aidé les autres pôles métier à se développer (équipements, projets numériques) et à déployer le système d'information propre à son organisation (SIFAC, Seafiles, SIRH). Les choix concernant les modes de travail par le numérique ont permis à NU de mettre en place une organisation multisites des pôles et d'amplifier le télétravail en situation de crise sanitaire.

**Le comité constate que les priorités de mise en œuvre du schéma directeur normand ont été affectées par un manque de moyens financiers récurrents et soclés. La majorité des financements a été obtenue par des appels à projets externes (appel à projet DGESIP<sup>117</sup>, PIA, CPER) portés par les établissements, par les partenaires ou par la ComUE elle-même.**

**Il est difficile pour le comité d'avoir une vue consolidée des évolutions du pilotage numérique et des projets portés réellement par NU en l'absence d'indicateurs spécifiques figurant dans le contrat d'établissement<sup>118</sup>, confirmés par le RAE<sup>119</sup> et d'une absence de suivi d'indicateurs d'usages ou de maintien en conditions opérationnelles des projets issus du schéma directeur du numérique (SDN) ou mutualisés.**

**Le comité recommande de valider rapidement le nouveau SDN en s'assurant de l'alignement des priorités de NU avec celles des établissements, en renforçant le travail d'assistance à maîtrise d'ouvrage sur les modèles économiques de soutenabilité des projets en coûts complets, et en faisant réaliser un travail sur les indicateurs de suivi par la future cellule d'aide au pilotage et à la qualité.**

<sup>110</sup> Le diagramme Menaces - Opportunités - Forces - Faiblesses du schéma directeur numérique normand, p. 18.

<sup>111</sup> Schéma directeur numérique Normand en version 1.

<sup>112</sup> RAE, p. 64.

<sup>113</sup> Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, p. 12.

<sup>114</sup> RAE, p. 64.

<sup>115</sup> RAE, p. 18 : budget du volet numérique

<sup>116</sup> Réseau régional pour l'éducation et la recherche qui assure l'interconnexion des lycées, des universités et écoles d'ingénieurs et leur raccordement au réseau national Renater.

<sup>117</sup> Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle.

<sup>118</sup> Isi 3 - contrat d'établissement, p. 21.

<sup>119</sup> RAE, p. 64 et p. 75.

## 5 / Documentation, édition et sciences ouvertes : des objectifs clairs, des résultats atteints

Dès 2011, documentation et édition ont été traitées en Normandie comme deux sujets dont devaient se saisir les regroupements territoriaux, même si l'intégralité des activités n'est pas de la compétence propre de NU aujourd'hui. **Lors de la visite, les entretiens ont révélé que cette dynamique et les très bons résultats obtenus par NU depuis 2017 s'appuient en partie sur une culture partagée du travail en réseau (réseaux professionnels nationaux forts et efficaces, comme l'Association des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation [ADBU]), qui constituent de véritables communautés de pratiques.** Dans les compétences propres de NU, figurent la définition d'une politique commune de formation des personnels et sa mise en œuvre (mission assurée par Média Normandie, centre régional de formation aux carrières des bibliothèques), ainsi que la création des presses universitaires normandes. Dans ce même domaine, NU a été chargée de l'élaboration d'un schéma directeur de la documentation normande (SDDN).

**Sur ces sujets, les documents fournis par NU, ainsi que les entretiens, mettent en évidence des objectifs clairs<sup>120</sup>, des résultats atteints et apportent les éléments nécessaires à leur évaluation (à titre d'exemple, fonds documentaire, système de gestion, HAL NU<sup>121</sup>).**

**Seuls trois objectifs n'ont pas été atteints au cours de la période.** Parmi eux, le projet d'une concertation sur une offre de formation pour les usagers n'a pas commencé, mais est maintenant inscrit dans le SDDN (voir plus bas). La valorisation des fonds patrimoniaux n'a pas pu progresser, car les établissements membres n'ont pas tous des fonds patrimoniaux le justifiant<sup>122</sup>. Enfin, la fusion des presses universitaires (PU) de Caen et de Rouen-Le Havre n'a pas abouti (voir plus bas). **Documents et entretiens ont démontré qu'un travail d'autoévaluation de qualité a été réalisé et le comité en partage les conclusions.**

Le pôle documentation de NU est piloté par un VP, qui embrasse l'ensemble des sujets, accompagné par une commission spécifique du Cac, au sein duquel existe un groupe de travail sur l'édition depuis 2018. Ses ressources humaines et financières sont adaptées à l'ambition politique affichée en 2017. Les modalités de travail avec les établissements membres sont variées. NU impulse et propose des initiatives ; les partenaires s'y associent en fonction de leurs souhaits et de leurs besoins (réseau Ubib<sup>123</sup> de service d'information à distance en 2014, groupe de travail entre établissements créé en 2015 et transféré à NU en 2019).

NU porte le projet de création de presses universitaires normandes issues du rapprochement entre les PU de Rouen-Le Havre (PURH) et de Caen (PUC). Les deux PU continuent de cohabiter à l'échelle de la région. **C'est un sujet sensible sur lequel NU a réussi à coordonner un travail en commun depuis 2018. Un certain nombre de points de blocage ont été identifiés, qui semblent difficiles à dépasser<sup>124</sup>. Néanmoins, ce travail a aussi abouti à des propositions de rapprochement et qui ont été validées par les deux PU et par les VP des établissements membres. Elles seront examinées dans le courant du premier semestre 2021 par NU. L'analyse de ces propositions pourrait être l'occasion d'une redéfinition du projet régional sur le sujet des PU. Tout en conservant des éléments de diversité, l'édition normande pourrait probablement bénéficier d'une plus grande visibilité si elle était associée à une marque unique (comme c'est le cas pour la signature des publications).**

Le secteur de la **science ouverte** a été investi en 2015. Une réelle dynamique collective a été mise en place, du choix de HAL dès 2015 (mobilisant une large adhésion de la communauté) à ce jour (une cellule d'appui SCD de 16 personnes, une centaine de référents formés en 2020, l'adhésion de 87 unités de recherche associées à une forte évolution du nombre de dépôts). La sensibilisation est assurée par de nombreuses actions et manifestations, notamment auprès des doctorants (en lien avec le pôle doctorat de NU). Les trois-quarts des thèses sont en libre accès en 2018, ce qui permet leur archivage pérenne national (par le centre informatique national de l'enseignement supérieur [CINES]) et inscrit leur valorisation dans la durée (theses.fr). Ce secteur est en expansion. Le pôle Documentation – édition – science ouverte travaille notamment sur l'accessibilité au texte intégral sur la base d'une enquête réalisée avec les établissements membres sur les difficultés rencontrées sur ce point. Le pôle participe aussi à l'élaboration d'un projet d'entrepôt de données de la recherche avec les pôles recherche et numérique de NU, projet d'envergure et important pour la visibilité et la valorisation de la recherche. **De tels projets communs à plusieurs pôles restent rares alors que NU, du fait de sa taille, devrait pouvoir les mettre en place facilement et les exploiter comme un des éléments caractérisant son positionnement spécifique.**

<sup>120</sup> RAE, p. 57.

<sup>121</sup> RAE, pp. 58-61.

<sup>122</sup> Informations recueillies pendant les entretiens.

<sup>123</sup> Service de question-réponse en ligne proposé par une vingtaine de bibliothèques universitaires métropolitaines. Il permet de poser une question à l'un de ces établissements - informations pratiques, recherches documentaires ou problèmes d'accès.

<sup>124</sup> Informations recueillies pendant les entretiens.

**Une seule personne est en charge de l'ensemble des projets. Les objectifs largement atteints et une dynamique qui se poursuit ne doivent toutefois pas mener à négliger le fait que l'importance de la charge de travail au regard des moyens affectés pour la réaliser peut être d'un poids trop lourd, si cette situation dure trop longtemps. Il s'agit, pour le comité, d'un point de vigilance.**

Enfin, la formation continue des personnels est assurée par NU à travers Média Normandie. Les services offerts dans ce cadre sont accessibles aux personnels des bibliothèques universitaires et territoriales. **Cette structure paraît extrêmement active et efficace : elle s'est dotée d'un projet stratégique en 2018 et décline depuis 2019 un projet de service clairement organisé, qui semble avoir encore accéléré la dynamique (renouvellement de l'offre et résultat sur l'effectif du public accueilli en formation continue).** La nouvelle direction a clairement intégré ce qu'elle pouvait faire accompagner le développement de NU. Les entretiens ont permis d'illustrer ce dernier point. En effet, une réflexion est en cours en vue d'une révision du projet stratégique et de service à mi-parcours (2021) dans le but d'un alignement sur les nouveaux axes stratégiques de NU. Deux sujets ont été évoqués : création d'une offre de formation en « science ouverte » et accompagnement à l'évolution des métiers pour les personnels des bibliothèques universitaires (BU) et territoriales, notamment de catégorie C.

Ce dernier point est à mettre en relation avec le développement de nouvelles activités et de nouveaux usages dans les BU. L'élargissement des plages d'ouverture a été rendu possible par des financements successifs BO+ et gratifié du label NoctamBU+. NU a choisi de poursuivre dans cette voie en s'appuyant sur une enquête auprès de l'ensemble des usagers des établissements membres (LibQual+).

**Enfin, les entretiens ont révélé que le schéma directeur était finalisé et sera bientôt proposé au vote des instances. Il a bénéficié d'un fort soutien politique**<sup>125</sup>. Cet outil de coordination alimente l'ensemble des axes stratégiques mais plus directement l'axe 1 de 2017 et les axes 2 et 6 de 2021<sup>126</sup> (excellence de la recherche et de la formation « en réseau » et « par la diffusion des connaissances »)<sup>127</sup>. Les personnels sont conscients de l'importance du suivi de son déploiement et travaillent à anticiper les éventuelles difficultés associées. **Le comité encourage NU à rester vigilante sur ce point et à soutenir la proactivité et l'efficacité de ce pôle, d'autant que ce domaine d'activité est situé à l'interface des autres domaines et porte des enjeux d'avenir (science ouverte, cartographie régionale de la recherche, mais aussi transformation pédagogique et nouvelles activités dans les BU).**

## 6 / Vie étudiante, vie culturelle et vie de campus : un rôle de coordination à conforter

Le champ de la vie étudiante est très clairement présenté et richement documenté dans le RAE. Le périmètre de ce champ est large et les partenaires nombreux. La compétence coordonnée est replacée dans son contexte législatif et l'objectif du pôle vie étudiante et culture (PVEC) de NU est clairement affiché. Il s'agissait essentiellement de déployer en Normandie le schéma directeur de la vie étudiante (SDVE), adopté en 2017. **Le pôle est structuré mais instable tant du point de vue des ressources humaines que de son portage politique. En effet, depuis 2017, trois vice-présidences et autant de responsables de pôle se sont succédé. À ce sujet, des entretiens a émergé la nécessité de veiller à l'alignement entre moyens et ambitions.**

NU s'est dotée de deux vice-présidents étudiants (VPE) issus du CA et du Cac, dont l'un (CA) a été pleinement intégré à l'équipe de direction. NU s'est dotée d'une commission en charge de la vie étudiante et de la culture au sein du Cac, présidée par la vice-présidence correspondante. **L'activité de cette commission est faible et peu documentée, et le RAE n'expose pas les raisons de cette situation.** Les étudiants ont pu contribuer à l'autoévaluation par l'intermédiaire des présentations du RAE effectuées dans les instances. Les assises de la vie étudiante en Normandie réunissent l'ensemble des acteurs tous les deux ans (établissements d'enseignement supérieur du territoire, collectivités territoriales, rectorat, Crous, associations et étudiants). Elles ont été et continuent d'être des moments de consultation, que les acteurs concernés jugent importants et appréciés. **NU en pilote l'organisation et assume ici pleinement son rôle de coordination. La fréquence de ces assises pourrait être annuelle de manière à permettre aux étudiants d'y assister au moins une fois pendant leur mandat, pour les élus, et en cours de cursus de façon générale.**

**Le schéma directeur de la vie étudiante (SDVE) apparaît comme l'élément central et fédérateur de la politique de site en matière de vie étudiante. Les partenaires saluent unanimement la méthodologie employée à l'occasion de son élaboration**<sup>128</sup>. Le SDVE se décline en une longue liste d'actions (75 actions en accord avec

<sup>125</sup> Informations recueillies lors des entretiens.

<sup>126</sup> Voir note stratégique NU 2022-2026, validée par le CA.

<sup>127</sup> RAE, p. 16.

<sup>128</sup> Propos recueillis dans les entretiens.

**les 35 recommandations du Plan national de vie étudiante<sup>129</sup>). Les partenaires se sont répartis leur mise en œuvre et un calendrier est défini, ce qui atteste qu'un travail a été effectué sur les priorités<sup>130</sup>.**

NU a joué un rôle central dans la diffusion d'événements culturels locaux à l'échelle régionale et ces réalisations sont unanimement reconnues comme des succès<sup>131</sup>. De même, la carte étudiante multiservice régionale répond de manière pertinente à de vrais besoins étudiants. Grâce à la région, NU finance des projets d'initiatives étudiantes. Si la nature et l'ampleur géographique de ces derniers<sup>132</sup> gagnaient en visibilité, ce dispositif pourrait être exploité par NU comme un levier pour mettre en valeur la spécificité de son positionnement. L'appel à projets « Initiatives étudiantes » (APIE) coexiste avec de nombreux autres dispositifs sans s'en différencier de manière franche<sup>133</sup>. La pertinence de ce choix se discute d'autant que sa mise en œuvre nécessite des ressources non négligeables dans un contexte de restriction<sup>134</sup>.

**Le comité note cependant qu'en fin de période, les objectifs ne sont pas atteints.** L'ambition, peut-être trop grande, a rendu l'exercice complexe. Le SDVE peine à être mis en place : seules 17 actions sur 75 prévues ont été réalisées<sup>135</sup> en novembre 2019, alors que 13 l'étaient déjà en février 2018 et 18 supplémentaires étaient prévues pour 2019<sup>136</sup>. Une simplification a été tentée par l'intermédiaire de la mise en place de réseaux thématiques spécifiques, potentiellement plus réactifs et agiles<sup>137</sup>, mais sans succès. Les comptes rendus du comité de pilotage (devenu conférence régionale de la VEC) font état de nombreuses difficultés évoquées par les opérateurs. Bien que les sujets du sport et de la santé soient restés des compétences propres des établissements membres, des opérations relevant de ces champs y sont parfois examinées<sup>138</sup>. L'instabilité politique a très clairement handicapé le pilotage et la coordination du SDVE, responsabilité de NU.

**Lors de l'élaboration du prochain SDVE, il est de l'avis du comité d'intégrer à la méthodologie saluée par les partenaires l'organisation de comités de suivi thématiques et de proposer des révisions des priorités en fonction de l'avancement des actions. Le SDVE relevant forcément d'une coordination par le regroupement territorial (donc par NU), il semble également nécessaire de s'assurer d'une stabilité politique et de l'adéquation des ressources avec cette compétence obligatoire.**

Le financement des actions porté par NU dans le cadre du SDVE repose exclusivement sur ses fonds propres, ainsi que sur les fonds alloués par la région Normandie dans le cadre de son dispositif annuel RIN Actions Sup'. De ce fait, la capacité de la ComUE à agir seule est limitée. **Le comité recommande à NU de se concentrer, en tant qu'opérateur, sur deux objectifs dans ses partenariats : exporter les réussites des établissements membres à l'échelle régionale en les valorisant dans la communication, et exploiter l'espace régional en travaillant de manière approfondie avec le Crous sur une collaboration privilégiée.**

Dans le champ de la vie étudiante, NU peut afficher à son bilan un certain nombre de réussites sur lesquelles il conviendra de capitaliser à l'avenir, et notamment, en plus de la carte multi-services déjà mentionnée :

- l'appel à manifestations d'intérêt (AMI) « Bibliothèques Ouvertes + », permettant des plages d'ouverture large en soirée et le week-end pour les étudiants, le prêt par automate dans certaines bibliothèques, et la mise en place de l'application Affluences ;
- l'organisation des tremplins étudiants de musiques à l'échelle de NU ;
- le Normandie Welcome Day pour l'accueil des étudiants internationaux.

Le comité note la forte implication du Crous Normandie et de la région Normandie dans ces dispositifs, démontrant ainsi la plus-value du portage d'actions par la ComUE, en matière de vie étudiante.

Le bilan de la ComUE dans ce domaine est donc en demi-teinte. Malgré un SDVE ambitieux, NU peine à trouver son positionnement et à assurer un pilotage efficace, probablement par un manque d'investissement sur le plan politique et de moyens l'empêchant de conforter son rôle de coordinateur. Les établissements membres ne semblent pas pousser NU à s'investir dans ce rôle.

**Le comité recommande que NU se dote d'un nouveau schéma portant sur la vie étudiante avec des priorités mieux identifiées, exploitant les réussites de son SDVE actuel et de le penser comme un outil entraînant l'adhésion plus forte de ses membres et de sa communauté étudiante.**

<sup>129</sup> Voir document SDVE.

<sup>130</sup> Voir document SDVE.

<sup>131</sup> Propos recueillis dans les entretiens.

<sup>132</sup> Voir bilan APIE.

<sup>133</sup> Informations recueillies lors des entretiens.

<sup>134</sup> Le pôle VEC de NU compte deux ETP d'après l'organigramme de la ComUE].

<sup>135</sup> Document suivi d'exécution 2019.

<sup>136</sup> CR comité de suivi du SDVE de février 2018.

<sup>137</sup> Informations recueillies lors des entretiens.

<sup>138</sup> CR comité de suivi du SDVE.

**Le comité recommande également à NU d'améliorer la lisibilité de ses actions auprès des étudiants par une communication plus importante dans leur direction, ainsi que des temps de consultation plus réguliers. Une mutualisation des initiatives des établissements membres concernant l'accueil des étudiants apporterait une réelle plus-value. Il en serait de même pour une organisation commune, qui s'appuierait sur les moyens du dispositif d'accueil des étudiants internationaux et qui prendrait en charge de façon coordonnée l'accueil des chercheurs internationaux, ce qui contribuerait à affirmer la vocation internationale de NU.**

## Attentes de la ComUE Normandie Université

### 1 / Vers un pilotage opérationnel complet et efficient de l'institution : regard critique sur l'exploitation des moyens actuels et sur la gestion de ces moyens par la ComUE dans le but d'une consolidation du suivi et d'une efficacité de son pilotage global

Normandie Université a choisi de répartir ses moyens humains à la fois dans les services support et dans les pôles, sans qu'ait été menée une analyse suffisamment détaillée des besoins nécessaires à leur fonctionnement. En outre, l'évolution des charges de gestion s'est souvent faite à moyens constants, sans analyse simultanée des conséquences en matière de besoins humains. La forte proportion de contractuels, en contrat à durée déterminée, devrait aussi être prise en compte, étant donné les délais indispensables de formation aux postes de travail.

Le comité n'a pas identifié la justification de la répartition des moyens, ni de l'analyse initiale ayant conduit à cette répartition. Il pourrait être utile de réaliser par secteur une cartographie financière des coûts de fonctionnement de NU, en coûts complets (valorisation théorique des emplois y compris les charges sociales, charges de fonctionnement) et des recettes réelles de chaque secteur. Cette cartographie permettrait de comprendre quels sont les secteurs qui pèsent et d'éclairer les décisions. Le secteur des services support, qui porte l'ensemble des recettes générales non fléchées, doit servir à l'équilibre général. Cette simulation devrait aussi intégrer les postes sur budget d'État pour déterminer les coûts théoriques réels.

Normandie Université a des compétences propres – pilotage des fédérations de recherche, gestion et accréditation des écoles doctorales, fonctionnement de Normandie Valorisation – qui devraient être prioritaires en matière d'affectation des moyens. L'analyse détaillée des besoins de gestion de ces secteurs mérite d'être actualisée sans oublier les conséquences pour les services support des finances et des RH, et pour l'agence comptable. La même démarche devrait être étendue aux pôles qui ont assumé, petit à petit, de réelles tâches de gestion, au bénéfice de l'ensemble des membres (pôle numérique par exemple). La question de la centralisation des gestionnaires financiers mérite une attention particulière, afin de gagner en compétences et en efficacité.

En ce qui concerne les activités de coordination, l'organisation devrait relever soit des personnels mis à disposition, soit des vice-présidents de Normandie Université. Les moyens affectés à ces activités devraient donc faire l'objet d'un consensus entre les membres et d'une répartition des charges en fonction des compétences ou des appétences de chaque membre, mais aussi des réussites constatées. La discussion sur les nouveaux statuts est une bonne occasion de remettre à plat les moyens affectés à cette coordination. Pour éclairer les choix qui doivent être faits, Normandie Université pourrait utilement s'appuyer sur les indicateurs d'activité qui devraient être proposés par la cellule de pilotage et par chaque pôle.

Trois compétences nouvelles méritent aussi des éclaircissements quant au rôle dévolu à NU : la communication, l'international et le développement durable, sachant que ces domaines seront majeurs à l'avenir pour l'ensemble de la coordination. Ce n'est qu'après une remise à plat avec les universités définissant le rôle attendu de la coordination et un cahier des charges que des moyens devraient lui être affectés.

Comme précisé plus haut, une démarche qualité et une analyse des risques, encore manquantes, permettraient de réinterroger les procédures et les circuits de décision. Ces objectifs devraient figurer dans les lettres de mission des responsables.

## 2 / Un pôle de la ComUE affecté au pilotage de la recherche à l'échelle du site. Des pôles de formation et de recherche régionaux pilotés par la ComUE. Quelles convergences, quelles pistes d'amélioration ?

### a/ Le pôle recherche de la ComUE

En ce qui concerne la place du pôle recherche, le comité souligne tout d'abord l'efficacité du pôle dans les missions dont il s'occupe. Afin d'« instaurer un dialogue efficace et de confiance entre la ComUE et ses membres<sup>139</sup> », **le comité recommande d'accélérer la construction de données de la recherche (dans le cadre du POFR) et d'en tirer des éléments diagnostiques sur sa structuration à l'échelle du site normand, que chaque établissement seul ne peut évidemment pas voir.**

Dans un second temps, **le comité suggère la mise en place d'un dialogue direct et préparé entre la gouvernance de Normandie Université (vice-présidence et présidence) d'une part et les forces vives de la communauté scientifique, notamment les directions des laboratoires. De telles réunions préparées en amont en conseil des membres, puis avec les vice-présidences et leurs homologues déléguées à la recherche au sein des établissements membres et de NU, devrait permettre de clarifier la situation, de fixer le cap commun et d'en débattre.** Si le contenu est ambitieux et partagé (par exemple les résultats diagnostiques du POFR), nul doute que les *leaders* du monde académique (les directrices et directeurs de laboratoires) pourront relayer une vision positive et non concurrente de la ComUE. Idéalement, ces réunions et échanges devraient aussi inclure des représentants des ONR.

### b/ Les pôles de formation et de recherche

Le diagnostic du comité est que les pôles de formation et de recherche jouent pleinement leur rôle structurant en matière de soutien à la recherche (cf. « Le pilotage des activités de la coordination territoriale » partie 1a). Pour répondre à cette attente, **le comité recommande de renforcer le rôle de ces pôles dans le renforcement du lien entre formation et recherche. Tout comme pour l'attente précédente, il apparaît qu'un dialogue construit entre Normandie Université et ses établissements membres devrait être porté sous la forme d'une réflexion stratégique partagée avec les acteurs du site (les responsables de master dans le cas du lien entre formation et recherche).** Cette réflexion est d'ailleurs attendue par les acteurs du site<sup>140</sup> et devrait explicitement inclure des actions tournées vers l'international, sur l'exemple notamment, de l'EUR XL-Chem et des *Graduate Schools*, en élargissant le spectre des thématiques et en rendant l'offre de formation représentative de la richesse des pôles en matière de recherche.

## 3 / Normandie Valorisation : vers davantage de synergies entre recherche, valorisation et transfert pour une massification de l'entrepreneuriat étudiant ?

La création de Normandie Valorisation a permis une unification à l'échelle de NU de l'ensemble du processus de valorisation des établissements normands avec un double objectif : accompagner la maturation de projets issus des laboratoires présentant un fort potentiel de valorisation et faciliter l'émergence d'activités de recherche issues des laboratoires, qui soient génératrices de brevets et de *startup*. Le Pépité accompagne pour sa part la création d'entreprises par des étudiants, issus aujourd'hui du seul territoire normand. L'entrepreneur-chercheur ou l'entrepreneur-étudiant trouve donc un appui pour son projet auprès de la structure qui lui est consacrée en mobilisant la gamme de services la plus appropriée à ses besoins.

**Les deux outils, qui ont une même cible géographique mais des publics différents, gagneraient donc à renforcer leurs synergies autour d'une de leurs finalités communes : stimuler la création d'entreprises.** Si Normandie Valorisation indique dans son rapport d'activité 2020 un rapprochement avec Normandie Incubation, **le lien avec le Pépité ne semble pas encore très développé. Un rapprochement effectif des trois outils aux missions complémentaires, sous l'égide de la ComUE, permettrait de conforter la chaîne liant recherche, valorisation, transfert et création de *startup*. Un premier partage régulier d'informations sur les laboratoires de provenance des étudiants accompagnés par le Pépité permettrait par exemple de déterminer le niveau d'implication de ces laboratoires dans le processus de valorisation et de transformation économique de leurs recherches.**

<sup>139</sup> Compte-rendu réunion « Attentes » – 04/11/2020, ComUE Normandie Université/Hcéres, voir également partie 2a du présent rapport.

<sup>140</sup> Note sur le développement stratégique de la ComUE « Normandie Université » sur la période 2022-2026, page 1.

L'alimentation du vivier de projets pourrait également s'appuyer sur une démarche partenariale de sourcing de projets issus de laboratoires ou d'étudiants.

#### 4 / Un portail de l'offre de formation sur le site en articulation avec la formation doctorale : un objectif affiché par la ComUE

**Il est difficile, pour le comité, de répondre directement à cette attente de NU<sup>141</sup> : le bilan démontre que la formation n'est pas un sujet fédérateur, à l'exception du cas particulier du NCU « Réussites plurielles ». Néanmoins, le comité propose trois pistes, potentiellement sources de liens pérennes au sein de la communauté régionale.**

La première aurait pour objectif de **faire contribuer cette communauté à la déclinaison des nouveaux axes stratégiques en objectifs**. Pour cela, tout d'abord, NU pourrait organiser des temps d'échanges et des ateliers de travail approfondis avec les équipes de gouvernance des établissements membres sur le sujet de la stratégie de formation au niveau régional dans son environnement national et international. Ces moments et ces réflexions partagés pourraient être l'occasion d'entendre ensemble les discours et les attentes des différents partenaires régionaux et nationaux. L'objectif pourrait être d'identifier ensemble les enjeux, de définir des grands objectifs et de répartir les rôles en tenant compte des positions, des partenaires et des compétences de chacun.

La deuxième serait **de se saisir du sujet du lien entre formation et recherche**. En effet, ce lien, considéré comme existant de fait, est peu valorisé. Pour cela, NU pourrait demander à chaque pôle de formation et de recherche de réunir laboratoires et équipes disciplinaires de formations, afin d'établir un diagnostic. Forts de leurs succès dans le domaine de la recherche, les pôles semblent en bonne position pour animer une réflexion concrète et collective sur cette question. Le POFR pourrait aussi être exploité pour valoriser la connexion entre formations et laboratoires de recherche dans un premier temps. Il serait enfin intéressant de réfléchir à l'évolution future de l'offre de formation de master à partir des stratégies internationales et des secteurs de valorisation des laboratoires. **Cette innovation paraît essentielle au comité. Dans un contexte de ressources limitées, c'est au niveau régional que la ComUE pourrait combiner création et rationalisation dans une dynamique de spécialisation intelligente.**

À compter de 2022, NU se propose « de travailler avec les établissements membres à l'intégration dans les cursus de formations sur le développement durable et le réchauffement climatique »<sup>142</sup>. Dans les documents de l'autoévaluation ou lors des entretiens, le comité n'a pas pu identifier de points d'appui en lien avec cet objectif. Il propose plutôt d'étoffer la politique de science ouverte par un objectif de formation des usagers à cet enjeu majeur, en complémentarité de l'expertise de Média Normandie et en s'appuyant sur elle. **Ce sujet pourrait connecter différents pôles de NU (documentation, recherche, formation, formation doctorale) jusqu'à s'inscrire dans les objectifs de diffusion de la culture scientifique.**

<sup>141</sup> Voir questions dans le paragraphe « Attentes », p. 57 du RAE.

<sup>142</sup> Note sur le développement stratégique, axe 1 Formation.

## Conclusion

Normandie Université, communauté d'universités et établissements, est l'interlocuteur naturel des institutions normandes (région, rectorat, métropoles, acteurs économiques et sociaux) dans le domaine de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation de Normandie.

Les membres de ses conseils (conseil d'administration, conseil académique) reconnaissent la légitimité de son action de coordination et soulignent le rôle fondamental que le regroupement joue pour la mise en relation des forces vives de l'écosystème normand d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation. Cette action est d'autant plus appréciée que la Normandie souffre d'un déficit d'attractivité par rapport aux étudiants, dont le taux de poursuite d'études en Normandie, en master, est inférieur à la moyenne nationale, du fait de l'attraction qu'exercent les régions voisines, dont l'Île-de-France<sup>143</sup>.

Dans son rôle d'établissement de coordination, les points forts de Normandie Université sont sa politique doctorale, ses cinq pôles de formation et de recherche, sa filiale en charge de l'innovation et de la valorisation (Normandie Valorisation), sa politique de coordination de la documentation et de promotion de la science ouverte et son schéma directeur de la vie étudiante.

Dans d'autres domaines en revanche, Normandie Université reste en deçà des possibilités données aux communautés d'universités et établissements par la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche de 2013. C'est en particulier le cas en matière de stratégie d'internationalisation où les acquis sont modestes, de coordination de l'offre de formation, de pilotage de la recherche, de communication, de politique numérique et de diffusion de la culture scientifique et technique. Dans tous ces domaines, le débat est toujours ouvert entre les établissements membres sur la répartition des rôles entre eux et l'établissement fédératif.

Dans ce contexte où les objectifs ne sont pas entièrement clarifiés, le modèle économique de Normandie Université demeure fragile. À défaut de dotation transversale tirée du programme d'investissements d'avenir (PIA), dans le cadre d'une initiative d'excellence (IdEx) ou d'une initiative science-innovation-territoires-économie (I-Site), les ressources fixes de Normandie Université ne sont pas à la mesure des fonctions transversales qu'elle assure et ne facilitent pas le déploiement d'une démarche de qualité et d'évaluation continue digne de ce nom.

Après une crise de confiance liée au projet de fusion de deux de ses universités membres, Normandie Université se trouve, au moment de l'évaluation, à la croisée des chemins. La présidence étant assurée par intérim depuis près d'un an, les instances de NU doivent se prononcer sur une évolution de statuts pour devenir « ComUE expérimentale », sans que les objectifs de cette réforme statutaire soient clairement établis et partagés entre les membres. Les entretiens menés par le comité ne lui ont pas permis de percevoir clairement si les membres souhaitent avancer vers la construction d'un établissement fédératif, apte à développer une stratégie d'internationalisation rendue possible par une offre de diplômes sous la marque « Normandie Université », en cohérence avec la signature scientifique commune de sa recherche, ou s'ils souhaitent s'en tenir à une simple agence de coordination de moyens. Cette dernière possibilité ne paraît au demeurant ni à la hauteur des statuts de « ComUE expérimentale », qui est en discussion, ni des enjeux régionaux.

De l'avis du comité, une présidence élue de plein exercice permettrait de relancer une dynamique porteuse pour le site normand, sur la base d'une volonté explicite des établissements membres. Cette première étape faciliterait un aboutissement consensuel du débat statutaire en cours et pourrait conduire à la définition et au soutien collectif, interne et externe, d'une trajectoire de l'ESR dans son environnement régional, et même au-delà.

---

<sup>143</sup> RAE p. 4

## 1 / Les points forts

- La parfaite cohérence territoriale et l'entière légitimité de Normandie Université par rapport aux interlocuteurs du site normand, et en particulier de la région.
- L'existence d'une signature scientifique unique qui permet de valoriser le site normand.
- L'existence de pôles de formation et de recherche actifs, reconnus par la communauté et dotés d'une structure de gouvernance bien définie.
- Les réalisations notables en matière de politique doctorale à travers le collège doctoral : son positionnement fort, pertinent et efficace, et l'existence d'une association des *alumni* docteurs.
- Les financements importants apportés par la région, notamment pour les contrats doctoraux.
- Le fort engagement des membres associés.
- Le rôle fédérateur, l'organisation indépendante et la présence sur plusieurs sites de Normandie Valorisation.
- L'efficacité de Média Normandie et du pôle documentation, dont les objectifs sont clairs, les résultats atteints, et l'autoévaluation de qualité.
- La forte implication des équipes.

## 2 / Les points faibles

- Les délais anormaux de remplacement de la présidence de Normandie Université et le non-remplacement de la vice-présidence en charge du développement international, qui assume actuellement l'intérim.
- L'absence de mise en place du conseil stratégique, pourtant évoqué dans le contrat de site.
- Le caractère embryonnaire de la politique de qualité, et en particulier le manque d'outils de suivi du contrat quadriennal et d'indicateurs de suivi des activités.
- Le manque d'affirmation d'une stratégie internationale.
- L'absence de financements transversaux du programme d'investissements d'avenir (PIA).
- Le peu de dépôts de projets européens et autres recherches de nouvelles ressources.
- Le relatif éparpillement des forces de recherche (équipes de taille modeste en moyenne) et le manque de coordination entre formation et recherche.
- Les difficultés à développer une réflexion stratégique sur le rôle de Normandie Université en matière de coordination de l'offre de formation.
- L'articulation insuffisante entre le schéma numérique de Normandie Université et ceux des membres et associés.
- La difficulté à assurer le suivi du déploiement du schéma directeur de la vie étudiante.

## 3 / Les recommandations

- Envisager la possibilité de mettre un terme à la situation prolongée d'intérim en procédant à l'élection d'une nouvelle présidence dans le cadre des statuts actuels.
- Travailler avec les membres à faire converger les représentations concernant l'architecture institutionnelle de Normandie Université.
- Mettre en place des indicateurs de suivi des objectifs et développer la démarche qualité.
- Faire de l'international une priorité partagée en matière de stratégie portée politiquement, et de coordination par la mise en œuvre de Normandie International et la mutualisation d'une fonction d'ingénierie de projets européens. Par ailleurs, accentuer l'ouverture internationale du doctorat.
- Développer les ressources propres en amplifiant notamment les relations de Normandie Université avec le milieu économique.
- Développer la coordination de l'offre de formation au niveau master.
- Coordonner une action de concertation avec les membres au sujet du portage par Normandie Université du diplôme d'habilitation à diriger des recherches.
- Rattacher le service en charge de la communication à la présidence et redéfinir ses objectifs en accord avec les membres, afin notamment d'améliorer la lisibilité des actions auprès des usagers locaux et internationaux.
- Centraliser la fonction financière, mener des analyses en coûts complets et renforcer les fonctions support.
- Étudier le rapprochement entre Normandie Valorisation et le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépite).
- Valider rapidement un nouveau schéma directeur du numérique, qui soit opérationnel.
- Renforcer le rôle des comités de suivi thématiques du schéma directeur de la vie étudiante et organiser les assises de la vie étudiante sur une base annuelle.

## Liste des sigles

### A

AAP	Appel à projets
ADBU	Association des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation
AMI	Appel à manifestations d'intérêt
APIE	Appel à projets « Initiatives étudiantes »

### B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire

### C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CBSB	Nouvelles technologies en chimie et biologie appliquées à la santé et au bien-être (PFR)
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CINES	Centre informatique national de l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plans État-Région
CIPIER	<b>Contrats de plan interrégional Etat-Régions</b>
CRIANN	Centre régional informatique et d'applications numériques de Normandie
CRFCB	Centre régional de formations aux carrières des bibliothèques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSTI	culture scientifique, technique et industrielle
CTM	Continuum terre-mer (PFR)

### D

DEG	Droit, économie, gestion
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement

### E

ED	École doctorale
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EM	École de management de Normandie
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Ensicaen	École nationale supérieure d'ingénieurs de Caen
ENSIM	École nationale supérieure d'ingénieurs du Mans
ENT	Environnement numérique de travail
EP2MI	Énergie, propulsion, matière, matériaux (PFR)
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ERC	<i>European Research Council</i>
ESADHaR	École supérieure d'art et design Le Havre-Rouen
Ésam	École supérieure d'arts et médias
ESIGELEC	École supérieure d'ingénieurs en génie électrique
ESITC	École supérieure d'ingénieurs des travaux de construction de Caen
ESR	Enseignement supérieur et recherche

ETP Équivalent temps plein  
 EUR École universitaire de recherche

## G

Gip Groupement d'intérêt public

## H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
 HCS Humanités, culture, sociétés (PFR)  
 HDR Habilitation à diriger des recherches

## I

I2C Innovation chimie Carnot  
 IdEx Initiative d'excellence  
 Ifremer Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer  
 Inra Institut national de la recherche agronomique  
 Inrae Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement  
 Insa Institut national des sciences appliquées  
 Insee Institut national des statistiques et des études économiques  
 Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale  
 Inspé **Institut national supérieur du professorat et de l'éducation**  
 IRSN Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire  
 I-Site **Initiative Science-innovation-territoire-économie**  
 IUF Institut universitaire de France

## L

LabEx Laboratoire d'excellence

## M

Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation  
 MOFF Menaces - Opportunités - Forces – Faiblesses (diagramme)  
 MRV Ma Rentrée Virtuelle (application)

## N

NCU Nouveau cursus à l'université  
 NU Normandie Université (ComUE)

## O

ODF Offre de formation  
 ONR Organisme national de recherche

## P

Pépité Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat  
 PFR Pôle de formation et de recherche  
 PIA Programme d'investissements d'avenir  
 PIB Produit intérieur brut  
 POFR Portail de l'offre de formation et de recherche  
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur  
 PU Presses universitaires  
 PUC Presses universitaires de Caen  
 PURH Presses universitaires de Rouen-le Havre  
 PVEC Pôle vie étudiante et culture

## R

R&D Recherche et développement

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RIFSEEP	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RIN	Réseau d'intérêt normand
RIS3	<b>Regional Innovation Strategy based on Smart Specialisation Strategy</b>
RP	Réussites plurielles (NCU)
RSSI	Responsable de la sécurité des systèmes d'information

## S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SDDN	Schéma directeur de la documentation normande
SDN	Schéma directeur numérique
SDNN	Schéma directeur numérique normand
SDVE	Schéma directeur de la vie étudiante
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIFAC	<b>Système d'information financier analytique et comptable</b>
SN	Sciences du numérique (PFR)
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SRESRI	Stratégie régionale pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation

## U

UMR	Unité mixte de recherche
Unicaen	Université de Caen Normandie

## V

VEC	Vie étudiante et culture
VP	Vice-présidence / vice-président(e)
VPE	Vice-président étudiant

# Observations de l'administrateur provisoire de la ComUE Normandie Université



Normandie Université

## Innocent MUTABAZI

Administrateur provisoire de Normandie Université  
e-mail [innocent.mutabazi@normandie-univ.fr](mailto:innocent.mutabazi@normandie-univ.fr)

Caen, le 21/10/2021

## Affaire suivie par Emilie SAVARY

Assistante de direction  
tél. +33 (0)2 31 56 69 57  
e-mail [emilie.savary@normandie-univ.fr](mailto:emilie.savary@normandie-univ.fr)

Monsieur l'Administrateur provisoire de Normandie Université

A

Monsieur Pierre GLAUDES  
Directeur du département d'évaluation des établissements

## OBJET

### Réponses de la ComUE Normandie Université au rapport définitif du Hcéres

La direction de la Communauté d'universités et établissements *Normandie Université* remercie vivement les membres du comité Hcéres qui ont assuré l'évaluation de la ComUE entre le 07 et le 09 avril 2021.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) soumis au Hcéres par *Normandie Université* devait présenter de façon objective sa trajectoire au cours du contrat quinquennal qui s'achève. Nous nous félicitons que le rapport d'évaluation rédigé par les membres du Comité Hcéres, sur la base de l'ensemble des échanges avec les membres et les partenaires de l'ESRI normand, soit pleinement en résonance avec notre RAE.

Plus précisément, le comité Hcéres souligne l'avancée de *Normandie Université* depuis le dernier rapport du Hcéres (campagne 2017) avec la pérennisation de ses points forts (formation doctorale, signature unique des publications, Normandie Valorisation) et l'existence de nouveaux points forts : les pôles de formation et de recherche, la documentation et la science ouverte, le schéma directeur de la vie étudiante. Cela témoigne du rôle structurant joué par la ComUE dans la coopération coordonnée entre les établissements normands.

De nouvelles pistes de développement sont aussi suggérées telles que la stratégie de développement international, la coordination de l'offre de formation, la communication, de pilotage numérique et de diffusion de la culture scientifique et technique. Les points perfectibles soulignés par le comité Hcéres recouvrent ceux que l'équipe de direction de *Normandie Université* avait identifiés dans le RAE et les recommandations proposées seront examinées avec attention.

Le comité Hcéres a souligné le fort soutien de la Région à la ComUE et à l'ESRI normand *via* plusieurs dispositifs de la recherche, de la formation et de l'innovation. Le fait que la ComUE *Normandie Université* couvre le même territoire que la Région et l'Académie Normandie constitue un atout indéniable pour que la ComUE reste un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics en Région.

Tout en partageant la plupart des points perfectibles relevés dans le rapport Hcéres, nous souhaitons apporter quelques éléments de contexte qui n'ont pas été explicités dans le RAE ou lors des échanges avec les membres du comité.



Recommandation sur la nécessité de régulariser rapidement la gouvernance de Normandie Université (12) :

Hcéres : « Le comité considère qu'il faudrait rapidement régulariser cette situation, qui est juridiquement fragile, puisque les statuts de l'établissement prévoient une durée d'intérim de deux mois au maximum. »

Réponse de *Normandie Université* :

1) L'administrateur provisoire n'a pas été désigné selon la procédure prévue à l'alinéa 15 de l'article 12. Il a été nommé par Madame la Rectrice, chancelière des universités à l'issue de l'appel infructueux à candidature lancé en vue de la désignation d'un vice-président de *Normandie Université* pour l'organisation de l'élection du nouveau président dans un délai de deux mois. La lettre de mission de la Rectrice à l'administrateur provisoire précisait qu'il fallait « proposer l'évolution de la ComUE vers une ComUE expérimentale. Cela passe bien sûr par l'écriture de nouveaux statuts en concertation avec les établissements de l'ESR... ».

2) Le contexte COVID a reculé à l'automne (septembre-décembre 2020) les élections initialement prévues en mars-mai 2020 dans les trois universités. Les nouvelles équipes ont dû prendre en charge plusieurs dossiers urgents incluant la préparation de leur RAE pour le Hcéres.

Discussion prolongée sur la transformation de Normandie Université en ComUE Expérimentale (page 13) :

Hcéres : « Il n'est pas certain que la discussion qui s'éternise sur la transformation de NU en ComUE expérimentale ne cache pas un problème de fond : celui de la difficulté pour les membres de s'accorder sur le degré de leur coopération. Le comité n'est pas parvenu à comprendre les objectifs attendus de la transformation des statuts et se demande si la recherche d'un cadre institutionnel ne cache pas un manque de projet réel ».

Réponse de *Normandie Université* : La discussion sur la transformation de la ComUE ne s'éternise pas par un manque de projet réel, comme en témoigne le dossier déposé pour l'AAP PIA4 ExcellencES à la première vague en juin 2021. L'apparente longueur est due essentiellement au contexte sanitaire et à l'arrivée de nouvelles équipes dans les trois universités, qui doivent aussi faire des priorités dans la gestion de leurs dossiers. Cela témoigne aussi de la confiance que les équipes mettent dans *Normandie Université* puisque toutes les instances fonctionnent. En ce sens, le Conseil des membres se réunit deux fois par mois et toutes les questions sont discutées régulièrement.

La politique de la qualité reste embryonnaire au sein de Normandie Université (page 14) :

Hcéres : « Il est certain que les turbulences récentes n'étaient pas favorables à une réflexion dans ce domaine. Mais, le comité note également l'absence de convergence de certains outils informatiques (page 14) » :

Réponse de *Normandie Université* : L'envergure des missions et des ressources humaines de *Normandie Université* s'est vite accrue en trois ans, passant de quelques salariés à plus de soixante salariés BIATTS et plus de 300 doctorants dans un délai de quatre ans (2016-2019). Sur cette période, il a fallu structurer des pôles de services, la DGS qui a organisé ces services de 2016 à 2019 a demandé sa mutation à Bordeaux. Elle a été remplacée par une DGS qui n'était pas familière du monde universitaire et sa mission a dû être arrêtée au bout de 11 mois. Dans ce contexte, *Normandie Université* a créé une cellule d'aide au pilotage dès avril 2021 avec l'arrivée de la nouvelle DGS.

Contribution constante des membres à NU (page 17) :

Hcéres : « Le comité s'est étonné que la participation des établissements aux services communs n'ait pas pu être rediscutée alors que les missions de Normandie Université n'ont cessé de s'élargir. Il a relevé le faible retour des établissements au titre de la formation doctorale et le manque de pistes pour développer les ressources propres (page 17) » :



Réponse de *Normandie Université* : Le nombre de personnels mis à disposition de la ComUE a été réduit au fur et à mesure de l'arrivée des postes négociés auprès du MESRI. *Normandie Université* déplore que le MESRI lui demande de rendre cinq postes alors que le périmètre de ses missions continue à s'élargir.

La formation doctorale coordonnée par *Normandie Université* se fait dans les établissements normands avec notamment la participation des enseignants-chercheurs aux offres de formations doctorales (thématiques et professionnalisantes) ainsi que *via* l'encadrement administratif des doctorants et des directions de thèses au sein des établissements d'inscription.

Pilotage de la recherche à l'échelle de NU (page 19) :

Hcéres : « Le choix stratégique des membres de la ComUE a en effet été de confier les pôles de formation et de recherche à NU et de laisser les unités de recherche au sein des établissements hébergeurs et pourvoyeurs de moyens humains et de ressources en vue de la réalisation des objectifs de recherche dans le cadre du plan de développement de l'établissement. »

Réponse de Normandie Université : Le choix stratégique des membres a été de confier les pôles de formation et de recherche à NU pour assurer la coordination de l'élaboration de projets de recherche collaboratifs entre différentes équipes de recherche, construire des grands projets comme ceux du CPER et du PIA (e.g. EQUIPEX+) et de laisser les unités de recherche au sein des établissements hébergeurs et pourvoyeurs de moyens humains et de ressources en vue de la réalisation des objectifs de recherche dans le cadre du plan de développement de chaque établissement.

Constitution d'un nouveau schéma directeur du numérique normand (page 26) :

Hcéres : « Le comité recommande de valider rapidement le nouveau SDN en s'assurant de l'alignement des priorités de NU avec celles des établissements, en renforçant le travail d'assistance à maîtrise d'ouvrage sur les modèles économiques de soutenabilité des projets en coûts complets, et en faisant réaliser un travail sur les indicateurs de suivi par la future cellule d'aide au pilotage et à la qualité. »

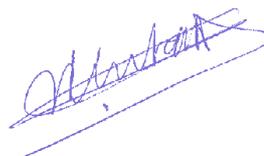
Réponse de Normandie Université :

- le nouveau schéma directeur aura notamment pour objectif l'établissement d'une stratégie sur le long terme, commune aux établissements pour la mutualisation de ressources et de services numériques. Cette stratégie est déjà en discussion au sein du « comité stratégique de labellisation du CDR2 » qui a été lancé avant l'été 2021, et qui regroupe notamment les vice-présidences en charge du numérique et de la recherche des établissements fondateurs, ainsi que des représentants de la Région et de l'Etat en Normandie.

- Parallèlement, des interactions prochaines avec les établissements permettront d'articuler le schéma directeur normand avec ceux de ces derniers, et faire éventuellement émerger de nouveaux axes de collaboration (par exemple l'infobésité, *i.e.* la prise en compte de l'impact énergétique et environnemental de nos usages numériques).

Je vous prie de croire, Monsieur Pierre GLAUDES, Directeur du département d'évaluation des établissements, à l'assurance de ma considération distinguée.

L'Administrateur provisoire de Normandie Université,  
Innocent MUTABAZI



## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la communauté d'universités et établissements Normandie Université s'est tenue du 7 au 9 avril 2021. Le comité était présidé par Monsieur **Jean-Luc DELPEUCH**, membre du Conseil général de l'économie au ministère de l'Économie, des finances et de la relance ; ancien président de la ComUE HESAM Université, ancien directeur de l'École des arts et métiers (ENSAM) de Cluny.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Stéphane AMIARD**, professeur certifié (informatique) et vice-président numérique et patrimoine de l'Université d'Angers, ancien président de VP-NUM (association des vice-présidents en charge du numérique dans l'enseignement supérieur).
- Madame **Frédérique CAZAJOUS**, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), ancienne secrétaire générale de l'académie de Paris et de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ).
- Madame **Geneviève KALFON**, directrice de l'attractivité, du rayonnement international et de l'innovation, Conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur.
- Madame **Sandrine LACOMBE**, professeure des universités (nanomédecine) et vice-présidente Relations internationales de l'Université Paris-Saclay.
- Monsieur **Pascal NEIGE**, professeur des universités (paléontologie) et vice-président délégué à la recherche de l'Université de Bourgogne (UB), co-vice-président délégué à la recherche de la ComUE Université Bourgogne Franche-Comté (UBFC).
- Madame **Sophie TANI-RAISIN**, professeure des universités (biologie), ancienne vice-présidente Vie universitaire de la ComUE Université Côte-d'Azur, ancienne vice-présidente de la commission formation et vie universitaire de l'Université Nice Sophia Antipolis.
- Monsieur **Alexandre TIRABOSCHI**, adjoint au chef de cabinet de l'amiral commandant la force d'action navale, Marine nationale. Ancien vice-président étudiant de la ComUE Université de Lyon et de l'Université Jean-Monnet-Saint-Etienne.

Stéphane ONNÉE, conseiller scientifique, et Julien HEURDIER, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

