



Normandie Université

**STRATÉGIE DE LA  
COORDINATION  
TERRITORIALE DE  
L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR ET DE  
LA RECHERCHE  
EN NORMANDIE**

**AUTO-ÉVALUATION  
DE LA POLITIQUE  
DE SITE  
VAGUE B  
(2020-2021)**

HCERES, DÉCEMBRE 2020

## Table des matières

1 - Introduction .....	4
1.1 - Eléments généraux de caractérisation du site .....	4
1.2 - Méthodologie.....	6
2 - Le pilotage stratégique et institutionnel de Normandie Université .....	7
2.1 - Le positionnement institutionnel.....	7
2.2 - La stratégie institutionnelle .....	11
2.2.1 - Domaines d'activités, compétences et modalités de mises en œuvre .....	11
2.2.2 - Orientations stratégiques globales, grands objectifs opérationnels, outils de pilotage .....	16
2.3 - Organisation interne et gouvernance .....	22
2.3.1 - Organisation managériale, instances et circuits de décision .....	22
2.3.2 - Démarche qualité.....	28
2.4 - Pilotage opérationnel.....	31
3 – Le pilotage des activités de Normandie Université .....	35
3.1 – Recherche et écosystème d'innovation .....	35
3.1.1 – Recherche.....	35
3.1.2 – Valorisation .....	43
3.1.3 – L'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat étudiant.....	45
3.2 – Formation .....	49
3.2.1 – Formation doctorale et diffusion de la culture scientifique et technique .....	49
3.2.2 – Coordination de l'offre de formation .....	54
3.3 – Documentation, édition et sciences ouvertes.....	57
3.4 – Vie étudiante, vie culturelle et vie de campus .....	61
3.5 – Stratégie numérique.....	64
3.6 – Stratégie internationale .....	68
4 – Conclusion et perspectives : une nouvelle étape de Normandie Université .....	72
Glossaire.....	76
Annexes.....	81

## Table des figures & tableaux

Figure 1 - Répartition régionale des 104 497 étudiants inscrits par unité urbaine (source : sies).....	5
Figure 2 - indice de spécialisation 2018 de normandie université par discipline .....	5
Figure 3 - Organigramme général du pilotage de l'auto-évaluation de Normandie Université.....	6
Figure 4 - Principales étapes de la concertation avec les instances de Normandie université.....	7
Figure 5 - Répartition générale des agents de NU en ETPT (dont mises à disposition) par pôles d'activité .....	24
Figure 6 - Histogramme des publications et indice de spécialisation de Normandie Université (source : OST)...	42
Figure 7 - Histogramme des co-publications avec les entreprises et répartition des dépôts de brevets par sous domaines technologiques (Source : OST) .....	43
Figure 8 - Evolution du nombre de dépôts référencés dans le portail HAL Normandie Université de 2016 à 2019 .....	59
Figure 9 - Evolution du budget de la vie étudiante et culturelle de 2017 à 2020 .....	62
Figure 10 - Volets et axes thématiques du SDNN v2.....	64
Figure 11 - Evolution des moyens humains et financiers du numérique .....	66
Figure 12 - Evolution des moyens humains et financiers de Normandie Université dédiés à l'international .....	69

Tableau 1 - Tableau des Pôles de formation et de recherche, des fédérations de recherche et des écoles doctorales de Normandie Université .....	8
Tableau 2 - Répartition entre compétences de coordination et compétences propres de la ComUE .....	13
Tableau 3 - Principaux domaines retenus dans la S3 sur la période 2021-2027 .....	14
Tableau 4 - Etablissements membres de la ComUE.....	16
Tableau 5 - Equipe de direction de Normandie Université .....	23
Tableau 6 - Evolution du personnel support (en ETPT) de Normandie Université .....	24
Tableau 7 - Evolution du budget de Normandie Université .....	32
Tableau 8 - Evolution de l'exécution du budget de Normandie Université par secteur d'activité .....	33
Tableau 9 - Défis de la stratégie nationale de recherche.....	38
Tableau 10 – Evolution du nombre d'étudiants entrepreneurs de PEPITE Vallée de Seine .....	47
Tableau 11 - Indicateurs de PEPITE Vallée de Seine.....	47
Tableau 12 - Chiffres généraux du doctorat en Normandie.....	50
Tableau 13 – Analyse MOFF générale de Normandie Université.....	75

## 1 - Introduction

La structuration régionale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche à l'échelle de la Normandie date de 1992 avec la création des Ecoles Doctorales. A 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 entre Caen, Rouen et Le Havre. En avril 1998, les acteurs de l'ESR normand ont créé le Pôle Universitaire Normand (PUN), association appelée à gérer des projets interrégionaux entre les 3 universités (Caen, Le Havre, Rouen) et 2 écoles d'ingénieurs publiques (ENSICAEN, INSA Rouen). Cette association était préfiguratrice des politiques de site. Cette dynamique a conduit, dès le début des années 2000 à la création de masters communs, de structures fédératives interrégionales et même d'unités de recherche communes. Cependant, il faudra attendre le 14 octobre 2011 pour que le Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) « Normandie Université » soit créé sous statut d'Etablissement Public de Coopération Scientifique (EPCS) par le décret n° 2011-1306. Enfin 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" est devenu Communauté d'Universités et Etablissements (ComUE). Ses statuts ont été publiés au J.O. du 31 décembre 2014, étant ainsi parmi les premières ComUE françaises créées, le 1<sup>er</sup> janvier 2015<sup>1</sup>.

Cette évolution de l'ESR normand a été suivie de la fusion des deux régions normandes en une seule région Normandie dès le 01/01/2016 et de la création d'une région académique Normandie depuis le 01/01/2018. Le délégué régional à la recherche et à la technologie (DRRT) assume aussi les fonctions de délégué académique à l'ESR et est l'interlocuteur privilégié de Normandie Université et de ses membres.

### 1.1 - Eléments généraux de caractérisation du site

Normandie Université compte dans son périmètre plus de 70 000 étudiants (87 000 étudiants en comptant les membres associés) sur les 105 000 du territoire. En 2017, cette population d'étudiants se répartissait comme suit : 67 000 dans les 3 universités, 6 000 dans les écoles d'ingénieurs, 7 800 dans les écoles de commerce, 12 000 en STS, 10 300 en écoles spécialisées et 2 800 en CPGE dont 8,2% d'étudiants internationaux, 1 900 doctorants répartis dans 8 écoles doctorales dont le périmètre est en adéquation avec les Pôles de formation et de recherche au sein d'un collège doctoral de site. Les trois universités sont pluridisciplinaires avec le secteur Santé à Caen et à Rouen. Normandie Université compte 2 300 Chercheurs, Enseignants et Enseignants Chercheurs dont 1 050 HDR, 3 000 personnels BIATSS, 1900 doctorants répartis dans 100 laboratoires de recherche dont 50% sont associés avec des organismes de recherche présents sur le territoire (CEA, CNRS, INRAE, INSERM, IRSN) ou avec lesquels des conventions ont été établies (INERIS, IFREMER). Le territoire compte 7 pôles de compétitivités: Cosmetic Valley (interrégional Centre, Ile-de-France et Normandie, Cosmétique et parfumerie), Hippolia, (Normandie, Filière équine), Mer Bretagne Atlantique (à vocation mondiale, interrégional : Bretagne, Normandie, Pays de la Loire, OutreMer, Energie, TIC, transports), Mov'eo (à vocation mondiale, interrégional : Normandie et Ile-de-France, Automobile, Ingénierie routière, Transports collectifs), Transactions Electroniques Sécurisées, TES Normandie (TIC, E-santé et domotique, E-tourisme et patrimoine) et Valorial (interrégional : Normandie, Bretagne et Pays-de-la-Loire, Agroalimentaire).

Le site normand se caractérise par une proportion importante d'étudiants boursiers en 2015-2016 (32% France : 26,1%), soit près d'un tiers des étudiants, et par un déficit d'attractivité du niveau Master dû à la proximité avec une offre plus diversifiée de l'Ile de France, et dans une moindre mesure de Rennes.

Dans le cadre de l'évaluation de Normandie Université, l'OST a procédé à une étude bibliométrique du profil scientifique de Normandie Université, sur la base de son périmètre actuel. Le nombre de publications de Normandie Université est passé de 2 417 en 2014 à 2 626 en 2018, représentant un peu plus de 2% de la production nationale.

Normandie Université est notamment spécialisée 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

---

<sup>1</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000030001652/>

Humaines et Sociales mais l'indice de spécialisation inférieur à l'indice national en Physique, en Sciences de la terre et de l'univers ainsi qu'en Biologie appliquée-écologie.

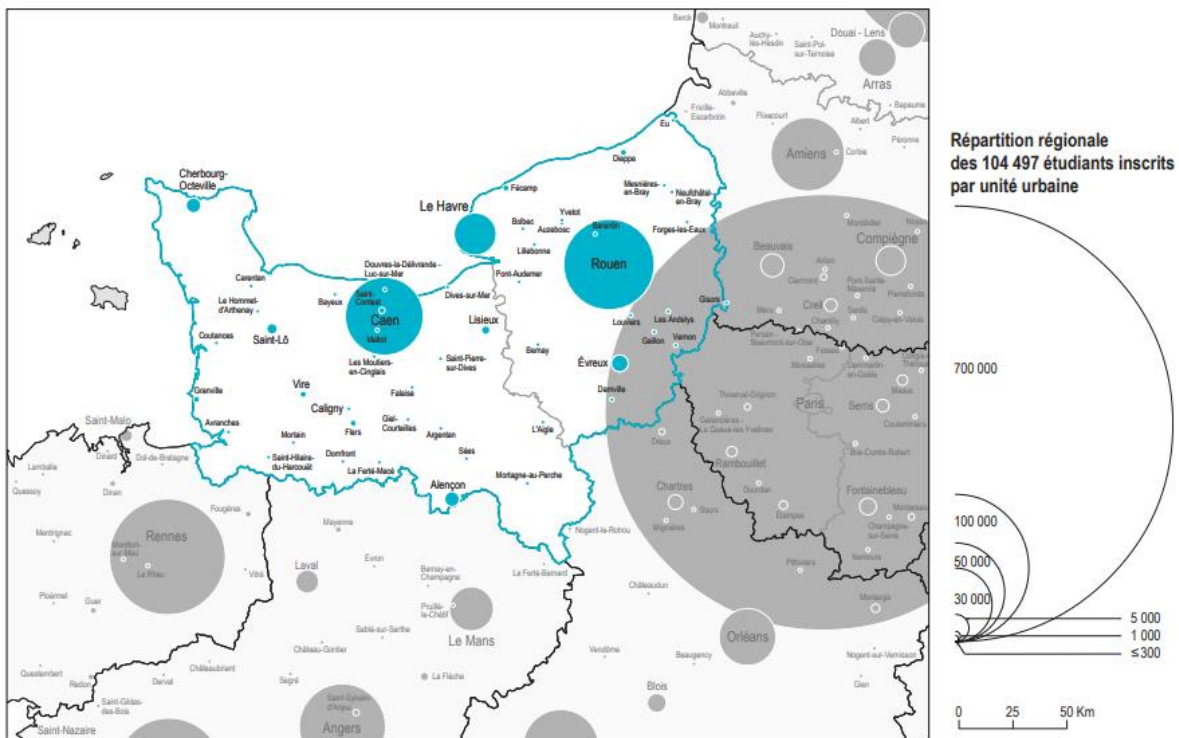


FIGURE 1 - REPARTITION REGIONALE DES 104 497 ETUDIANTS INSCRITS PAR UNITE URBAINE (SOURCE : SIES)

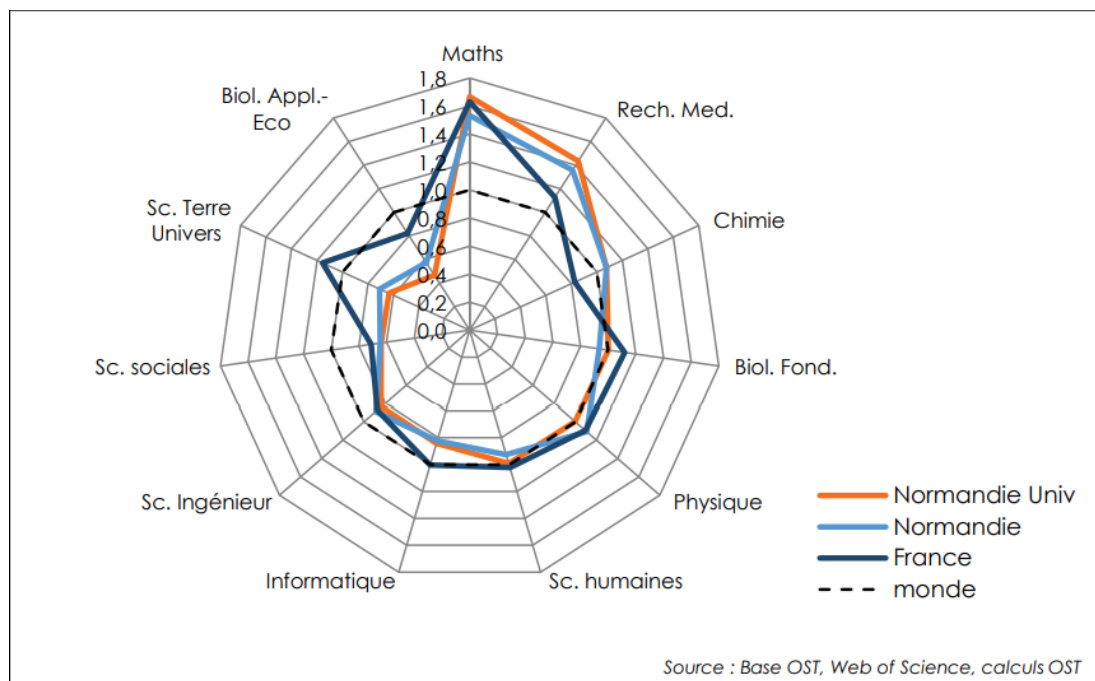


FIGURE 2 - INDICE DE SPECIALISATION 2018 DE NORMANDIE UNIVERSITE PAR DISCIPLINE

## 1.2 - Méthodologie

Le présent rapport d'auto-évaluation (RAE) résulte d'un processus collaboratif destiné à permettre aux acteurs de Normandie Université ainsi qu'à ses principaux partenaires institutionnels d'être parties prenantes de la démarche. Consciente des enjeux stratégiques de l'auto-évaluation pour la coordination territoriale, l'équipe de direction de Normandie Université a adopté un fonctionnement en mode projet en mars 2020, après avoir défini sa méthodologie d'auto-évaluation basée sur le suivi du référentiel défini par le HCERES.

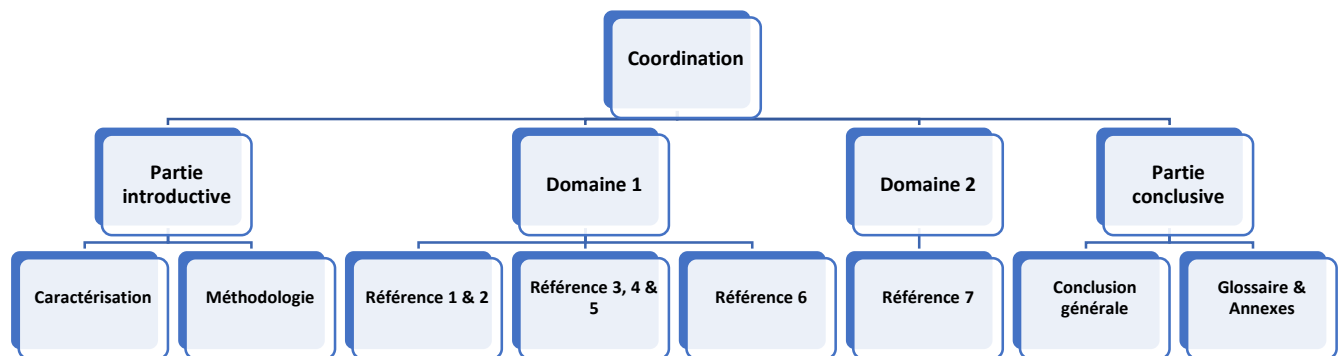


FIGURE 3 - ORGANIGRAMME GENERAL DU PILOTAGE DE L'AUTO-EVALUATION DE NORMANDIE UNIVERSITE

Le plan global du RAE s'appuie sur le référentiel défini par le HCERES afin de faciliter l'articulation entre l'évaluation interne et l'évaluation externe.

En accord avec les repères pour l'auto-évaluation des universités et des coordinations territoriales de la vague B édités en novembre 2019 par le HCERES, Normandie Université a identifié quatre grandes étapes dans son processus d'auto-évaluation, basées sur la transparence et la collégialité du diagnostic.

### 1<sup>ère</sup> étape : La préparation

La première phase a démarré avec la visite du HCERES le 28/01/2020 pour le lancement officiel de la phase d'évaluation en Normandie. La délégation du HCERES a présenté aux établissements d'enseignement supérieur les enjeux, les attendus de chaque référence et la méthodologie à suivre dans la rédaction du RAE.

### 2<sup>ème</sup> étape : L'investigation et l'analyse

Elément central de l'auto-évaluation, cette étape a permis de recueillir les rapports d'activité des différents pôles de Normandie Université depuis la dernière évaluation menée par le HCERES en 2016<sup>2</sup>. Elle a permis d'apporter les premiers éléments d'analyse de chaque mission, avant de commencer les échanges avec les instances, membres et partenaires de Normandie Université.

### 3<sup>ème</sup> étape : La production puis la validation du rapport

Elément fort de l'objectivation du rapport, cette étape a permis de mettre en cohérence l'ensemble des remontées issues de la deuxième phase et a permis un dialogue large sur la trajectoire de l'établissement, en échangeant avec les instances de Normandie Université et ses membres (commissions du CAC, commission du Numérique, Comité technique, conseil des Membres)<sup>3</sup> pour leur permettre une appropriation des enjeux de l'auto-évaluation, une mise en perspective et d'établir le diagnostic partagé.

### 4<sup>ème</sup> étape : La diffusion interne du rapport

<sup>2</sup> Voir annexe processus d'auto-évaluation

<sup>3</sup> Voir annexe comptes-rendus des instances de Normandie Université

Cette dernière étape a permis l'appropriation des enjeux de la politique de site par l'ensemble de la communauté de l'ESR normand, d'assurer une transparence du fonctionnement de Normandie Université, ainsi que d'établir un diagnostic qui servira de base au projet stratégique du futur contrat de site

Ces quatre étapes ont permis un processus transparent et objectivé de la politique de site en Normandie, en assurant une co-construction avec l'ensemble des acteurs concernés et une appropriation par les instances de Normandie Université. Les premiers éléments d'analyse ont été discutés lors du conseil des Membres du 15 juin 2020, au Conseil d'Administration du 6 juillet 2020 et au Conseil Académique du 28 septembre 2020. Une première version agrégée a été discutée au Conseil d'Administration du 19 octobre 2020. La version définitive a été approuvée après les dernières modifications et échange avec le Conseil des Membres au Conseil Académique du 23 novembre 2020, puis au Conseil d'Administration du 30 novembre 2020.

Le présent rapport sera publié sur le site institutionnel de Normandie Université et adressé aux principaux partenaires (Région, Métropoles, Communautés urbaines, Rectorat, Préfectures).

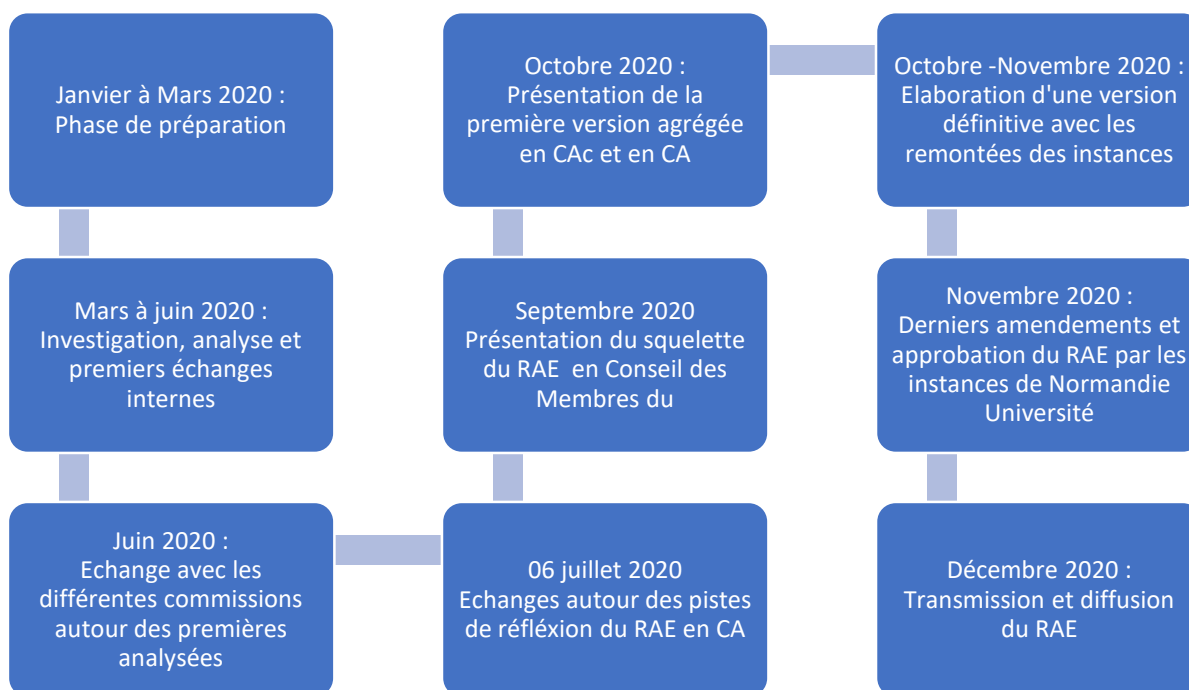


FIGURE 4 - PRINCIPALES ETAPES DE LA CONCERTATION AVEC LES INSTANCES DE NORMANDIE UNIVERSITE

## 2 - Le pilotage stratégique et institutionnel de Normandie Université

### 2.1 - Le positionnement institutionnel

La ComUE Normandie Université a vocation à regrouper l'ensemble des établissements de l'ESR de l'Académie de Normandie. Au 1<sup>er</sup> décembre 2020, Normandie Université comprend dix-huit membres, dont six membres fondateurs (Université de Caen Normandie, Université Le Havre Normandie, Université de Rouen Normandie, ENSICAEN, INSA Rouen Normandie, ENSA Normandie) et douze membres associés (Ecole d'Ingénieurs du CESI, ESIGELEC, Institut polytechnique UniLaSalle, ESADHaR, ESAM Caen/Cherbourg, EM Normandie Business school, Néoma Business school, CHU de Caen Normandie, CHU de Rouen Normandie, Centre de lutte contre le cancer François Bacclesse, GIP Labéo, Crous Normandie).

Les missions de Normandie Université sont définies dans l'article 4 de ses statuts qui stipule que « Normandie Université 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 ». La ComUE agit donc comme un opérateur de coordination d'une stratégie commune au nom de l'ESR normand, stratégie définie dans le préambule de ses statuts.

La consolidation, à l'échelle normande, d'un espace de coopération et de solidarité vise à :

- 1° favoriser une plus grande attractivité nationale et internationale en affirmant une identité commune ;
- 2° mener une politique scientifique de qualité et de grande ampleur au niveau territorial par une stratégie partagée affichant des priorités et des thématiques communes spécifiques, par un lien renforcé avec les grands organismes, une plus grande efficacité dans la recherche de financements par un pilotage au niveau de la COMUE, la délivrance d'un doctorat commun, des plates-formes et structures fédératives communes ;
- 3° construire une offre de formation cohérente et complémentaire se traduisant par une carte des formations, en réaffirmant le lien entre formation et recherche pour l'ensemble des cursus, en favorisant l'insertion professionnelle, la formation tout au long de la vie, la diffusion des connaissances et de la culture ;
- 4° confirmer un dispositif commun de valorisation ;
- 5° adopter une démarche collective de mutualisation et d'optimisation des services (numérique, documentation, communication). »

### Le rôle et l'ambition globale aux niveaux local, national et international

Depuis sa création, Normandie Université a développé un rôle de structuration de l'ESR, et se positionne comme une structure de coordination des activités de recherche à travers ses cinq pôles de formation et de recherche (PFR) et 8 fédérations de recherche et 8 écoles doctorales au sein du collège des écoles doctorales (Table 1). Les PFR coordonnent les réponses aux Appels à Manifestations d'Intérêt (AMI) des Réseaux d'Intérêt Normand qui permettent de financer les projets de recherche et les doctorants par la Région Normandie.

PFR	Fédérations de recherche	Ecoles doctorales
CBSB : Chimie et Biologie pour la Santé et le Bien-être	FED 4220 : IRIB FR3038 : INC3M SF 4206 : ICORE	NC : Normande de Chimie NBISE : Normande de Biologie Intégrative, Santé et Environnement
CTM : Continuum Terre-Mer	FR 3730 : SCALE FED 4277 : NORVEGE	
EP2M : Energie, Propulsion Matière, Matériaux	FR 3095 : IRMA FR 3519 : IEPE FR 3618 : EMIR	PSIME : Physique, Sciences de l'Ingénieur, Matériaux, Energie
HCS : Humanités, Cultures, Sociétés	FED 4137 : Homme & Société FED4230 : Logistique	DN : Droit Normandie EGN : Economie-Gestion Normandie HSRT : Homme, Sociétés, Risques, Territoire HMPL : Histoire, Mémoire, Patrimoine, Langage
SN : Sciences du Numérique	FR 3335 : Mathématiques FR 3638 : NORMASTIC	MIIS : Mathématiques, Information, Ingénierie des Systèmes

**TABLEAU 1 - TABLEAU DES POLES DE FORMATION ET DE RECHERCHE, DES FEDERATIONS DE RECHERCHE ET DES ECOLES DOCTORALES DE NORMANDIE UNIVERSITE**

Cette structuration en pôles de formation et de recherche ainsi que la culture collective facilitée par la ComUE a permis des réponses coordonnées aux projets d'envergure régionaux, nationaux et internationaux à l'échelle du territoire avec plusieurs réussites, y compris aux Programmes d'Investissements d'Avenir (Labex, Carnot, NCU, EUR, Normandie Valorisation, Disrupt Campus ...). Depuis 2017, c'est ainsi plusieurs dizaines de millions d'euros qui ont pu être obtenus pour l'ESR en Normandie.

A l'inverse de nombreux autres territoires, la Normandie a fait le choix d'internaliser les compétences en matière de valorisation plutôt que de recourir à une SATT, en créant Normandie Valorisation. Cette structure portée par Normandie Université, créée en 2015, accompagne 118 projets et a en gestion un portefeuille de 33 familles de brevets.

A l'échelle nationale, Normandie Université a développé des partenariats privilégiés avec les grands organismes de la recherche (le CNRS, le CEA, l'INSERM, l'INRAE, l'INERIS, l'IFREMER) à travers des conventions et des grands programmes de recherche (LABEX, projets européens, AMI Région). Des coopérations ont été établies avec d'autres regroupements, notamment CY Cergy Paris Université dans le cadre du Contrat de Plan Interrégional Etat – Région (CPIER) de la Vallée de Seine. Normandie Université a porté ainsi conjointement avec CY Cergy Paris



Université le dispositif PEPITE Vallée de Seine, plus grand pôle étudiant entrepreneur de France avec près de 400 étudiants entrepreneurs en 2019-2020. Afin de sensibiliser davantage d'étudiants sur les enjeux du territoire, dès le 01.01.2021, le PEPITE Vallée de Seine sera scindé en PEPITE Normandie et PEPITE CY, les deux nouveaux PEPITE poursuivront leurs actions de coopération à travers le futur CPIER.

Dans les domaines de la vie étudiante, de la formation, ou du numérique, Normandie Université joue à la fois le rôle de facilitateur des échanges entre établissements pour définir des stratégies collectives et ambitieuses (Schéma Directeur de la Vie Etudiante, Schéma Directeur du Numérique Normand, stratégie commune sur la licence avec Réussites Plurielles, etc.), mais aussi de porteur de projets structurants (Ma Rentrée Virtuelle, Portail de l'offre de formation et de la recherche en Normandie, Appel à Projet aux Initiatives Etudiantes (APIE), Assises de la Vie Etudiante, Application mobile Normandie Université en Poche, Carte multi-service, ENT...).

Normandie Université se positionne donc à l'échelle régionale et nationale comme un facilitateur d'échange, facteur de décloisonnement entre des établissements normands à l'identité pluridisciplinaire et multiculturelle, faisant converger les pratiques entre établissements membres autour d'une stratégie de site, et portant des projets d'envergure pour le collectif. La ComUE est également un interlocuteur privilégié de la Région Normandie : en 2016, elle a coordonné la préparation d'une contribution unique de l'ensemble des membres de la ComUE au SRESRI (Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation) et en 2020, elle a piloté l'élaboration le volet « recherche » de la stratégie de spécialisation intelligente de la période 2021-2027.

A l'international, les membres de Normandie Université entretiennent une longue tradition d'ouverture au travers de partenariats avec environ 670 établissements et d'institutions dans plus de 130 pays à travers le monde (30% Europe, 15% USA-Canada, 15% Amérique latine, 30% Russie-Asie-Océanie, 10% Afrique et Moyen-Orient). Ces partenariats prennent la forme de conventions bilatérales ou de participation active à des programmes européens. S'agissant des coopérations de recherche, huit des dix instituts du CNRS sont impliqués avec près de 70% des partenariats autour de la physique et de la chimie. On recense ainsi dans ce cadre et parmi les labels les plus prestigieux : 9 IRP International Research Projects (IRP - ex LIA) ; 3 International Research networks (IRN, ex GDR) ou encore 1 centre de recherche en SHS avec l'Université d'Oxford. Enfin quatre jeunes chercheurs ont été lauréats de projets ERC « Starting Grant » sur la période du contrat. Sur 3 années consécutives, Normandie Université figure dans la tranche 800-1000 du classement du Times Higher Education.

Cependant malgré ces partenariats à l'international, le besoin d'une politique stratégique d'internationalisation est une évidence en vue d'améliorer la visibilité et l'attractivité de l'ESR normand. Normandie Université a reçu de ses membres une nouvelle mission d'accompagner les établissements dans le déploiement d'une stratégie à l'Europe et à l'international avec la création d'une structure interne dénommée *Normandie International*. Son objectif est de positionner l'ESR normand au niveau européen et international et d'en faire un des moteurs de développement économique de la Normandie ; il peut se décliner comme suit :

- Favoriser le rayonnement des chercheurs normands sur la scène internationale ;
- Attirer de nouveaux chercheurs en attirant les meilleurs ;
- Initier les jeunes-chercheurs à la recherche collaborative à l'international ;
- Construire une marque académique puissante, assise sur les domaines d'excellence et les spécificités normandes ;
- Appuyer les coopérations de recherche existantes avec des institutions étrangères ;
- Imaginer et créer de nouvelles voies de partenariats durables de recherche, dans des domaines ciblés ;
- Intégrer les équipes de recherche dans des programmes européens (comme Horizon Europe) ou internationaux ;
- Développer des compétences multi-culturelles ;
- Se familiariser à d'autres référentiels pédagogiques et de recherche, ... ;
- Participer au « soft power » de la région Normandie et plus largement de la France.

### Environnement socio-économique

La Normandie dispose d'indéniables atouts conférant de nombreuses opportunités aussi bien au monde de l'ESR qu'au monde socio-économique. Localisée entre les deux villes monde que sont Paris et Londres, au cœur d'un

territoire à fort enjeu stratégique au travers du projet d'aménagement s'appuyant sur le CPIER de la Vallée de la Seine. La Normandie est par essence multipolaire avec trois centres d'attraction (les communautés urbaines de Caen et Le Havre et la métropole de Rouen) et un tissu de villes moyennes sur un espace de 30 757 km<sup>2</sup> pour 3,3 millions d'habitants (5,1 % de la population française).

La Normandie est aussi la région française disposant du plus long trait de côte, bordée par la mer la plus fréquentée du monde en termes de trafic maritime. Elle développe de nombreuses activités liées à la mer et au transport : trafic de marchandises avec les ports du Havre et Rouen faisant d'elle la première région portuaire française, la pêche et notamment la conchyliculture dans la Manche. Première région française productrice d'énergie, elle développe des compétences spécifiques notamment dans le secteur nucléaire (Paluel, Penly, Flamanville) mais fait aussi des Energies Marines Renouvelables un enjeu de développement majeur. Première Région mondiale productrice de lin, elle abrite un écosystème fort dans le domaine du textile mais aussi des matériaux biosourcés.

La Normandie est enfin une terre de tradition industrielle abritant des filières dans des domaines variés : l'automobile, le pétrole et ses dérivés, l'aéronautique, les matériaux, la pharmacie, l'agroalimentaire, la cosmétique, le transport et la logistique... Elle se caractérise par la présence de grands groupes internationaux (particulièrement dans les domaines de l'énergie et des transports) mais aussi une multitude de PME organisées au sein de 6 pôles de compétitivité : Mov'eo, Transactions Electroniques Sécurisées (TES), Cosmetic Valley, Mer Bretagne, Hippolia, Valorial.

Avec un PIB de 90,5 milliards d'euros et un PIB par habitant de 27 180 euros, la Normandie se caractérise par une part importante de l'industrie dans la création de valeur ajoutée régionale. Elle compte 1,28 million d'emplois plus concentrés que la moyenne française dans l'agriculture, l'industrie et la construction.

Les bons résultats observés dans plusieurs domaines confirment le rebond de l'économie normande au cours de l'année 2019 qui a été une année record pour la création d'entreprises. De même, la fréquentation touristique, dopée par les événements du mois de juin (anniversaire du débarquement, Armada, coupe du monde féminine de football) a été exceptionnelle. La conjoncture plutôt favorable de l'année 2019 s'est trouvée radicalement modifiée début 2020, avec l'émergence de l'épidémie de Covid-19.

La structure des emplois de la région est moins dotée en emplois de cadres ou de professions intermédiaires que d'autres régions. Avec 34,2 % de ses actifs exerçant un emploi de cadre contre 36,5 % en Provence, la Normandie est en effet la 11<sup>ème</sup> région sur 13 pour la part des cadres parmi ses actifs et la 9<sup>ème</sup> pour les professions intermédiaires. Ce contexte socio-économique s'explique pour partie par la faible poursuite d'études dans l'enseignement supérieur. Les jeunes Normands sont en effet moins enclins à poursuivre des études supérieures et se tournent plus fréquemment vers les formations professionnelles courtes. Ainsi, en Normandie, moins d'un quart des habitants de plus de 18 ans ont suivi ou suivent des études supérieures. Cette proportion compte parmi les plus faibles de la France métropolitaine. Parmi les diplômés, un tiers des natifs de Normandie est parti vivre dans une autre région. De surcroît, relativement peu de diplômés du supérieur élisent domicile dans la région. Ce constat constitue un élément-clé de la réflexion des axes stratégiques de développement de Normandie Université, en parfaite cohérence avec la stratégie régionale pour répondre au défi de l'attractivité du territoire et de l'élévation du niveau de formation de la jeunesse.

L'ESR constitue donc un enjeu essentiel pour le développement économique, démographique et socio-culturel de la Normandie. En effet, cette Région, dont l'économie est en pleine mutation, connaît un déficit migratoire faiblement compensé par l'excédent naturel. Ces mouvements migratoires touchent particulièrement les étudiants et les jeunes actifs attirés par les régions limitrophes et en tout premier lieu, l'Ile-de-France. Si la part du PIB consacrée en 2012 (peut-on avoir des données plus récentes ?) aux dépenses de Recherche & Développement est de 1,4 %, inférieure de 0,9 point à la moyenne française (9<sup>ème</sup> rang), l'effort de R&D est majoritairement le fait des entreprises, puisque la part du privé dans les dépenses de recherche et développement est de plus de 75 %, plaçant ainsi la Normandie en 2<sup>ème</sup> position. L'Enseignement Supérieur et la Recherche normand et l'ensemble du tissu économique de la région doivent donc indiscutablement mieux se coordonner pour se positionner en acteurs principaux dans le développement de projets de grande envergure,

tels que les énergies marines renouvelables ou les véhicules électriques. Cette question du décloisonnement est également l'un des objectifs majeurs du contrat à venir.

L'ESR et la Région Normandie travaillent sur le territoire en étroite collaboration. Au-delà de la prise en compte de la contribution de Normandie Université au SRESRI, la Région Normandie apporte un soutien appuyé aux laboratoires et aux établissements au travers le lancement de plusieurs dispositifs de financement de thèses de doctorat, de projets de recherche et d'innovation pédagogique. La Région a transféré la masse salariale des doctorants financés par la Région à Normandie Université. L'ESR Normand a été fortement associé à la création de l'agence d'attractivité, à la constitution commune d'une Task Force Normandie à Bruxelles et la création de Normandie international, nouvelle structure de Normandie Université.

### **Eléments d'analyse comparative**

Normandie Université est dans la bonne moyenne des regroupements universitaires avec un nombre d'étudiants conséquent d'environ 70 000 étudiants. Par rapport à la taille, à l'histoire académique et l'environnement socio-économique, Normandie Université est comparable à l'échelle nationale à l'université Bourgogne Franche Comté (63 000 étudiants) ou à l'université de Lorraine (53 000 étudiants).

Normandie Université au niveau international se positionne dans la tranche 800-1000 du classement Times Higher Education (THE) sur plus de 100 000 universités à travers le monde. Le positionnement de Normandie Université doit s'améliorer en comparaison avec des universités de même taille placées dans un contexte socio-économique équivalent. Ainsi un benchmark réalisé avec le classement THE a permis d'identifier les établissements mieux classés avec lesquels Normandie Université peut se comparer de façon objective : Université de Lorraine, Université de Lille, Goethe University of Frankfurt, University of Warsaw, Charles University of Prague, University of Milan, University of Turin, University of Granada, University of Lisbon, University of Ljubljana

A l'échelle internationale, Normandie Université a élaboré une stratégie de développement axée sur le choix des zones cibles (Etats-Unis et Canada, Pays Scandinaves) pour des raisons liées à l'histoire de la Normandie ainsi que le Royaume-Uni pour des raisons de proximité géographique. Cette stratégie vient compléter celles des établissements membres. L'autre volet de cette stratégie est l'internationalisation de l'offre de formation au niveau des Masters avec la formation des enseignants à la méthodologie de l'enseignement en Anglais et avec l'invitation des professeurs étrangers de renommée internationale. La labellisation de l'EUR de Chimie par le PIA3 et le financement par la Région de deux projets de graduate schools en Matériaux-Energie et Sciences du Numérique font partie de cette stratégie.

## **2.2 - La stratégie institutionnelle**

### **2.2.1 - Domaines d'activités, compétences et modalités de mises en œuvre**

#### **Domaines d'intervention et compétences exercées**

La création de Normandie Université a intensifié les collaborations entre établissements, par une logique de complémentarité et de création d'une identité commune. 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.

Au titre des compétences propres, Normandie Université exerce sous sa propre responsabilité :

- 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 prévues par le Schéma Directeur du Numérique Normand (SDNN) ;
- La responsabilité et le pilotage des fédérations de recherche ;
- La gestion et l'animation des Ecoles Doctorales ;
- Le portage de l'accréditation du diplôme de doctorat ;
- La définition d'une politique commune de valorisation de la recherche et le portage d'un dispositif commun : Normandie Valorisation ;

- La définition d'une politique commune de formation aux carrières de bibliothèques et sa mise en œuvre par la gestion du Centre Régional de Formations aux Carrières des Bibliothèques (CRFCB) ;
- La définition d'une politique de signature commune des publications scientifiques faisant apparaître Normandie Université en première mention ;
- Le portage des Presses Universitaires de Normandie ;
- Le portage du Pôle Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE) Vallée de Seine.

Au titre des compétences de coordination, Normandie Université assure :

- La coordination de l'offre de formation doctorale et de la stratégie de recherche ;
- L'élaboration d'une politique d'innovation pédagogique ;
- Le développement de dispositifs coordonnés de formation initiale et continue et d'insertion professionnelle ;
- La coordination d'une stratégie de développement international pour renforcer l'attractivité de l'ESR normand en matière de recherche et de formation ;
- L'élaboration d'une politique d'amélioration de la vie étudiante et de l'action sociale notamment en lien avec les CROUS ;
- La coordination d'une politique de diffusion de la culture scientifique et technique ;
- La coordination d'une politique documentaire au service de la formation et de la recherche en lien étroit avec le SDNN.

**Afin de mener une politique scientifique de qualité** et de grande ampleur s'inscrivant dans une stratégie partagée, les établissements ont fait le choix de créer 8 écoles doctorales regroupées au sein du Collège des Ecoles Doctorales (CED), et de renforcer la visibilité de la formation par la recherche normande par la délivrance du diplôme de doctorat porté par Normandie Université. Chaque année, 400 jeunes chercheurs obtiennent le titre de docteur de Normandie Université indépendamment de l'établissement d'inscription. Afin de renforcer cette vision de marque régionale, Normandie Université a adopté en 2016 la signature des publications scientifiques faisant apparaître Normandie Université en première mention. Cela favorise, conformément aux engagements du contrat de site, « le développement et la visibilité à l'international des laboratoires et des formations associées »<sup>4</sup>. Plus de 17 000 de ces publications de chercheurs normands sont disponibles en ligne par le biais de la plateforme HAL Normandie Université.

La structuration de la recherche sur le site normand passe aussi par des Structures Fédératives de Recherche (SFR) dont la gestion, pour les structures pluri-sites, est une compétence propre de NU, et permet ainsi de renforcer les collaborations entre équipes avec notamment des actions d'animation scientifique, de montage de projets de recherche mono ou pluridisciplinaire, de la mise en place de nouvelles collaborations nationales et internationales, ou encore de mutualisation de plateformes d'équipements scientifiques.

**La cohérence de l'offre de formation** à l'échelle de la Normandie est un enjeu majeur pour les établissements du site qui doivent trouver un équilibre entre une offre de proximité destinée à faciliter l'accès aux études supérieures pour les jeunes du territoire (essentiellement en cycle licence) et la mise en œuvre d'une vision plus intégrée, permettant de préserver les disciplines spécifiques et de consolider des formations à faibles effectifs. L'offre de formation du cycle master et doctorat doit s'appuyer sur les spécialisations de la recherche et de leurs localisations sur les différents campus normands. Globalement, l'offre de licences a relativement peu évolué en mentions par rapport au contrat précédent. Les évolutions profondes concernent principalement la spécialisation progressive en licence et le respect du cadre national des formations. Les formations de masters sont en résonance avec les domaines d'excellence des laboratoires de recherche et avec l'environnement socio-économique du territoire, qui permettent de faciliter l'accès aux stages et la présence de professionnels dans les formations et ainsi à terme une meilleure insertion professionnelle. Elles ont vocation à attirer des étudiants extérieurs à la Région, et donc à accroître leur visibilité. Lors de la préparation de la dernière campagne d'accréditation, les établissements ont établi en commun un cahier des charges des co-accréditations. Après

---

<sup>4</sup> Contrat de site P4

avoir pris en compte la nomenclature nationale de mentions de masters, et la disparition de spécialités, les établissements proposent une offre comportant aujourd’hui 19 mentions de master co-accréditées.

La mise en réseau des acteurs régionaux de la transformation pédagogique a permis de mettre en place un réseau des ingénieurs pédagogiques normands. Cette coordination a permis à l’ensemble des acteurs de la transformation pédagogique de se connaître, et de faire émerger des méthodes de travail en commun. En s’adressant à des collectifs d’enseignants et d’enseignants-chercheurs, ils ont élargi l’offre des services et l’organisation d’appui à la pédagogie des établissements, dans un souci de complémentarité. Les équipes pédagogiques sont désormais à même de préfigurer des passerelles permettant aux étudiants de construire leurs parcours au sein des différents établissements. Ces rapprochements permettent de communiquer sur une offre normande complète et d’établir une cartographie des formations, visant à mettre en valeur l’ensemble des parcours d’études proposés aux étudiants en Normandie.

Les projets déposés dans le cadre du 3<sup>ème</sup> Programme d’Investissements d’Avenir sont par ailleurs une opportunité de favoriser ces rapprochements. Normandie Université porte le projet Nouveaux Coursus à l’Université « Réussites Plurielles » (NCU) pour les 3 universités, permettant l’émergence d’un projet ambitieux et co-construit d’évolution du cycle licence, avec l’objectif qu’en fin d’expérimentation, cette expérimentation concerne au moins 30 mentions de licences et 15 000 étudiants.

**L’objectif d’une confirmation d’un dispositif commun de valorisation**, affirmé lors de la création de Normandie Université, est à moyen terme atteint. Créé en 2015 et labellisé « expérimentation nationale » en 2016, Normandie Valorisation, structure intégrée et mutualisée de Normandie Université, n’a cessé de monter en puissance depuis sa création. Le Comité de pilotage du fonds national de valorisation, et le Secrétariat général pour l’investissement, réunis le 12 février 2020, ont proposé au Premier ministre de financer pour trois années supplémentaires le projet, à hauteur maximale de 6M€, permettant ainsi une projection pluriannuelle jusqu’en 2023. La pérennité du dispositif hors fonds reste cependant un point de vigilance, dont Normandie Université et ses membres ont pleinement conscience. Avec un portefeuille de 123 projets actifs, un coût de fonctionnement de 1,1M et un fond de maturation d’1,55M, cette organisation atypique et prometteuse est l’une des plus-values les plus visibles de Normandie Université.

#### Articulation entre domaines d’activité et compétences exercées entre la coordination territoriale et ses établissements

Le tableau suivant résume les compétences dévolues à Normandie Université et leur répartition entre compétences propres et compétences de coordination :

Type d’activités	Compétences coordonnées	Compétences propres	Articulation
Recherche	X	x (fédérations, pôles de recherche et de formation)	Coordination + délégation
Formation, Pédagogie	X		Coordination
Vie étudiante	X		Coordination
Entrepreneuriat étudiant		x	Délégation
Doctorat		x	Délégation
Valorisation, Transfert		x	Délégation + mutualisation
Numérique		x	Coordination
Documentation, patrimoine numérique et information scientifique et technique	x (Politique documentaire)	x (Media Normandie et Presses Universitaires)	Coordination mutualisation +
International	x		Coordination

TABLEAU 2 - REPARTITION ENTRE COMPETENCES DE COORDINATION ET COMPETENCES PROPRES DE LA COMUE

#### Articulation des choix opérés avec les orientations du développement des collectivités territoriales et des établissements publics nationaux et locaux

Normandie Université s’inscrit pleinement dans une démarche d’ancrage territorial et d’interlocuteur privilégié de l’enseignement supérieur et de la recherche en Normandie. La ComUE est pleinement intégrée dans l’écosystème d’innovation par son potentiel recherche, son rôle en matière d’entrepreneuriat étudiant et de

valorisation. La structuration, basée sur les points forts reconnus en recherche, en 5 pôles travaillant sur le continuum formation – recherche – valorisation (technologique mais aussi intellectuelle), co-construit avec la communauté universitaire, transcende les frontières entre Ecoles, Universités et organismes. L'intensification des activités sur le terrain et l'apport de compétences de haut niveau de l'expérimentation nationale par Normandie Valorisation permet de repousser les limites jusqu'alors imposées par le manque de moyens humains et financiers dans les domaines de la détection, de la maturation et du transfert des inventions des laboratoires pour les transformer en produits ou en usages dans le monde socio-économique. Cette singularité normande ajoutée aux succès du Pôle étudiant Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE) et aux efforts de professionnalisation de la recherche partenariale avec le monde industriel dans le cadre des deux Instituts Carnot permet à Normandie Université d'être placée au cœur de l'écosystème d'innovation pour l'ensemble des établissements normands.

La stratégie de Normandie Université est en phase avec la stratégie d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation de la Région Normandie, la ComUE ayant participé activement à l'élaboration du SRESRI en coordonnant une réponse conjointe de l'ESR Normand. Elle est active sur de nombreuses questions territoriales, comme le projet de développement du plateau nord de Caen, de développement du technopôle du Madrillet à Saint-Etienne du Rouvray (Métropole de Rouen) et partie prenante du projet Le Havre Smart Port City émergeant au PIA3 TIGA. Normandie Université est aussi chargée de coordonner la préparation de la partie « recherche » de la stratégie de spécialisation intelligente (S3 for Smart Specialization Strategy) pour la période 2021-2027. Le rôle de NU est d'organiser avec les établissements membres la définition des principaux axes prioritaires de recherche et d'innovation en Normandie et d'aider les cabinets mandatés par la Région de rédiger un document qui reflète la réalité des forces et des expertises de l'ESR normand.

Domaine	Enjeu	PFR	ED
<b>Agriculture</b>	Préserver et transformer durablement des ressources agricoles, marines, sylvicoles et les systèmes de production	CBSB, CTM	NC, NBISE, HMPL
<b>Energie</b>	Développer un mix énergétique vers zéro émission carbone	EP2M, CBSB	PSIME, NC
<b>Industrie</b>	Transformer les processus industriels pour une industrie performante, durable et digitale	EP2M, CBSB, SN, HCS	PSIME, NC, MIIS, EGN HMPL, HSRT
<b>Mobilité</b>	Développer de nouvelles solutions de mobilité bas carbone efficaces et sécurisées	CTM, EP2M, CBSB, HCS, SN	HMPL, EGN, ND, MIIS, HSRT, PSIME, NBISE
<b>Santé</b>	Accélérer les synergies et l'innovation vers une médecine 5P humaine et animale	CBSB, HCS, SN	NBISE, NC, MIIS
<b>Sécurité</b>	Faire de la Normandie un territoire résilient en matière des risques	CTM, HCS, SN, CBSB, EP2M	HSRT, MIIS, EGC, NBISE, HMPL

**TABLEAU 3 - PRINCIPAUX DOMAINES RETENUS DANS LA S3 SUR LA PERIODE 2021-2027**

Normandie Université a été mandaté par l'Etat et la Région pour coordonner des réponses aux grands appels à projets PIA (LABEX, EQUIPEX, NCU, TIGA, ...) et pour préparer des projets ambitieux dans le cadre du CPER et du CPIER. Ce travail a été réalisé dans le cadre des pôles de formation et de recherche. Les délégations des grands organismes participent aux différentes instances de Normandie Université (CA et CAC) ainsi qu'aux différentes consultations sur les grands dossiers de la recherche et de l'innovation. Ainsi le CNRS participe aux instances de Normandie Valorisation, aux PFR, au CAC et au CA de Normandie Université.

Normandie Université adhère aux associations d'enseignement supérieur CHEERS (Le Havre) et CESAR (Rouen) permettant ainsi un contact privilégié entre stratégies d'ESR et des collectivités territoriales. Afin de faciliter les convergences stratégiques, les communautés urbaines de Caen La Mer et du Havre ainsi que la Métropole de Rouen et la Région Normandie ont une voix délibérative au Conseil d'Administration de Normandie Université. La ComUE travaille en étroite collaboration avec les deux centres de diffusion de la culture scientifique et technique de Normandie : Science et Action Normandie et le Relais Science.

Normandie Université a fait le choix de conventionner avec le CROUS Normandie pour que celui-ci devienne membre associé de Normandie Université pour accentuer les collaborations, notamment dans le cadre du Schéma Directeur de la Vie Etudiante, feuille de route pilotée par les deux structures. Elle a également participé

à la co-construction du schéma local de l'enseignement supérieur porté par la communauté d'agglomération Cherbourg en Cotentin<sup>5</sup>.

Normandie Université a donc centré sa stratégie partenariale sur la proximité et la logique d'alliances et de co-construction avec différents acteurs du territoire.

### Modèle économique

Pour mener à bien ces différentes missions, Normandie Université dispose aujourd'hui d'un budget de l'ordre de 18.9 M€ (par rapport à 7 M€ en 2016) se décomposant en trois types de financement concourant à l'équilibre de son modèle économique :

- La contribution des membres de Normandie Université représentant (outre les charges de personnels mis à disposition) un apport annuel de l'ordre de 400 K€. Ce financement permet de prendre en charge le pilotage de la structure mais également de financer certaines actions ne faisant pas l'objet de financement sur projets telles que la vie étudiante ;
- Les financements sur projets qui constituent aujourd'hui la plus grande part du budget de Normandie Université : LabEx SYNORG, Institut Carnot I2C, Normandie Valorisation, Numérique, les RIN Label d'Excellence, les RIN Action Sup, Grand Réseau de Recherche CRUNCH en chimie, l'EUR XL CHEM, Réussites Plurielles, Disrupt Normandy, ... ;
- Les salaires des doctorants financés et cofinancés par la Région Normandie ;
- La contribution des membres par l'hébergement à titre gracieux, la mise à disposition du personnel de direction et de gestion des Ecoles doctorales, des membres de l'équipe de direction de Normandie Université, des animateurs des PFR, les actions sociales et la médecine de prévention. Cette contribution avoisine 1M€.

Normandie Université a bénéficié en 2019 d'une dotation de l'Etat de 47 emplois au nom de la politique de site. La ComUE n'étant pas passée aux Responsabilités et Compétences Elargies, le droit de tirage que représente la masse salariale de ces emplois transite par le Rectorat de Normandie. Tous les postes sont affectés directement à Normandie Université. Cette masse salariale n'entre à ce jour pas directement dans le budget de la ComUE. Le plafond global des emplois de NU est de 392 ETPT en tenant compte des doctorants financés par la Région Normandie

### Modalités de contribution financière des établissements membres et associés

La répartition du financement entre les différents membres fait l'objet d'une délibération annuelle en Conseil d'Administration. Celui-ci a voté en 2014 une clé de répartition fixant cette participation aux charges de structure de la ComUE au prorata de la taille des établissements (tableau). Cette règle de calcul est unanimement acceptée par les partenaires et sert de base de réflexion pour toutes les discussions financières.

Établissement	Nombre d'étudiants (2019)	Nombre de parts
<b>Membres fondateurs</b>		
ENSA	700	1
ENSICAEN	716	2
INSA	1 854	2
Université de Caen	29 308	8
Université du Havre	7 880	4
Université de Rouen	29 915	8
<b>Membres Associés</b>		
CESI	650	0.75
Centre F. Baclesse	200	1.5
CHU Caen	4 040	1.5

<sup>5</sup> Participation à plusieurs ateliers de réflexion entre fin 2018 et début 2019 pour assurer l'articulation entre stratégie locale et régionale. Normandie Université n'est cependant pas directement partenaire de ce schéma local, les actions portées dépendant directement des établissements, mais a toutefois pris l'initiative d'intégrer la communauté d'agglomération dans la conférence régionale vie de campus en 2019.

CHU Rouen	800	1.5
EM Normandie	4 000	0.75
ESIGELEC	1 600	0.75
ESADHAR	350	0.75
ESAM	300	0.75
LABEO	17	0.75
NEOMA Business school	4 457	0.75
UniLaSalle	524	0.75
CROUS		0.75

**TABEAU 4 - ETABLISSEMENTS MEMBRES DE LA COMUE**

## 2.2.2 - Orientations stratégiques globales, grands objectifs opérationnels, outils de pilotage

### Les grands objectifs opérationnels de la stratégie institutionnelle dans les différents domaines d'activité

La stratégie institutionnelle de Normandie Université s'articule autour de cinq axes stratégiques et transversaux définis dans le contrat de site 2017-2021.

1. 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 ; en favorisant l'interdisciplinarité pour stimuler l'innovation et mieux répondre aux enjeux du territoire, en faisant du doctorat le diplôme de référence de Normandie Université ; en renforçant le lien avec les grands organismes de recherche ; et en diffusant des connaissances par le biais de constitution d'archives ouvertes et de presses universitaires normandes.
2. Relever le défi de l'internationalisation et de l'attractivité en développant les mobilités entrante et sortante ; en Internationalisant les formations ; en définissant une stratégie concertée de partenariats privilégiés ; en détectant et en attirant des talents.
3. Placer les établissements d'ESR au cœur du processus d'innovation en simplifiant l'interaction entre les établissements de l'ESR et les acteurs du monde socio-économique pour l'adoption de nouvelles pratiques : en innovant en matière de propriété intellectuelle et de maturation ; en stimulant la créativité des chercheurs et en développant l'entrepreneuriat étudiant.
4. Accélérer la transformation pédagogique au service de la réussite étudiante : du savoir au savoir-faire en utilisant les leviers du regroupement pour accélérer la transformation pédagogique au service du plus grand nombre ; en développant les synergies avec l'écosystème économique normand pour une stratégie concertée formation continue et apprentissage ;
5. Dynamiser la vie de campus et rendre les étudiants acteurs de leur cheminement vers l'autonomie en favorisant les mobilités étudiantes ; en renforçant l'accueil et l'accompagnement des étudiants ; en donnant aux étudiants les moyens de s'épanouir ; et en favorisant l'engagement et l'entrepreneuriat.

### Les priorités d'actions et les principaux résultats dans les différents domaines d'activité

#### ***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***

Normandie Université a mis en place, structuré, et anime cinq PFR dans une logique de transversalité (Tableau1). Loin de fonctionner en silos, ces pôles développent des recherches transdisciplinaires sur des thèmes aussi variés que "Nucléaire et Santé", "Transition énergétique" ou encore "Humanités Numériques". Un schéma de gouvernance à deux niveaux a été retenu : un premier niveau scientifique (le bureau) assurant l'animation et l'expertise des projets avec un organe d'expertise scientifique et un deuxième niveau stratégique inter-établissement intégré (Universités et écoles) en lien fort avec les organismes de recherche et la Région Normandie formant le comité de pilotage.



Cette structuration en réseau passe également par des Structures Fédératives de Recherche (SFR) dont la gestion, pour les structures pluri-sites, est une compétence propre de la ComUE. Ces SFR mènent des actions d'animation scientifique, contribuent à la mise en place de collaborations nationales et internationales, à la recherche inter disciplinaire et/ou inter-équipe ainsi qu'à la gestion de la mutualisation des équipements scientifiques de recherche sur le territoire.

Le Réseau d'Intérêt Normand (RIN) « Recherche » porté par la Région Normandie et destiné à soutenir des projets de recherche structurants, confortant les axes de recherche d'excellence ou en émergence en Normandie, a pour sa part été subdivisé en 5 nouveaux outils en 2018 pour accompagner plus efficacement la dynamique du territoire : plateformes, label d'excellence, chaire d'excellence, émergent et Tremplin.

L'ensemble de ces structurations ont permis une réactivité accrue et une importante mobilisation des chercheurs dans le cadre des différents appels à projets, notamment RIN, PIA et H2020.

Depuis 2017, Normandie Université délivre le diplôme de Doctorat dans le cadre des huit écoles doctorales accréditées. Cette accréditation à l'échelle du site démontre une volonté des établissements à faire du diplôme de Doctorat une vitrine de l'enseignement supérieur et de la recherche, et à constituer un véritable espace partagé de formation et de recherche en Normandie. Cela a permis d'augmenter progressivement l'indicateur « formation » de Normandie Université dans le classement de THE.

Enfin, la mise en place d'archives ouvertes HAL en novembre 2017 contribue au rayonnement de la recherche normande et à la diffusion des connaissances. En 2020, 66 unités de recherche ont une collection HAL consultable en ligne, et une dizaine d'autres sont en cours de paramétrage ; la majorité des membres et certains associés ayant également créé leur collection.

### ***Relever le défi de l'internationalisation et de l'attractivité***

Dans le cadre du contrat de site, la ComUE Normandie Université s'est attachée à favoriser le développement et la visibilité à l'international des laboratoires et des formations associées. La constitution de Normandie International est une opportunité pour agir davantage de manière collective et concertée entre établissements d'enseignement supérieur. Cette nouvelle structure s'appuie sur 4 piliers : l'attractivité à travers trois centres EURAXESS à Caen, Le Havre et Rouen pour un meilleur accueil de chercheurs une cellule Europe mutualisée d'ingénierie de projets européens de recherche afin d'augmenter la quantité et améliorer la qualité des réponses aux divers appels à projets européens, notamment dans le cadre d'Horizon Europe ; une cellule de projets internationaux (programmes Hubert Curien, ANR PRCI, etc. ; l'internationalisation des formations de niveau Master et Doctorat.

Depuis 2017, la création d'une identité commune à l'international a été la priorité de la ComUE, par une présence collective des établissements normands sous une seule bannière sur les principaux salons internationaux concernant la formation (NAFSA, APAIE, EAIE, MIT-ECF), avec la création d'une plaquette de communication en anglais pour promouvoir Normandie Université. Plusieurs pages du site institutionnel ont été rédigées en anglais, et une réflexion pour un site international a été initiée.

Enfin, Normandie Université a fait le constat de l'importance grandissante des classements internationaux et a entrepris des démarches pour figurer au Times Higher Education (THE WUR).

### ***Placer les établissements d'ESR au cœur du processus d'innovation***

Par le biais de sa structure expérimentale Normandie Valorisation créé en 2015, labellisé expérimentation nationale par le PIA en 2016 et désormais pleinement opérationnelle, ainsi que par le biais du dispositif PEPITE Vallée de Seine, les établissements d'ESR normands sont au cœur de l'écosystème d'innovation en Normandie. La mission de Normandie Valorisation consiste à : protéger, développer et valoriser les actifs immatériels des établissements rassemblés sous sa bannière, la gestion des contrats demeurant dans les établissements.

Pour sa part, PEPITE Vallée de Seine a pour mission de mettre en place des actions pour informer, sensibiliser, former et accompagner des étudiants dans leurs démarches de création d'entreprise, et ainsi de construire un écosystème favorable à l'entrepreneuriat et à l'émergence de projets innovants au sein des établissements membres de Normandie Université et de C.Y Cergy Paris Université.

Le pilotage de ces deux dispositifs par Normandie Université facilite le positionnement de l'ESR sur l'ensemble de la chaîne de l'innovation au sein de son écosystème et d'accroître les collaborations avec les acteurs socio-économiques du territoire.

### ***Accélérer la transformation pédagogique au service de la réussite étudiante***

Normandie Université a été lauréate de la deuxième vague d'appel à projet Nouveaux Coursus à l'Université du PIA3, a coordonné le processus de réponse et est impliquée dans le pilotage du projet, mis en œuvre au sein des trois universités. Le projet, s'inscrivant pleinement dans le contexte de la loi Orientation et Réussite des Etudiants (ORE) vise à personnaliser et individualiser les cursus et parcours ainsi qu'à accroître la professionnalisation de toutes les parties prenantes (étudiants, tuteurs et étudiants). Pour cela, cinq axes sont mobilisés pour mettre en œuvre ces objectifs : créer l'adhésion de la communauté universitaire ; faire des emplois étudiants universitaires un facteur de réussite ; s'inscrire dans l'approche programme et l'approche par compétences ; affirmer l'apprentissage tout au long de la vie : on ne quitte pas l'université, on s'apprête à y revenir ; accompagner le projet par des projets de recherche longitudinales.

La ComUE a également structuré sur le territoire un réseau des ingénieurs pédagogiques normands, et participe à l'organisation des Journées d'Innovations Pédagogiques Normandes, événement annuel alternant entre les sites de Caen, Le Havre et Rouen.

Normandie Université pilote le projet « Ma Rentrée Virtuelle », financé par l'AMI « Transformation Pédagogique » du MESRI via la Mission de la Pédagogie et du Numérique pour l'Enseignement Supérieur (MiPNEs), et qui vise à renforcer et valoriser l'attractivité académique du site » en construisant et en alimentant un portail web et mobile qui présentera un panel de différentes ressources.

### ***Dynamiser la vie de campus et rendre les étudiants acteurs de leur cheminement vers l'autonomie***

Lancé officiellement en septembre 2017 au Havre, le Schéma Directeur de la Vie Etudiante piloté par Normandie Université en lien étroit avec l'ensemble des acteurs du territoire continue son déploiement. Co-construit entre établissements membres de Normandie Université, le CROUS, les Rectorats, les collectivités territoriales, les associations d'enseignement supérieur et les représentants des étudiants à partir des pistes de réflexions amenées par les premières assises de la vie étudiante en Normandie, son opérationnalisation s'est structurée par le biais d'une conférence régionale de la vie de campus faisant office de comité d'orientation stratégique, et de réseaux thématiques.

L'organisation d'assises de la vie étudiante ouvertes à tous est désormais une action répétée tous les deux ans et permettant de mixer l'ensemble des acteurs du territoire concerné. Ces échanges et ces réflexions ont permis le partage de bonnes pratiques et d'actions d'envergure au sein des établissements, dont certaines sont pilotées par Normandie Université comme l'organisation de tournées culturelles. Bénéficiant d'un soutien important de la Région Normandie, la ComUE a notamment pu créer, structurer et pérenniser un Appel à Projet aux Initiatives Etudiantes complémentaire aux fonds de financement internes aux établissements et au CROUS. Conformément aux demandes des étudiants émises lors des assises, Normandie Université a déployé sur le territoire une application mobile « Normandie Université en poche » comprenant un package de service dont un agenda des événements, un service de géolocalisation des différents services et lieux des établissements, et qui pourra également servir de support au projet « Ma Rentrée Virtuelle ». Dans cette optique d'implication sur le continuum -3/+3, Normandie Université pilote la mise en place d'une cartographie de l'offre de formation et de recherche normande.

### ***Les principaux projets d'investissement auxquels participe la coordination territoriale***

La ComUE Normandie Université est engagée dans de nombreux projets d'investissement sur l'ensemble de ses domaines d'activité. Depuis sa création, elle bénéficie notamment un soutien important et affirmé de 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. La Région Normandie accompagne également l'ESR normand par le biais des Réseaux d'Intérêts Normands, soutenant notamment la recherche, la formation par la recherche avec un important financement d'allocations doctorales, ainsi que les actions transformantes du paysage de l'ESR (RIN Action Sup pluridomaine couvrant l'entrepreneuriat

étudiant, la vie étudiante, la formation, le numérique, etc). Depuis 2018, elle contractualise avec Normandie Université également par le biais d'un RIN Action Sup dédié à l'international.

Normandie Valorisation, par son statut d'expérimentation nationale, bénéficie d'un soutien de Bpifrance. Ce dernier a été en 2020 renouvelé pour trois années supplémentaires. L'aspect multi régionale de PEPITE Vallée de Seine et son importance dans l'écosystème d'innovation est soutenu par un Contrat de Plan Interrégional Etat-Région (CPIER) Vallée de Seine.

Normandie Université a également élargi à plusieurs financements PIA avec différents projets : Disrupt Normandy (entrepreneuriat), Réussites Plurielles (NCU), XL Chem (EUR), et dispose de 5 LABEX (SYNORG, EMC<sup>3</sup>, IRON, GANEX, FCD), 7 EQUIPEX (GENESIS, S3, DESIR, REC-HADRON, MATRICE, BIBLISSIMA, EQUIP@MESO), 4 instituts CARNOTS (CALYM, ESP, GLOBAL CARE, Innovation Carnot Chimie), 1 RHU (STOP AS) et de 3 Infrastructures labélisées (France Hadron, F-Crin, Bio-Banks)

Normandie Université a également été lauréat de plusieurs AMI, dans le cadre de la formation tout au long de la vie, de la transformation pédagogique, ou encore Bibliothèques Ouvertes +. L'ensemble de ces succès collectifs permettent d'irriguer le territoire normand à hauteur de plus de 50 millions d'euros d'opérations pluriannuelles.<sup>6</sup>

### **L'articulation de la stratégie institutionnelle avec le contrat quinquennal avec l'Etat**

#### ***Accélérer la transition écologique : prendre le virage de la neutralité carbone***

Normandie Université a accompagné les animateurs des pôles pour accélérer l'investissement du développement des connaissances sur la transition écologique. Ainsi un projet de grande envergure sur l'Hydrogène (H2) a été déposé dans le cadre du CPER 2021-2027. Ce projet englobe les thèmes liés aux énergies marines renouvelables, à la mobilité et voiture électrique, aux énergies vertes issus des biocarburants. Les partenaires de Normandie Université sont directement impliqués dans les projets PIA/TIGA Rouen et le Havre. La ComUE s'est également dotée en septembre 2019 d'une vice-présidente déléguée en charge du développement durable dont la mission consiste à sensibiliser les personnels et les étudiants sur les enjeux du développement durable, de la transition écologique et la responsabilité sociétale.

#### ***Edifier une société de compétences pour améliorer l'accès à l'emploi***

Normandie Université contribue au développement de la formation initiale en particulier à travers le projet NCU « Réussites Plurielles » et à travers le développement du portail de l'offre de formation de l'ESR normand qui permettra aux étudiants et futurs étudiants d'identifier les formations adaptées aux différents profils, en lien avec les emplois de demain. Normandie Université assure également la formation doctorale à, en vue de former des cadres supérieurs avec un esprit scientifique fort mais décloisonné (ouvert vers l'extérieur). Les actions de PEPITE Vallée de Seine permettent d'inciter l'esprit d'entrepreneuriat chez les étudiants, ce dispositif s'orientant aussi vers le niveau doctorat. Enfin, Normandie Université encourage la diversification des enseignements en particulier en soutenant la création de masters avec des cours enseignés en Anglais (e.g. à travers les graduate schools).

#### ***Dynamiser notre compétitivité par l'innovation***

La compétitivité des entreprises doit s'appuyer sur le développement de l'innovation permanente. Normandie Valorisation joue un rôle central dans la détection de projets scientifiques avec un grand potentiel de valorisation à travers le dépôt de brevets, la création de start-up ou de prise de participation. Normandie Valorisation travaille étroitement avec Normandie Incubation pour couvrir l'innovation à toutes les échelles et sur tout le territoire normand. PEPITE Vallée de Seine, par sa démarche de sensibilisation et d'accompagnement au montage de projet innovant s'inscrit pleinement dans cette chaîne de l'innovation en Normandie.

#### ***Construire l'Etat de l'âge numérique***

Avec le pôle de formation et de recherche « Sciences du Numérique », Normandie Université a favorisé la structuration et la coopération entre les différents acteurs académiques régionaux en vue de répondre aux

---

<sup>6</sup> Rapport de gestion de l'ordonnateur, tableau 9 GBCP relatif aux opérations pluriannuelles, 9 mars 2020.

principaux défis liés au développement du numérique. Avec deux lauréats de chaires d'excellence et vingt contrats doctoraux en Intelligence Artificielle (IA), la création d'une graduate school en Sciences du Numérique, Normandie Université s'inscrit pleinement dans les actions numériques. Normandie Université s'attache également par le biais de son pôle numérique à accompagner les différents services de la ComUE dans l'utilisation d'outils numériques ainsi que les établissements à travers dans l'identification et l'actualisation des besoins. Enfin, Normandie Université a joué un rôle primordial dans la préparation du projet de demande de labellisation de la trajectoire vers un DATACENTRE régional autour du CRIANN. Elle a participé au projet de création du DATALAB et de la Maison Normande des Sciences du Numérique.

### ***Les engagements de la coordination territoriale dans les problématiques de responsabilité sociétale***

Normandie Université encourage l'engagement, la créativité et l'épanouissement de ses personnels au service d'objectifs d'efficacité et de qualité, dans le respect de l'égalité entre les hommes et les femmes et sensibilise ses personnels sur les enjeux du respect de la propriété intellectuelle et de l'intégrité scientifique. Une attention particulière de la formation doctorale assurée par les écoles doctorales et le CED est focalisée sur l'intégrité scientifique et la propriété intellectuelle. Normandie Université héberge également le comité national de réflexion éthique et d'expérimentation animale (CENOMEXA).

Depuis Septembre 2019, la vice-présidente déléguée au développement durable a identifié un réseau des acteurs du Développement Durable dans l'ESR Normand en accord avec les orientations stratégiques prises dans le cadre de la Conférence Régionale de la Vie de Campus Normande, et a renforcé les échanges sur ces enjeux avec les collectivités territoriales, les associations d'enseignement supérieur, le CROUS, les associations étudiantes axées sur le développement durable à l'échelle locale et nationale et les groupes de réflexion nationaux. Dans le cadre de ces orientations stratégiques du Schéma Directeur de la Vie Etudiante, Normandie Université a souhaité structurer en mars 2020 à l'échelle régionale un réseau des référents égalités et diversité afin de répondre à la demande des établissements. La crise sanitaire liée à la propagation de la Covid-19 a cependant retardé ce travail.

Attachée à la co-construction de sa stratégie, la ComUE devait organiser le 10/11/2020, en étroite collaboration avec les partenaires du territoire et les associations d'étudiants, les troisièmes assises de la vie étudiante 2020, axées autour des questions de citoyenneté et de développement durable, En plus des ateliers de réflexion, deux conférences sur le développement durable dont une d'un expert du GIEC avaient été programmées ; elles ont été reportées au premier semestre 2021.

Normandie Université a rejoint en 2020 le dispositif Agir Ensemble du territoire caennais et participe à déployer en Normandie des ateliers de sensibilisation de la « Fresque du climat » en présentiel et/ou distanciel au sein des universités, écoles et pôles, Sciences Action pour sensibiliser les étudiants et personnels aux enjeux du dérèglement climatique. Normandie Université souhaite aider les établissements à inviter des conférenciers sur cette thématique, de façon régulière et postera sur sa webTV les conférences en question. La ComUE a entamé une réflexion pour proposer des outils en ligne de formation et de sensibilisation des étudiants et personnels, notamment via son site institutionnel et l'application mobile Normandie Université en Poche. Normandie Université encourage les projets étudiants axés sur le développement durable par le biais de l'Appel à Projet aux Initiatives Etudiantes.

L'ensemble de ces structurations et actions doivent servir de base à une densification de l'activité en matière de responsabilité sociétale et environnementale de Normandie Université afin de répondre aux enjeux du XXI<sup>ème</sup> siècle.

### **Les partenariats académiques et non académiques répondant à des objectifs stratégiques de la coordination territoriale aux niveaux local, national et international**

Les membres fondateurs et membres associés de Normandie Université jouent un rôle majeur dans le développement du territoire normand en particulier sur son attractivité et son rayonnement international en conjuguant les trois piliers du développement socio-économique : la formation, la recherche et l'innovation. L'entrée en vigueur de la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République) depuis le 01/01/2016 renforce le rôle des régions en matière d'aménagement du territoire, de développement économique, de soutien

à l'internationalisation, de formation professionnelle mais aussi d'innovation, et amplifie encore cette implication.

La région Normandie a désigné Normandie Université comme interlocuteur privilégié de l'ESR normand et lui a donné mandat de coordonner des contributions collectives de tous les établissements aux différents projets régionaux et nationaux pour en assurer la cohérence avec ses axes stratégiques de développement.

L'ambition partagée des membres de Normandie Université et de ses partenaires consiste à relever de multiples défis : offrir à tous les étudiants de l'ESR normand un environnement d'étude et des conditions de vie favorables à leur réussite et leur insertion ; réduire la fracture sociale et territoriale pour favoriser la réussite en collaboration avec le CROUS ; établir des conditions plus favorables à l'accueil des étudiants internationaux ; développer une recherche et des formations coordonnées de qualité, reconnues au niveau national, européen et international ; encourager l'engagement, la créativité et l'épanouissement de ses personnels au service d'objectifs d'efficacité et de qualité, dans le respect de l'égalité entre les hommes et les femmes, et dans un environnement de travail s'inscrivant dans les principes de développement durable ; de consolider une identité commune favorisée par une histoire et un nom qui est une marque "Normandie".

La ComUE a fait de son ancrage territorial une force, en impliquant les collectivités territoriales dans ses structures de gouvernance, des comités d'orientation stratégiques des différents projets à son Conseil d'Administration. Acteur essentiel du territoire, le CROUS Normandie est devenu membre associé de Normandie Université pour continuer d'accroître la dynamique partagée. La coordination territoriale est également pleinement intégrée dans les différentes structures locales : elle adhère par exemple à CHEERS, CESAR, participe au pilotage de l'association Campus Science et Ingénierie du technopôle du Madrillet ainsi qu'au conseil de surveillance du CRIANN.

Avec les grands organismes de recherche (CNRS, CEA, INSERM, INRA, IFREMER...), Normandie Université s'est engagée dans la construction de projets dont plusieurs ont été lauréats lors des appels à projets Investissements d'Avenir. Cette identité commune affirmée par exemple au travers de décisions définissant une politique de signature unique des publications, permet de mieux faire connaître et de mieux diffuser notre recherche, d'attirer les étudiants vers nos formations et les chercheurs vers nos laboratoires.

Le partenariat avec le GANIL, CYCERON et les acteurs des industries régionales (à travers les pôles de compétitivité, les filières économiques et industrielles régionales) permettent de nombreuses coopérations de recherche et développement (R&D) entre les laboratoires des différents sites de Normandie Université et l'ensemble de ces acteurs. En particulier, cela a conduit à la labellisation de 13 Labcom par l'ANR, du renouvellement des Instituts Carnot (ESP et I2C). Dans le domaine de la Recherche, Normandie Université a développé ses relations avec les grands organismes notamment au travers du contrat de site signé par le CNRS en 2017 et d'une convention partenariale signée en juin 2013 avec l'IFREMER puis renouvelée en 2020.

A l'échelle nationale, Normandie Université a également mis en avant ses atouts dans le domaine du numérique avec notamment des réussites dans le domaine de la transformation numérique (participation par exemple aux Rencontres Universités – Entreprises sur ce thème avec notamment la captation vidéo des cours en ligne ou encore la dématérialisation des documents...), en adhérant au regroupement GIP FUN pour l'ensemble de ses membres (un représentant élu au Conseil d'Administration) ou en participant au réseau national des Vice-Présidents. Normandie Université a également en 2015 adhéré au Réseau National des Collèges Doctoraux (RNCD). Elle est enfin désormais membre de l'association A+U+C (Art+Université+Culture), qui coordonne et organise les réflexions nationales sur l'action artistique, patrimoniale et de culture scientifique et technique menées par les services culturels des établissements d'enseignement supérieur.

#### ***Un outil emblématique des alliances et des partenariats sur le site normand : Normandie Valorisation***

La Normandie est la seule région à ne pas avoir de Société d'Accélération du Transfert de Technologie (SATT). Les relations de proximité entre les mondes académique et industriel régional, se concrétisaient sur le site Normand au travers de pôles de compétitivité et de multiples outils de valorisation propre à chaque établissement et organisme. Normandie Université par sa position de « fédérateur », a créé une structure de valorisation partagée et mutualisée : Normandie Valorisation (NV), inscrite dès 2014 dans ses statuts, afin de

renforcer les liens avec le tissu économique, du local au national, voire à l'international, dans un continuum formation-recherche-valorisation. L'objectif de NV créée en 2015 est de compléter et d'enrichir le paysage de la valorisation et de proposer une chaîne de valorisation complète depuis l'idée jusqu'à l'application dans le monde socio-économique via l'apport d'expertises absentes sur le territoire et dans les établissements. Elle s'appuie sur une articulation stratégique et opérationnelle avec l'ensemble des acteurs régionaux et nationaux, chacun des acteurs se positionnant le long de la chaîne de transformation de l'idée dans un laboratoire à l'usage permettant ainsi de créer une synergie de moyens et d'expertises. Normandie Valorisation a d'ores et déjà construit un amarrage fort et participatif avec

- L'incubateur normand (Normandie Incubation) dans le cadre d'une convention d'entente partenariale ;
- La nouvelle agence de développement du territoire normand AD-Normandie qui se met en place, et avec laquelle un accord de principe a été formulé ;
- Le CNRS et INSERM Transfert dans le cadre d'un conventionnement qui est en cours de rédaction et qui aboutira dans le cas du CNRS, à une mutualisation des forces vives et à un accord cadre dans le domaine de la propriété intellectuelle, cette collaboration étant déjà effective, NV et le CNRS valorisant conjointement le LabEx EMC<sup>3</sup>.

### ***Une ambition affichée : le développement des partenariats internationaux***

L'ouverture internationale des établissements normands et leur capacité à rayonner en dehors de leur frontière ne fait pas de doute (671 accords de convention signés avec 134 pays différents et 132 nationalités représentées parmi les étudiants étrangers). Néanmoins, le nombre d'étudiants en mobilité dans le cadre de ces accords reste modeste (587 en 2014) et la proportion d'étudiants étrangers relativement faible (9,4 % contre 11,4 % pour la moyenne nationale) et très hétérogène entre les différents sites et les différents cycles (7 % en licence, 13,5 % en Master et 34 % en Doctorat). Afin de bénéficier d'une plus large visibilité à l'international, Normandie Université a mené avec ses partenaires dans le cadre du projet I-SITE (PIA2) une réflexion et proposé différents axes de développements qui peuvent être autant de leviers (internationalisation de formations en masters, mise en place d'un guichet unique pour l'accueil des étudiants étrangers, bourses de mobilités, cours de français intensifs, semestre de formation à l'étranger...).

La situation est assez similaire dans le domaine de la recherche qui rayonne avec 10 Laboratoires Internationaux Associés avec le CNRS et plus de 40 programmes européens de type INTERREG financés dans le cadre du 7<sup>ème</sup> PCRD, des programmes Marie Curie, COST, H2020... Ce foisonnement de collaborations étant davantage le fruit de collaborations individuelles que d'une politique incitative ou volontariste des établissements, Normandie Université entend orienter, via Normandie International, sa politique internationale autour de projets ou d'accords interuniversitaires, conjuguant des activités de recherche et de formation et sélectionner les partenariats à développer en priorité avec ses partenaires naturels (Angleterre, Canada, Pays scandinaves...), tout en se donnant l'objectif d'attirer des talents en Normandie.

## **2.3 - Organisation interne et gouvernance**

### **2.3.1 - Organisation managériale, instances et circuits de décision, communication**

#### **Composition de l'équipe de direction politique et administrative, structures d'organisation interne**

La ComUE Normandie Université s'est dotée dès l'élection de son premier président, Lamri ADOUI, en 2015, d'une équipe de direction. Elle s'est étoffée au cours de la période d'évaluation avec l'élection d'un vice-président délégué à l'entrepreneuriat (décembre 2017) et d'une vice-présidente déléguée au développement durable en septembre 2019 lors du renouvellement complet de l'équipe suite à la réélection de Lamri ADOUI. L'équipe de direction se réunit de manière hebdomadaire en alternance entre les trois principaux sites normands en présentiel (distanciel depuis la crise sanitaire). Elle accompagne le Président dans la mise en place des orientations stratégiques de Normandie Université dans chacun des domaines de compétences de la ComUE. Elle apporte son appui au Président dans le pilotage des instances de Normandie Université. Depuis janvier 2020, suite à la démission de L. Adoui, la rectrice de l'Académie, chancelière des universités, a nommé Innocent MUTABAZI comme administrateur provisoire de Normandie Université L'ensemble de l'équipe de direction a été confirmée par le CA exceptionnel du 17/02/20 pour assurer une continuité dans cette période. Annie-Claude

GAUMONT, vice-présidente recherche (Avril 2016 à février 2020) a été remplacée par Michel GRISEL. Arthur LE COZ, vice-président étudiant (Mai 2017 à août 2020) devra être remplacé dans un proche avenir.

Fonction	Juin 2015-Juin 2019	Septembre 2019-
Présidence	Lamri ADOUI	Lamri ADOUI (jusqu'au 17/01/20) Innocent MUTABAZI (Administrateur Provisoire depuis le 18/01/20)
Directrice Générales des Services	Sylvie DORANGE-LEFEVRE	Marie-France MUGNIER
Vice-Président/Numérique	Christophe ROSENBERGER Loïc LHÔTE	Loïc LHÔTE
Vice-Président chargé de moyens	Olivier BOYER	Olivier BOYER
Vice-Président(e)/Offre de formation	Jean-François LHUISSIER	Hélène BOURAIMA-LELONG
Formation Doctorale	Patrice LEROUGE	Pierrick GANDOLFO
Recherche	Annie-Claude GAUMONT	Michel GRISEL
Documentation	Elisabeth LALOU	Alban GAUTIER
Vie Etudiante, Culture et Communication	Baptiste VILLENAVE Carine CLEREN	Thierry HEYNEN
International	Nathalie AUBOURG	Innocent MUTABAZI
Normandie Valorisation	Christine CANET	Christine CANET
Entrepreneuriat Etudiant (PEPITE)	Mathieu LUET	Mathieu LUET
Développement Durable		Carine CLEREN
Vice-Président Etudiant	Quentin LECHEVALIER Arthur LE COZ	Arthur LE COZ, jusqu'au 31/08/20

TABLEAU 5 - EQUIPE DE DIRECTION DE NORMANDIE UNIVERSITE

L'ensemble des membres de l'équipe de direction ont une responsabilité fonctionnelle avec un pôle de Normandie Université en lien avec leur champ d'expertise.

### Organigrammes structurels et fonctionnels

Administrativement, Normandie Université s'est structurée autour de deux pôles supports et de neuf pôles d'activité, sous la responsabilité de membres de l'équipe de direction. Les pôles supports (l'« agence comptable », le « pilotage » comprenant les ressources humaines, les finances et achats, ainsi que la communication) accompagnent le bon déroulement du fonctionnement interne à Normandie Université. Les pôles d'activités (« Recherche », « Normandie Valorisation », « Documentation, édition, Média Normandie », « Formation doctorale », « Formation », « Entrepreneuriat étudiant – PEPITE Vallée de Seine », « vie étudiante et culture », « international », « numérique ») pilotent des projets en application de la stratégie institutionnelle et des potentiels besoins des membres.

A noter la particularité du pôle « numérique », qui bien que pôle d'activité portant des projets structurants pour les établissements membres a également un rôle de support interne.

### Attribution des fonctions support, définition et analyse RH affectées aux activités

Depuis 2017, l'ensemble des fonctions supports de Normandie Université se sont un peu consolidées, notamment les fonctions de pilotage (e.g. finances et ressources humaines) afin d'accompagner la densification des projets portés par Normandie Université par les pôles d'activité.



Fonctions support	Agence Comptable		Administration, RH, Finances & Achats		Numérique/ Exploitation		Communication	
	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019
Personnel NU	1	1	3.5	5.4	2.75	4.8	1.33	2
Personnel MAD <sup>7</sup> à NU	0.4	0.7	0	0.5	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1.4</b>	<b>1.7</b>	<b>3.5</b>	<b>5.9</b>	<b>2.75</b>	<b>4.8</b>	<b>1.33</b>	<b>2</b>

TABLEAU 6 - EVOLUTION DU PERSONNEL SUPPORT (EN ETPT) DE NORMANDIE UNIVERSITE

Au titre de ses fonctions supports, les mises à disposition de personnels des établissements est passée de 2017 à 2019 d'un agent (0,4ETPT) à quatre (1,20 ETPT sur l'année).

Les établissements membres de Normandie Université ont accru leurs mises à disposition d'agents dans les pôles d'activités, passant de 5 agents en 2017 (4,5 ETPT) à 8 en 2019 (5,34 ETPT). A noter que la ComUE met elle aussi des agents à disposition de ses établissements dans le cadre de certains projets, pour un nombre total de 3 agents en 2017 (2,58 ETPT sur l'année) puis de 13 agents en 2019 (7,32 ETPT sur l'année).

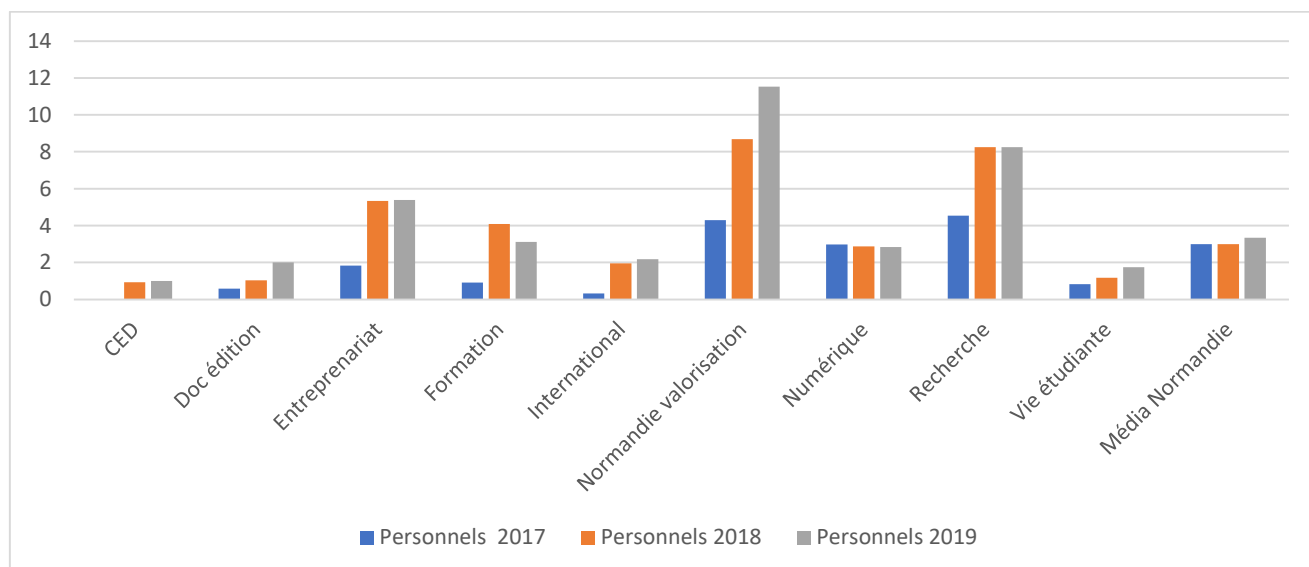


FIGURE 5 - REPARTITION GENERALE DES AGENTS DE NU EN ETPT (DONT MISES A DISPOSITION) PAR POLES D'ACTIVITE

### Articulation, attribution et rôle des instances de gouvernance politique et administrative

Les instances de Normandie Université sont au nombre de quatre : Le Conseil des Membres, le Conseil d'Administration, le Conseil Académique et le Comité technique.

Le **Conseil des Membres** (CM) se réunit deux fois par mois : une fois en session restreinte aux membres fondateurs, une fois avec les membres fondateurs et associés. C'est un moment d'échanges privilégié qui permet aux établissements d'échanger sur les actualités de l'ESR et d'élaborer ensemble les grandes orientations de Normandie Université ainsi que les modalités d'actions associées. Les attributions du CM sont décrites dans l'article 9.2 des statuts de la ComUE.

Le Conseil d'Administration (CA) est réuni au moins trois fois par an. Il vote plusieurs points structurants pour l'établissement. En plus des orientations budgétaires accompagnées des budgets rectificatifs, il examine l'ensemble des grands dossiers stratégiques de la ComUE. Il valide les différentes politiques d'emploi, et il

<sup>7</sup> Mis à disposition





Normandie Université

s'appuie sur l'expertise de la commission des finances et de la commission des statuts. Les attributions du CA sont définies par l'article 8.4 des statuts de la ComUE.

Le **Conseil Académique (CAC)**, pour sa part, est réuni environ cinq fois par an. Ce conseil est une instance de débats qui s'est emparée des grandes questions stratégiques en matière de recherche, de formation, de formation doctorale, de valorisation, d'entrepreneuriat étudiant et de vie étudiante et de campus.

Il émet des avis sur les dossiers d'évaluation HCERES des écoles doctorales et des fédérations de recherche, et sur l'auto-évaluation de la ComUE. Le Conseil Académique examine les réponses communes aux différents appels à projets portés par Normandie Université, que ce soit dans le cadre de la politique de site, ou dans celui des appels à projets nationaux comme Bibliothèques Ouvertes Plus qui a été couronné de succès, Nouveaux Coursus à l'Université, ou encore Ecoles Universitaires de Recherche. Il se repose sur différentes commissions thématiques (recherche, formation, documentation, international, vie étudiante et culture). L'ensemble des attributions du CAC sont définies dans l'article 10.4 des statuts de la ComUE.

L'ensemble de ces instances travaillent en étroite complémentarité

Enfin, le **Comité Technique (CT)**, régi par le Décret n°2011-184 du 15 février 2011, se réunit quatre à cinq fois par ans. Il se prononce sur l'ensemble des questions relatives à l'organisation et le fonctionnement administratif de la structure, la gestion prévisionnelle des effectifs, les évolutions des méthodes de travail, les grandes orientations en matière de politique indemnitaire, ou encore l'égalité professionnelle.

Si les membres du CT estiment que sur la période 2017 à 2019, cette instance a favorisé l'expression et le dialogue social, l'année 2020 a été marquée par une dégradation des relations entre le personnel et la direction, dans un contexte de crise sanitaire ayant provoqué une urgence dans la prise de décision, contrastant avec la politique de co-construction précédemment mise en œuvre au sein de cette instance.

### Présentation des circuits et modalités de mutualisation des ressources

Normandie Université est pleinement impliquée dans une démarche de mutualisation de certaines ressources ou certains services ou structures. Media Normandie, structure interne à la ComUE, est historiquement une structure mutualisée pour les établissements normands. Normandie Valorisation permet pour sa part une mutualisation des ressources et compétences au service des établissements, tout comme PEPITE Vallée de Seine dans le domaine de l'entrepreneuriat étudiant. Les Ecoles Doctorales ainsi que les pôles de formation et de recherche, sont également des structures mutualisées pour l'ensemble des établissements.

Le pôle documentation de la ComUE mutualise avec les services communs de documentation des établissements plusieurs abonnements afin de réduire les coûts globaux. Ces investissements communs se font en fonction des besoins des établissements et uniquement s'ils sont avantageux par rapport aux différentes grilles tarifaires. La ComUE porte également pour les établissements la carte étudiante européenne, commune à l'ensemble des membres fondateurs et plusieurs établissements associés, ou encore une application mobile à destination de l'ensemble de la communauté regroupant un ensemble de services, dont l'ENT porté par la ComUE. L'implication de Normandie Université dans les projets DATALAB et DATACENTER ainsi que dans la constitution de Normandie International en 2020 suit cette logique de services mutualisés.

Enfin, plusieurs outils des établissements ont vocation à être mutualisés avec d'autres établissements du territoire normand ou national.

### Modalités de décision et d'actions liées à la gouvernance

L'ensemble des décisions et actions liées à la gouvernance de Normandie Université sont prises dans ses instances règlementaires. En dehors de la stratégie globale et des projets d'envergure, les décisions qui découlent des orientations stratégiques décidées par le CM, le CAC et le CA et s'inscrivant dans une compétence de coordination de Normandie Université relèvent de la compétence directe des établissements et de leurs instances. A titre d'exemple, la mise en place de chartes des Régimes Spéciaux d'Etudes, action inscrite dans la Schéma Directeur de la Vie Etudiante, ne relève pas des instances de Normandie Université, mais des CFVU des établissements ou des organes en tenant place.



Normandie Université

En interne, la ComUE organise une fois par trimestre, une réunion d'information directe entre tous les personnels et l'équipe de direction. Les personnels présentent les travaux des différents pôles et l'équipe de direction fait le point sur l'état de la ComUE et sur l'avancement des projets stratégiques. Pour améliorer son fonctionnement interne, la ComUE organise une réunion hebdomadaire des responsables de services. Un dialogue de gestion et de suivi des projets sur les ressources humaines et moyens financiers est mené régulièrement au sein de l'équipe de direction. Ce dialogue permet une déclinaison adaptée et une éventuelle réorientation de la trajectoire d'exécution de chaque projet. Ces cercles de discussion constituent un élément essentiel de la prise de décision et permettent de remédier efficacement aux imprévus du déploiement de la stratégie institutionnelle.

### **Processus prévus pour de potentielles évolutions des formes de coopération**

Les discussions sur l'évolution de la structuration du site normand depuis 2018 font cependant l'objet de points de débats réguliers au CM, au CA et au CAC de la ComUE. Afin d'accompagner les chefs d'établissements membres dans leur démarche prospective de structuration, la Région Normandie et le MESRI ont missionné en 2018 Bernard Dizambourg, IGAENR, ancien président du regroupement Université Paris Est (juin 2013 à novembre 2015) et ancien conseiller spécial de mars 2010 à juin 2011 au cabinet de Valérie Pécresse, alors Ministre de l'ESR. Après la publication de l'ordonnance du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements de l'ESR, les échanges au sein des instances de la ComUE se sont orientés vers une évolution de NU vers une ComUE Expérimentale. Le CM a désigné une commission ad hoc qui a préparé une première version de statuts d'une ComUE expérimentale, qui a été envoyée au MESRI en février 2020. Sur recommandation de la DGESIP en mars 2020, la discussion sur l'évolution de la ComUE est reportée après les élections des équipes dirigeantes des trois universités afin d'engager l'avenir de l'ESR normand par les nouvelles équipes avec une plus forte légitimité.

### **Dispositifs de coordination des politiques de communication interne et externe avec celles des établissements**

Conformément à l'article 5.1 de ses statuts, Normandie Université assure « La communication relative au projet partagé ». En accord avec ses établissements, Normandie Université n'exerce pas de communication directe à l'intérieur des établissements, qui assurent eux-mêmes le relai auprès de leurs étudiants, personnels et enseignants-chercheurs.

Les principaux repères d'identification de la communication externe de Normandie Université sont le logo et le site web qui est bien fourni et fait un renvoi aux sites web des établissements membres. Les différents supports de communication des établissements comportent le logo de Normandie Université.

Si Normandie Université ne coordonne pas la communication interne des établissements elle est à l'origine de la création d'un réseau des communicants de l'ESR en Normandie en 2017. A une fréquence bimestrielle, le pôle communication de Normandie Université réunit l'ensemble des responsables de la communication des établissements membres afin de faire un point sur les différentes opérations de communication des établissements.

Cette mise en réseau permet à chacun d'exprimer ses besoins et ses attentes en matière de relai, ou d'envoi de kits supports destinés à une communication précise.

En ce qui concerne la stratégie de communication externe, il n'existe pas de coordination à l'échelle du territoire. Néanmoins les réseaux sociaux ont un rôle transverse de communication interne (notamment pour le public étudiant) et externe (territoire national). Sur certains points spécifiques, les établissements normands ont fait le choix d'établir une communication commune. C'est le cas pour une campagne de communication en Ile de France en 2019, menée par les trois universités normandes, visant à attirer les futurs étudiants en Normandie, ou encore de la communication autour du projet de fusion de l'Université de Caen Normandie et de l'Université de Rouen Normandie.

D'un point de vue extérieur, l'identification de Normandie Université est simplifiée par la cohérence de son périmètre avec une région unique et une seule académie.



Normandie Université

## **Communication externe vis-à-vis du positionnement et de la stratégie institutionnelle de la coordination territoriale et sa contribution à la construction de son identité et de son action ainsi qu'à son rayonnement**

La stratégie de communication de Normandie Université se décline en trois axes :

- Valoriser les actions mises en place par la coordination territoriale et ses différents pôles ;
- Valoriser l'ensemble de l'ESR en Normandie ainsi que ses spécificités ;
- Œuvrer à l'établissement d'une identité commune de l'enseignement supérieur en Normandie sur le territoire par le biais d'une communication mutualisée sur des projets fédérateurs grand public (FENO, MT180, Réflexion.s, APIE, tournées culturelles...).

Le pôle communication de Normandie Université gère en interne toute la communication institutionnelle et l'organisation des grands événements de Normandie Université. Il pilote également les trois projets de médiation scientifique en partenariat avec le CNRS Normandie et Le Dôme : Réflexion.s, Ma thèse en 180 secondes et A la rencontre des jeunes chercheuses et chercheurs. Il accompagne et conseille les structures et pôles de Normandie Université dans la conception, réalisation, rédaction de leurs supports et/ou campagne de communication ainsi que dans l'organisation de leurs journées thématiques, salons et événements.

Une refonte du site internet institutionnel de Normandie Université a été lancée en septembre 2019. Ce projet inclut la refonte du site internet des structures et/ou projets portés par Normandie Université : Média Normandie, XL-Chem, PEPITE Vallée de Seine, Ma rentrée virtuelle et les huit écoles doctorales normandes.

Avec la désignation d'un chargé de mission communication dans l'équipe de direction de Normandie Université en septembre 2019, la ComUE a pu mener sa première campagne de communication externe d'envergure au sein des trois grandes agglomérations normandes, « Fiers d'être N.U », capitalisant sur les réussites collectives de Normandie Université tout au long du contrat de site. Cette campagne d'ampleur visait à toucher le grand public sur des actions touchant l'entrepreneuriat, la recherche, la formation ou encore la vie étudiante et de campus afin de valoriser les établissements du territoire.

A l'international, l'identification de la Normandie est claire pour une partie des acteurs (notamment européens, méditerranéens et nord-américains), le territoire étant historiquement connu depuis la seconde guerre mondiale. C'est sur cet aspect territorial que s'accroît la stratégie d'identification de l'ESR normand. Normandie Université est ainsi classée dans la première moitié des établissements les plus réputés en matière d'enseignement et dans le 2<sup>ème</sup> quart en recherche au Times Higher Education 2020.

### **Contribution de la communication interne à l'information des personnels et étudiants des établissements et développement du sentiment d'appartenance**

Normandie Université ne communiquant pas auprès des communautés par les listes institutionnelles, la contribution à la communication interne (auprès de la communauté au sens large) la plus impactante passe par le relais des établissements des différents éléments de communication, rendant difficile l'évaluation de son impact. Plusieurs outils permettent de toucher directement une partie de la communauté, avec une influence cependant limitée. La présence d'un compte institutionnel Normandie Université sur les différents réseaux sociaux permet d'avoir un impact relatif auprès de certains publics cibles. La page Facebook a près de 2750 abonnés, ce qui est peu, mais bénéficie d'une bonne portée sur certains sujets comme la vie étudiante ou le doctorat grâce à un bon relais d'utilisateurs (jusqu'à 7 000 vues). Le compte Twitter de Normandie Université a plus de 4 000 abonnés, plaçant la ComUE comme l'une des plus influentes de France sur ce réseau en 2019<sup>8</sup> (figure 6). Enfin, le compte LinkedIn, créé en janvier 2020, ne dispose que de plus de 250 abonnés. Normandie Université est également présente sur Instagram pour une action de communication autour de la culture scientifique, technique et industriel, avec le projet Réflexion.s.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> [https://twitter.com/Figaro\\_Etudiant/status/1136270035385798656](https://twitter.com/Figaro_Etudiant/status/1136270035385798656)

<sup>9</sup> Voir partie formation doctorale



Normandie Université

L'identité visuelle de Normandie Université reste démocratisée au sein de la communauté par différents biais, notamment le logo, bien que les étudiants ne sachent pas toujours ce qu'il représente. Le logo de Normandie Université est présent sur les sites internet des établissements membres, certains ayant aussi fait une rubrique dédiée envoyant vers le site de la ComUE, et le logo apparaît sur une partie des documents officiels, à un degré différent selon les établissements. Il figure également sur l'ensemble des cartes étudiantes européennes. L'identification et la conscience d'appartenance à une communauté de l'enseignement supérieur et de la recherche normande reste variable selon les publics.

L'arrivée en septembre 2019 d'un chargé de mission communication doit accompagner un changement de stratégie pour la ComUE, afin de faire émerger une marque de l'ESR plus visible en interne, de développer un sentiment d'appartenance plus poussé, dans un esprit de corporate identity, dont la campagne « Fiers d'être N.U » et ses déclinaisons en produits en dérivé, était l'une des premières actions. Cet axe de marketing est également poussé sur des actions spécifiques (Appel à Projet aux Initiatives Etudiantes, PEPITE Vallée de Seine, etc.).

Normandie Université a également développé par le biais du pôle vie étudiante et culture et du pôle numérique une application mobile Normandie Université, permettant de favoriser l'orientation et l'accueil sur les campus normands, valoriser les événements des établissements et de toucher directement les usagers<sup>10</sup>.

Globalement, le sentiment d'appartenance à une ComUE est difficilement quantifiable au sein de la communauté de l'ESR. Si les enseignants-chercheurs se sont vite appropriés des outils de la ComUE (ED, PFR, Fédérations de recherche, signature des publications, portail HAL,...), l'idée d'une éventuelle fusion a suscité beaucoup d'inquiétudes au sein de la communauté avec la peur de suppression rampante de certains postes. Les organisations étudiantes se sont également appropriées les outils de la ComUE et répondent aux différents AAP concernant les étudiants. Le sentiment d'appartenance doit être amplifié par plus d'actions différenciées à destination des personnels.

### 2.3.2 - Démarche qualité

#### **L'organisation des structures et des instances de la politique de la qualité de la coordination territoriale et son portage par l'équipe de direction**

L'organisation générale de la politique de la qualité au sein de Normandie Université est en cours d'élaboration, un retard dû à la jeunesse et aux moyens limités de la ComUE. Les objectifs assignés dans le cadre de délégation de compétences sont tenus, et font l'objet d'une transparence avec les établissements par le biais de réunions de bilans et d'orientations stratégiques. Cependant, il n'y a pas de format homogénéisé de fonctionnement des différents pôles d'activité de la ComUE. A titre d'exemple, Normandie Université a créé, dans le cadre du Schéma Directeur de la Vie Etudiante, une Conférence Régionale de la Vie de Campus en Normandie, réunissant l'ensemble des parties prenantes du SDVE annuellement pour faire un point d'étape sur les actions menées par la ComUE et au sein des établissements, les axes d'améliorations à apporter, et ajuster la stratégie et les projets prioritaires à développer par la suite. L'ensemble des pôles d'activité de Normandie Université ont naturellement initié ce type de démarche avec les établissements membres, les partenaires du territoire et les différents financeurs afin d'ajuster au mieux l'exécution de leurs projets en phase avec la stratégie institutionnelle de Normandie Université. La nécessité d'un format unifié de suivi des actions et des projets se fait sentir et fait l'objet d'une réflexion au sein de l'équipe de direction.

Par ailleurs, la ComUE se repose également sur l'expertise des établissements membres, notamment en matière juridique ou de l'action sociale et de médecine de prévention des personnels. Les établissements sont aussi régulièrement sollicités pour la fourniture d'éléments d'information réguliers nécessaires aux différents bilans, Normandie Université réalisant de nombreuses remontées auprès de ses différents financeurs et alimentant ainsi la démarche d'amélioration continue.

L'homogénéisation des démarches qualité à l'échelle de la coordination est un point faible de la ComUE clairement identifié lors de l'élaboration du présent rapport par l'équipe de direction. L'implication de certains

---

<sup>10</sup> Voir partie vie étudiante et de campus



Normandie Université

pôles de la ComUE (PEPITE, Normandie Valorisation, CED) dans la démarche qualité doit pouvoir servir de point d'appui à l'ensemble des services de Normandie Université afin de construire une base homogène de la démarche qualité.

### **Les outils d'amélioration continue**

Dès 2017, Normandie Université a mis en place une démarche d'amélioration continue dans le cadre de sa gestion financière, d'abord en créant une commission des finances composée de membres élus du Conseil d'Administration, puis en mettant en place des dialogues de gestion visant à co-construire le budget de l'année n+1 entre responsable d'activité et gestionnaire, permettant ainsi des propositions d'optimisations des demandes. Depuis 2018, un point régulier est présenté à l'équipe de direction sur l'exécution budgétaire de l'année n et les difficultés rencontrées. Des tableaux de suivi d'exécution budgétaire sont transmis de manière mensuelle aux responsables et gestionnaires d'activité, permettant d'accroître le taux d'exécution. Une centralisation de la gestion des recettes avec un suivi mensuel de l'exécution et de l'encaissement est également mise en place. Enfin, en 2020, le suivi d'exécution est complété par un taux d'exécution trimestriel suivant la consommation prévisionnelle estimée par les responsables d'activité pour fluidifier l'utilisation des crédits, améliorer le taux d'exécution intermédiaire, et permettre un meilleur accompagnement des activités dans la gestion de leurs objectifs. Un groupe (GRFINU) de gestionnaire des ressources financières de Normandie Université est également mis en place en 2020 pour suivre et justifier l'exécution du budget, transmettre de manière plus fluide l'information, les procédures, et répondre aux interrogations. Ce groupe suit aussi des ateliers de formation sur l'outil financier SIFAC.

### **L'intégration dans cette politique de la maîtrise des risques**

Normandie Université a fait de la maîtrise des risques l'un de ses objectifs prioritaires afin d'apporter des garanties auprès des différents financeurs et partenaires sur la qualité et la fiabilité de ses comptes. Cette fiabilisation des comptes s'organise autour de la régularité des états financiers et du déploiement d'un dispositif de maîtrise des risques comptables et financiers. La ComUE devra se doter chaque année d'un outil de contrôle interne permettant notamment de lutter contre toutes les anomalies de facturation, les atteintes au patrimoine, les vols et les fraudes et de sécuriser les procédures et contrôles du chiffre d'affaires, des achats, de la paie. Un rapprochement de l'inventaire physique et comptable du patrimoine sera réalisé. Une supervision renforcée par l'agent comptable sur la maîtrise des risques se met en place notamment par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de traitement des risques.

### **L'analyse du suivi des recommandations de la précédente évaluation conduite par le Hcéres**

Le travail d'auto-évaluation mené par Normandie Université en 2016 puis le rapport d'évaluation produit par le HCERES et publié le 29 mai 2017 représentent des bases solides pour l'amélioration continue de la coordination territoriale. La ComUE a produit en janvier 2019 un bilan à mi-parcours du suivi des recommandations de la dernière évaluation conduite par le HCERES, annexé au présent rapport.

Le précédent rapport d'évaluation préconisait de « porter un discours commun qui clarifie la visée du projet (au-delà d'un projet fédéraliste ?) et initie une réflexion objective et rationnelle sur le concept flou (et donc éventuellement anxiogène) de « fusion » (université unique multi-site ? université fédérale intégrée ?) ». La publication de l'ordonnance du 12/12/2018 relative aux différentes formes possibles de regroupement a animé l'ensemble des instances de Normandie Université et de ses membres. A ce titre et dans le cadre de la définition du prochain contrat de site, les établissements ont initié une réflexion sur la structuration du site normand, en se basant sur les résultats obtenus par l'actuelle ComUE, le tout en parallèle du développement d'un projet de fusion entre les universités de Caen Normandie et Rouen Normandie. 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. Plusieurs pistes sont en réflexion, comme le partage de bonnes pratiques déjà mises en place dans chacun des établissements, la construction d'un



Normandie Université

écosystème de l'orientation, une meilleure synergie et complémentarité entre les différentes offres de formation, une consolidation des liens formation – recherche au travers des pôles de formation et de recherche, ou encore la définition de signatures de sites. La création de Normandie International s'inscrit dans ce cadre.

L'une des principales recommandations émises par le comité était de « tirer toutes les leçons, en termes d'objectifs, de la non-sélection du projet I-Site ». A ce titre, la feuille de route adoptée lors de la construction de ce projet a été poursuivie. La mise en place de Normandie Valorisation, des PFR, la signature unique des publications ou encore le transfert du doctorat en sont des exemples. L'intégration entre les différents membres a cependant été moins poussée, dans des domaines tels que l'harmonisation des politiques de ressources humaines. Malgré l'absence de financement de l'ISITE, l'ambition normande avec l'ensemble des actions envisagées a été maintenue grâce à la Région Normandie qui a contribué à compenser cette perte avec un financement exceptionnel d'un million d'euros qui a permis de mettre en place de premières actions dans l'ensemble des domaines d'activité de Normandie Université. La Région a ensuite lancé un programme de financement annuel appelé RIN Action Sup qui permet de répondre aux besoins de tous les établissements et de la ComUE pour des besoins de nature pédagogique ou de rayonnement à l'international. Les nombreux succès aux Programmes d'Investissements d'Avenir ont servi de leviers démontrant une réelle volonté des établissements de continuer de construire un espace commun de l'ESR sur le site normand.

En ce qui concerne l'utilisation de : « 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 », les établissements normands ont depuis 2017 mis en place une stratégie scientifique reposant sur des disciplines fortes et structurées à l'échelle de la Normandie au travers de la création de 5 PFR (Tableau 1). Normandie Université a contribué dans le cadre d'un partenariat avec la région Normandie à la mise en place d'un soutien à la recherche sur la base d'appels à manifestation d'intérêt faisant appel à une expertise indépendante des projets au travers de comités scientifiques constitués d'experts nationaux et internationaux pilotés par ces pôles. Cette stratégie validée par le Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation permet une politique concertée du développement de l'excellence au travers de chaires d'excellence ou des plateformes expérimentales et au travers d'un soutien accru aux structures ou projets labélisées par le PIA ou l'Europe et aux projets en partenariat entre laboratoires académiques et entreprises du territoire normand.

Dans le cadre de l'AAP PIA3 EUR (Ecoles Universitaires de recherche) en 2017, Normandie Université a déposé trois projets dans les domaines reconnus d'excellence : Matériaux & Energies, Chimie et Sciences du Numérique. Les premiers domaines s'appuyaient sur les LABEX EMC<sup>3</sup> et SYNORG respectivement. Aucun des trois projets n'a été retenu. A l'issue du deuxième AAP EUR en 2019, sur les trois projets, le projet de Chimie XL Chem a été lauréat. Normandie Université a négocié avec la Région qui a accepté de financer à titre expérimental les deux autres projets. Ainsi, à la rentrée 2020, trois programmes de Graduate School ont démarré dans trois secteurs scientifiques : Chimie, Sciences du Numérique, Matériaux & Energies. A la rentrée 2021, le programme de Graduate School en Physique Nucléaire devrait voir le jour. Ces projets sont autant de points d'appuis pour renforcer le continuum formation – recherche et attractivité internationale de l'ESR normand.

Enfin, le rapport d'évaluation de 2017 recommandait au territoire normand d'« armer la ComUE de compétences fortes et spécifiques au niveau du management pour consolider et pérenniser l'organisation, afin d'aller vers une pleine opérationnalisation des actions. Globalement, le comité recommande à Normandie Université de poursuivre son développement bien engagé et de se « densifier » (en tous les sens du terme –moyens et fins) de manière encore plus affirmée, et avec le soutien des établissements, pour être à la hauteur de ses légitimes ambitions ». Depuis ces recommandations, plusieurs mises à disposition au bénéfice de Normandie Université ont été rétablies pour résoudre certaines lacunes repérées par le comité. Si le pôle Ressources Humaines a été renforcé, le pôle « Finances » reste cependant encore fragile. Normandie Université a donc accompagné la montée en compétences et la stabilisation de sa chargée des affaires financières avec l'affectation d'une gestionnaire financière (titulaire) en 2017 et sa stabilisation par voie de concours en 2018, puis l'ouverture au concours du poste de « Responsable des affaires financières » dans le cadre de la campagne 2019. Afin d'anticiper le départ à la retraite du DSI par intérim mis à disposition par l'INSA de Rouen Normandie, la ComUE a également accompagné la montée en compétence d'un informaticien en CDD promu sur support IGR en tant que



Normandie Université

responsable des SI et co-pilote de l'équipe « Exploitation » au sein du pôle Numérique de Normandie Université. Enfin, l'experte juridique en Propriété intellectuelle de Normandie Valorisation apporte un appui juridique généraliste ponctuel à la Directrice Générale des Servi

La période qui s'ouvre doit donc permettre de finaliser ces évolutions et de trouver les voies pour consolider ce qui a été engagé. L'activité de Normandie Université s'étant grandement densifiée, le renforcement des pôles support est identifié comme une priorité pour permettre la bonne exécution des missions confiées à la ComUE.

## 2.4 - Pilotage opérationnel

### **L'organisation et les performances du système d'information (SI) permettant la caractérisation globale de la coordination territoriale et la mesure des résultats de ses activités**

Dès 2008, les établissements normands se sont unis sous la forme d'une UNR (Université Numérique en Région) pour créer le Réseau Universitaire Numérique Normand (RUNN), plus tard intégré dans le PRES, puis la ComUE Normandie Université.

Afin de répondre à l'enjeu de la transformation numérique rapide de l'ESR normand et plus largement, aux missions de Normandie Université, le SI de la ComUE s'est organisé autour d'une gouvernance à deux niveaux : Un premier niveau vise à définir des principes directeurs partagés et à coordonner de grands projets transverses aux établissements dont l'outil de pilotage principal est le Schéma Directeur Numérique Normand (SDNN). Le second niveau est l'organisation opérationnelle propre à la ComUE Normandie Université.

Malgré une gouvernance et un pilotage stratégique perfectibles, le pilotage opérationnel assuré par Normandie Université a permis des avancées notables autour de quatre objectifs :

- Créer une carte multiservices, en partenariat avec le CROUS, pour les étudiants et personnels permettant de fiabiliser et sécuriser les processus d'identification des publics grâce à la Léocarte ;
- Piloter des projets inter-établissements ;
- Fédérer les Systèmes d'Informations et d'authentification, impliquant l'intégration d'une fédération d'identités, autour de projets transverses ;
- Développer et sécuriser les échanges internes et externes à la sphère ESR normand tel le Cloud souverain, l'Espace Numérique de Travail et bien d'autres projets de l'ESR Normand.

La ComUE Normandie Université a su être en alignement avec les enjeux métiers et les objectifs d'Action publique 2022 (AP2022) visant l'amélioration de la qualité des services publics, la modernisation de l'environnement de travail des agents. Elle tend vers 100% de démarches administratives numérisées à l'horizon 2022 et contribue à développer un État plateforme offrant des services numériques.

Parmi les principales avancées, on peut relever les points suivants :

- 1) Depuis 2020, la ComUE Normandie Université s'appuie sur un réseau hors sol qui lui permet une plus grande agilité de son Système d'Information ainsi que la sécurité de ses données ;
- 2) Les outils de gestion sont mutualisés avec les établissements qui, dès que cela est possible, appartiennent au monde libre. La ComUE Normandie Université gère son propre parc informatique, essentiellement composé d'ordinateurs portables, ce qui lui permet de répondre aux besoins de mobilité de ses agents liés à sa structure multi-sites. Les besoins croissants d'assistance montrent néanmoins que la formation aux outils devient un complément nécessaire aux actions menées.
- 3) Normandie Université gère également sa propre Politique de Sécurité des Systèmes d'Information (PSSI), et deux Responsables de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) sont nommés pour veiller à la bonne sécurité des outils proposés par Normandie Université.
- 4) Chaque agent signe une "Charte de bon usage des outils du Système d'Information" et chaque administrateur système et réseau signe une charte dédiée à la bonne déontologie et au respect des règles en matière de PSSI.
- 5) L'infrastructure d'hébergement du Système d'Information de Normandie Université assure l'hébergement



Normandie Université

et l'infogérance du site institutionnel de la ComUE ainsi que 14 autres sites satellites.

Ce cadre de coopération vise à fédérer les acteurs autour d'une gouvernance mais de bonnes pratiques et des règles partagées restent encore à délimiter.

### **La situation financière globale de la coordination territoriale, les principes, les étapes et la qualité de la procédure budgétaire**

Depuis 2016, le budget de Normandie Université est présenté aux administrateurs au format GBCP :

- Présentation des crédits par nature et destination
- Distinction des AE / CP
- Impacts des ouvertures de crédits sur le plan de trésorerie
- Une visibilité pluriannuelle et une limite aux engagements de l'organisme
- L'information sur la situation financière des organismes par la vision patrimoniale

Pour compléter l'information, le budget est présenté aux administrateurs par grands domaines puis développé par sous-domaine que l'on appelle dans notre structure « activité ». Une note de présentation est jointe, détaillant les grands projets qui composent ces activités.

#### **Particularités du budget Normandie Université**

N'étant pas soumis aux dispositions des Responsabilités et compétences élargies (RCE), la masse salariale sur budget Etat n'apparaît pas dans le budget de l'établissement (plafond de masse salariale délégué par l'Etat – année pleine : 2 416 720 €)

Normandie Université emploie des chercheurs post-doctorat recrutés dans le cadre des projets de recherche et des doctorants notamment ceux financés par la Région Normandie. Normandie Université ne compte aucun enseignant-chercheur ou chercheur.

Le budget est principalement composé de projets (pluriannualité) : 14 376 035 € en 2020 sur un budget de 15 608 700€ soit 92%. Les ressources propres proviennent principalement de la SCSP pour 200 000€, de cotisations membres à hauteur de 375 000€ et de cotisations associés pour 180 000€. Des formations continues sont réalisées par Média Normandie à hauteur de 11 200€ et des prestations réalisées par Normandie Valorisation pour 120 000€ mais ces deux ressources sont fléchées dans les activités et donc ne peuvent être redistribuées.

#### **Montant du budget, son évolution, son exécution**

Le budget 2020 de Normandie Université a été voté à hauteur de 15 608 770€ au Conseil d'Administration du 09 décembre 2019 et approuvé par le recteur le 23 décembre 2019. Le budget est en forte croissance puisqu'il a quintuplé depuis 2015. Cette évolution s'explique par l'augmentation du nombre de projets et la croissance des activités de la ComUE. Le budget 2020 apparaît inférieur à 2019 mais cela s'explique par le fait que le budget rectificatif n'est pas intégré (projet de Budget Rectificatif en juin) et donc de nombreux projets ne sont pas inscrits (Rin, labex, Tremplin Carnot, EUR, ...).

#### **BUDGET NORMANDIE UNIVERSITÉ**

Années	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Budget (€)	3 799 695	6 488 862	11 539 925	15 844 153	17 421 131	15 608 770

TABEAU 7 - EVOLUTION DU BUDGET DE NORMANDIE UNIVERSITE





ACTIVITE	EXECUTION AE 2017	EXECUTION AE 2018	EXECUTION AE 2019
<b>FORMATION</b>	<b>1 288 153</b>	<b>3 985 355</b>	<b>6 806 181</b>
INNOVATION PEDAGOGIQUE	2 390	25 476	48 199
FORMATION DOCTORALE	229 949	320 267	270 428
CONTRATS DOCTORAUX	904 277	3 355 430	6 096 798
PEPITE Vallée de Seine	151 537	284 182	390 756
<b>VIE ETUDIANTE ET CULTURELLE</b>	<b>100 417</b>	<b>215 073</b>	<b>175 289</b>
SOUTIEN AU DEPLACEMENT DES ETUDIANTS	33 430	32 110	38 024
DEPLOIEMENT DU SDVE	66 987	182 963	137 265
<b>RECHERCHE</b>	<b>3 233 624</b>	<b>4 135 859</b>	<b>3 477 897</b>
LABEX SYNDORG	1 254 542	1 198 952	910 090
CRUNCH	891 316	2 017 306	1 684 354
I2C	380 748	366 761	455 587
POLES FORMATION ET RECHERCHE	266 577	133 221	219 005
APPELS A PROJETS	440 441	79 899	105 190
PARTENARIAT ENTREPRISES	0	339 720	103 671
<b>INTERNATIONAL</b>	<b>72 740</b>	<b>229 313</b>	<b>189 622</b>
DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL	55 516	213 276	189 622
INTERNATIONALISATION DES MASTERS	17 224	16 037	
<b>DOCUMENTATION</b>	<b>226 652</b>	<b>209 299</b>	<b>240 070</b>
RESSOURCES DOCUMENTAIRES ET PRESSES UNIVERSITAIRES	108 710	123 311	139 452
BIBLIOTHEQUES OUVERTES	52 837	29 924	23 307
MEDIA NORMANDIE	65 105	56 064	77 311
<b>NUMERIQUE</b>	<b>601 780</b>	<b>384 951</b>	<b>409 417</b>
POLE NUMERIQUE	601 780	384 951	409 417
<b>GIS CENTAURE</b>	<b>91 200</b>	<b>63 500</b>	<b>80 269</b>
GIS CENTAURE	91 200	63 500	80 269
<b>PILOTAGE NORMANDIE UNIVERSITE</b>	<b>317 890</b>	<b>410 690</b>	<b>334 898</b>
ADMINISTRATION	239 203	354 786	277 340
COMMUNICATION	78 687	55 904	57 558
<b>VALORISATION ET TRANSFERT</b>	<b>989 936</b>	<b>1 364 516</b>	<b>1 879 198</b>
FONDS DE MATURATION	456 111	264 002	319 039
CGI	1 468	543 612	897 187
NORMANDIE VALORISATION	532 357	556 902	662 972
<b>TOTAL</b>	<b>6 922 392</b>	<b>10 998 556</b>	<b>13 592 841</b>

TABLEAU 8 - EVOLUTION DE L'EXECUTION DU BUDGET DE NORMANDIE UNIVERSITE PAR SECTEUR D'ACTIVITE

une courte période avec une équipe de deux personnes aux Ressources Humaines.

En faisant une micro-analyse (comparatif 2017/2019), on constate que les activités en forte progression sont les activités de Valorisation et Transfert (90%), l'International (161%), la Vie Etudiante et Culturelle (75%) et la Formation (428%), conformément aux ambitions figurant dans le contrat de site.

Concernant la formation, l'augmentation conséquente est due principalement aux contrats doctoraux financés par la Région et les co-financeurs. Pour la Vie Etudiante et Culturelle, le développement du SDVE (Schéma directeur de la vie étudiante) se poursuit. Presque inexistante en 2017, l'internationalisation s'est fortement développée avec des projets de développement à l'international et de soutien aux projets européens. Enfin, Normandie Valorisation qui assure la Valorisation et Transfert, obtient des fonds plus importants grâce à son rôle expérimental attribué au niveau national.

### Construction du budget

Le budget Initial présenté en décembre aux administrateurs est préparé dès septembre par des échanges avec l'équipe de direction sur les orientations budgétaires, puis présentation au Conseil des Membres. Les tableaux budgétaires sont ensuite envoyés aux gestionnaires pour un retour fin octobre. Un dialogue de gestion avec chaque activité est organisé de début jusqu'à mi-octobre avec la présence des responsables d'activités, gestionnaires, Vice-Président Moyens, la Directrice Générale des Services, la Responsable des Affaires Financières et l'Agent Comptable. Au retour des tableaux fin octobre, une synthèse est présentée auprès de l'équipe de direction pour validation ou modification. Dès validation, l'ensemble des tableaux GBCP sont complétés et présentés au Conseil des Membres puis à la Commission des Finances. Cette dernière est amenée à émettre un avis lors du Conseil d'Administration. L'ensemble des tableaux est envoyé au Rectorat 15 jours avant le Conseil d'Administration. Une réunion tripartite se déroule une semaine avant le Conseil d'Administration, organisée par le rectorat en présence de la DGFIP

Le taux d'exécution sur une base mai-juin s'est considérablement amélioré ces trois dernières années alors que le budget évolue (60% en 2017, 69% en 2018, 78% en 2019), s'expliquant par des actions d'améliorations continues menées chaque année. **Ce taux reste cependant encore insuffisant mais s'explique par une difficulté identifiée au niveau des ouvertures de crédits de recherche et de la valorisation dû à l'activité difficile à anticiper dans sa mise en œuvre, un budget principalement composé de projets pluriannuels qui n'imposent pas une consommation dans l'année, ainsi qu'une vague de 100 doctorants (promotion démarrant en septembre) qui oblige l'ouverture des crédits dès septembre mais avec des contrats finalisés jusqu'à décembre car souvent retardés par des absences de signatures, de documents et un traitement dans**



Normandie Université

Il est nécessaire de réaliser un Budget Rectificatif en milieu d'année. Le budget étant principalement composé de projets, ces derniers ne sont pas suffisamment finalisés ou sont encore trop incertains pour les présenter dans le Budget Initial. C'est la raison pour laquelle le budget le plus significatif à Normandie Université est le Budget Rectificatif.

### **Organisation comptable et financière de l'établissement**

Au niveau central, seules deux personnes (1 catégorie A et 1 catégorie B) assurent le suivi des affaires financières, tandis que l'agent comptable en adjonction de service ne s'appuie que sur 1 catégorie B.

Tous les pôles administratifs qui assurent le suivi des activités de Normandie Université ne bénéficient pas encore de l'appui d'un gestionnaire financier. Les chargés de mission ont en revanche été formés à SIFAC (outil financier et comptable), à partir de la fin de l'année 2017, et doivent gérer directement leur budget.

### **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, processus de gestion des carrières et promotions, procédures de recrutement et processus de formation des personnels de la coordination territoriale, en lien avec son projet stratégique**

Pour les ressources humaines, depuis 2018, 11 procédures et informations ont été mise en œuvre : accident de service/trajet ; accueil des personnels (doctorants, chercheurs post-doctorat, agents contractuels BIATSS, fonctionnaires, fonctionnaires stagiaires, vacataires, stagiaires) ; adaptation du formulaire d'inscription à une formation ; mise en place du Compte Epargne Temps (CET) ; organisation du temps de travail ; mise en place du Régime Indemnitaires tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel (RIFSEEP) ; mise en place du télétravail à Normandie Université ; organisation et coordination du travail autour de l'accueil des doctorants ayant un financement Région (RIN) avec les 3 universités normandes et l'INSA (établissements d'inscription des doctorants) ; mise en place des procédures liées aux actes de gestions des personnels fonctionnaires (opérations liées aux avancements de grade et de corps, déroulement de l'année de stage et titularisation, procédures liées aux mutations, détachements, intégration direct) ; formalisation de la campagne d'entretiens professionnels ; information sur le prélèvement à la source.

Une convention de partenariat dans le domaine de l'action sociale, de la médecine de prévention et de la formation pour les personnels a été signée en 2018 par tous les établissements membres de la ComUE et a été révisée en 2020. Elle permet un égal accès aux trois sites pour les personnels de la ComUE (BIATSS, doctorants, chercheurs post-doctorat). Les personnels BIATSS bénéficient également des actions de formation interministérielles, ainsi que celles organisées par l'AMUE. Le budget destiné à la formation des personnels s'élevait à 25 000€ en 2018 et 30 000€ en 2019.

Depuis décembre 2018, un logiciel de gestion permet de réaliser les opérations courantes qu'elles soient individuelles ou collectives pour tous les personnels de Normandie Université.

Les différents processus « métiers » au sein de Normandie Université font l'objet d'un travail de mise à plat pour gagner en efficacité et accompagner dans les prochaines années l'organisation des fonctions supports. La ComUE a fait le choix d'appréhender son organisation de manière transversale, de placer l'équipe « projet » au centre et de positionner les fonctions supports en réponse au « client interne ». Ce choix comporte des avantages de sacraliser le projet mais aussi le gros inconvénient de développer des activités en silo et une dispersion de compétences comme celles de la gestion financière. Une réflexion est engagée pour optimiser les ressources tout en préservant le travail par projets.

Depuis 2020 une réflexion interne a été initiée pour articuler l'action de la ComUE autour d'un programme de travail décliné en actions par objectifs métiers ou managériaux. Il permet ainsi de développer l'amélioration continue des fonctions supports et métiers notamment en clarifiant les procédures administratives pour les finances et les ressources humaines. Ce pilotage apporte des plus-values rapides et montre les besoins de fonctions prioritaires, de formation, ou d'accompagnement.

Le succès de la mise en œuvre des projets passe aussi par une clarification et un renforcement de leur gouvernance. Les besoins « métiers » devenant de plus en plus forts et passant par des compétences particulières



Normandie Université

(gestion de projet, numérique, droit, etc), ils nécessitent un accompagnement personnalisé qui ne peut être obtenu que par une adaptation de l'organisation avec un renforcement du support métier. Ce travail devrait permettre de développer davantage l'offre de service de la ComUE en renforçant l'efficacité des équipes.

### **La masse salariale**

Les ressources humaines de Normandie Université ont beaucoup évolué depuis 2017, accompagnant la densification de ses missions en accord avec les recommandations de la précédente évaluation HCERES. De 2017 à 2019, le nombre total d'agents a presque doublé (+90%), passant de 41 à 78 (28,3 ETPT à 55,84 ETPT). Le nombre d'agents en fonction de soutien au déploiement de la politique de site est passé sur cette période de 26 à 57 (+119%), tandis que celui des agents en fonction support est passé de 15 à 21 (+40%). Il faut rappeler que Normandie Université n'étant pas soumise aux dispositions RCE, la masse salariale sur le budget de l'Etat n'apparaît pas dans son budget (Plafond de 2 416 720 sur année pleine).

### **La politique immobilière de la coordination territoriale**

Enfin, concernant la politique immobilière de la ComUE, Normandie Université ne dispose d'aucun patrimoine foncier. La ComUE dispose de plusieurs locaux mis à disposition par les établissements membres, respectivement l'Université de Caen Normandie (Campus 4), l'Université Le Havre Normandie (site Lebon) et l'Université Rouen Normandie (Mont Saint-Aignan et Madrillet). L'ensemble des charges attenantes à l'utilisation de ses locaux sont prises en charge par les établissements hébergeurs, Normandie Université ne prenant à ses frais que l'équipement des dits locaux.

### **Attente de l'équipe de direction**

L'évolution rapide des moyens humains et des ressources de la ComUE a généré une croissance plus ou moins contrôlée des activités. Aujourd'hui se pose la question de l'adaptation des moyens ou leur optimisation pour répondre de façon plus satisfaisante et coordonnée aux missions qu'attendent les membres fondateurs et associés. Un regard critique sur l'exploitation des moyens actuels et sur leur gestion pourra permettre une meilleure consolidation du suivi et une efficacité du pilotage global.

## **3 – Le pilotage des activités de Normandie Université**

### **3.1 – Recherche et écosystème d'innovation**

#### **3.1.1 – Recherche**

##### **Historique et missions**

Normandie Université (NU) est en charge, depuis 2015, de la coordination de la recherche sur l'ensemble du territoire de la Normandie réunie. NU a, en plus, en compétence propre la gestion des Structures Fédératives de Recherche (SFR) multi-sites au nombre de 8.

NU est porteur de projets d'envergure, pour lesquels la plus-value de déléguer le portage à NU apparaît clairement, permettant de recueillir l'assentiment de tous les partenaires. Depuis 2011, NU porte le Labex SYNORG, NU a été porteur et gestionnaire financier du programme Interreg IVA « A-I Chem CHannel (Academy-Industry CHemistry CHannel) » financé par les fonds FEDER à hauteur de 3,5 M€, et plus récemment du Carnot Tremplin I2C (devenu Carnot I2C), de l'EUR XL-Chem et de différents projets d'envergure financés par la Région ou les fonds FEDER.

Enfin, il est à noter que parmi les 42 emplois dont NU a bénéficié au nom de la politique de site 5 ont été affectés au Pôle recherche de NU (1 ASI (2017), 1 TECH (2019), 2 IGE (2019 et 2020) et un IGR en 2020). Ces personnels sont affectés à l'accompagnement et à la gestion des 5 grands pôles de recherche et de formation, des grands projets structurants et des fédérations de recherche.

##### **L'organisation interne et la gouvernance du volet recherche de la coordination territoriale**



Normandie Université

Pour réaliser ces missions, NU s'est dotée d'une Commission Recherche du CAC. Instance consultative présidée par le vice-président en charge de la recherche, cette commission qui se réunit avant chaque tenue du CAC, est force de proposition, fait émerger des idées et contribue à orienter la politique de NU.

La conduite d'une stratégie de la recherche normande s'est effectuée en concertation avec les établissements au travers d'une demi-journée de travail mensuelle avec les VPs recherche et directeurs de la recherche des établissements fondateurs depuis Mars 2016, en alternance sur les différents sites normands.

### Les ambitions

NU a pour mission de coordonner une réponse collective aux défis d'envergure que chacun des établissements ne pourrait relever seul et ainsi mieux répondre aux besoins du territoire en matière d'accès à l'enseignement supérieur, de formation, de recherche et d'innovation. La conjugaison des forces de chacun de ses membres permet de rendre plus attractif l'ensemble des établissements normands et plus largement la Région Normandie. Les ambitions que NU s'est fixées en matière de recherche sont :

- Le développement d'une stratégie de recherche structurée à l'échelle du territoire pour accroître et promouvoir l'excellence de la recherche ;
- La promotion de l'interdisciplinarité pour stimuler l'innovation et mieux répondre aux enjeux du sociétaux ;
- Le renforcement du lien avec les grands organismes de recherche ;
- Le défi de l'internationalisation : visibilité et attractivité en vue de la détection et l'attraction des talents ;
- Le développement du lien formation-recherche.

### Les actions

Sur la période de référence, l'action de Normandie Université s'est concentrée sur les actions suivantes :

#### **La mise en place d'une stratégie de la recherche à l'échelle du territoire avec :**

- la coordination des conventions et accords cadre avec le CNRS (signé en 2018) et l'IFREMER (signé en 2019) ;
- la structuration de la recherche par création de 5 Pôles de Formation et de Recherche en 2017 ;
- la coordination du projet de politique de site pour l'élaboration du nouveau Schéma Régional Normand de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI) lancé fin mai 2016 ;
- la coordination de la réponse au nouveau Contrat de Plan Etat-Région (2021-2027)
- la mise en place d'accords de partenariats internationaux avec des universités étrangères ciblées.
- la coordination de la partie recherche de la stratégie de spécialisation intelligente de la Région sur la période 2021-2027 du FEDER

#### **Le développement d'une identité et d'une réponse commune aux projets structurants**

- la définition d'une politique de signature unique monoligne des publications scientifiques ;
- la coordination des réponses aux différents AAP du PIA : AAP Carnot, AAP Ecole Universitaire de Recherche, AAP renouvellement Labex Synorg, AAP Thèses en IA, AMI Equipex + ;
- La gestion des AMI RIN recherche et RIN doctorant de la région Normandie pour un montant d'environ 27 millions d'euros/an, dont la stratégie de réponse est confiée aux PFR de NU

#### **La mise en place d'actions incitatives pour favoriser l'excellence de la recherche, la pluridisciplinarité et les interactions avec le monde socio-économique**

- AMI « Axes Thématiques Stratégiques » financé sur fonds régionaux ;
- AMI « PLUES : Partenariats Laboratoires Universitaires-EntrepriseS » financé sur fonds régionaux ;
- Animation et gestion des dotations budgétaires attribuées par les établissements des 8 Structures Fédératives de Recherche multi-sites depuis de Janvier 2017 ;

Les principales actions seront développées dans le paragraphe suivant.



Normandie Université

## Mise en place d'une stratégie de la recherche à l'échelle du territoire

### *Une Convention Normandie Université-CNRS*

NU a été en charge, au nom des établissements fondateurs, de la mise en place d'un accord de partenariat renforcé avec le CNRS. Cet accord, signé le 5 Juillet 2018, a pour objectif d'accélérer le développement d'initiatives communes entre les établissements fondateurs de NU et le CNRS au service des laboratoires de recherche normands partagés (# 40 laboratoires de recherche). Fournissant un cadre général à ces unités, cette convention permet de renforcer la visibilité et le rayonnement international de la recherche, de consolider les secteurs d'excellence et de promouvoir une recherche innovante en soutenant l'émergence de nouvelles thématiques, notamment à la croisée des différents champs disciplinaires fortement implantés sur le site. L'accord permet d'approfondir des initiatives déjà expérimentées en matière de coordination et de coopération entre les services de la délégation régionale du CNRS et ceux de NU

### *Un Accord Cadre Normandie Université-IFREMER*

NU a été en charge, au nom des établissements fondateurs, de la mise en place d'un accord de partenariat renforcé avec IFREMER qui possède sur le territoire un laboratoire de référence, le LERN (Laboratoire Environnement et Ressource en Normandie). Cet accord-cadre signé en Décembre 2019 a pour objectif d'accélérer le développement d'initiatives communes entre les établissements fondateurs de NU et IFREMER au service des laboratoires de recherche normands, en particulier la SFR SCALE, le CREC-Station Marine de Luc sur Mer, la Structure Fédérative ICORE, et le GIS FuturAQUA. Il a permis de préciser les domaines d'intérêt commun en lien avec les écosystèmes côtiers. De nombreuses actions de collaboration sont concernées, depuis l'accueil et encadrement par IFREMER de stagiaires et de doctorants des ED normandes à la participation commune à des programmes de recherche nationaux et internationaux en favorisant les codirections de thèse, en passant par la mise à disposition des moyens techniques sur des programmes de recherches communs...

### *Cinq Pôles de Formation et de Recherche (PFR) structurant la recherche à l'échelle du territoire*

Faisant suite à la fusion des deux régions normandes (2016), les acteurs de la communauté scientifique rassemblés au sein de NU ont réfléchi ensemble à la structuration de la recherche en Normandie afin de proposer un modèle d'organisation de la recherche et de la formation en accord avec les forces du territoire. Ces travaux ont pris en compte les nombreux éléments de contexte que constituaient le renforcement de la politique scientifique des établissements normands coordonnée par NU en lien avec les réussites aux PIAs, le CPER 2015-2020, le CPIER Vallée de Seine, les stratégies régionales basées sur une spécialisation intelligente (dite "RIS3"), les Schémas régionaux pour l'enseignement supérieur et la recherche haut/bas normands, le nouveau SRESRI et la dynamique de structuration initiée par des collaborations anciennes entre les sites normands, *via* des fédérations de recherche, les réseaux de recherche et les unités de recherche inter-sites et inter-établissements.

Ces réflexions ont abouti à proposer une structuration territoriale en 5 PFR (Tableau 1) qui transcendent les campus, les établissements, et les organismes de recherche. Validés par le Conseil Académique du 28/11/2016 et mis en place au 1/01/2017 dans le cadre du nouveau contrat de site, ces pôles sont des regroupements d'unités de recherche et de structures fédératives relevant de disciplines et de cultures proches, avec des objets et/ou des méthodes de recherche proches. Ils ont vocation à se saisir des sujets de recherche ainsi que des problématiques liées de formation et de valorisation afin de développer un véritable continuum formation-recherche-innovation, en intégrant notamment la question de l'internationalisation qui doit être pensée d'emblée au niveau du site. Loin de fonctionner en silos, ces pôles, dans le cadre de projets transverses, permettent de développer des recherches transdisciplinaires sur des thèmes variés, e.g. : « Nucléaire et Santé », « Humanités Numériques » ...

Pour une plus grande cohérence, la Région Normandie a inscrit au Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI) adopté au cours de sa commission permanente en décembre 2016 une organisation en 5 Réseaux d'Intérêt Normand (RIN) reprenant le périmètre des 5 pôles stratégiques de NU.

Le schéma de gouvernance de ces pôles présente deux niveaux :



Normandie Université

- un premier niveau scientifique qui assure l'animation et l'expertise des projets avec un organe d'expertise scientifique : le bureau de direction du pôle. Il est placé sous la responsabilité d'un animateur et d'un ou deux co-animateurs nommés par le CAC de la ComUE sur proposition des établissements ;

- un second niveau stratégique inter-établissement intégré (Universités et Ecoles) en lien fort avec les organismes de recherche et la Région Normandie formant le comité de pilotage (COPIL). Ce dernier définit la stratégie globale, évalue son développement et son impact et rend des comptes au CA et au Cac de NU

En s'appuyant sur ces 5 pôles, NU, les Etablissements et le CNRS se sont donnés pour objectifs :

- l'amélioration de la visibilité nationale, européenne et internationale de la recherche interrégionale commune autour de ces thématiques partagées, l'émergence de nouveaux axes stratégiques partagés, la valorisation du potentiel de pluridisciplinarité du site qui constitue un atout pour le déploiement de projets transdisciplinaires, -la capacité à répondre aux besoins en matière d'intégration dans le tissu économique en particulier régional, -l'organisation d'une infrastructure de recherche de niveau mondial (grands équipements, plateformes technologiques labélisées mutualisées etc... )

- le renforcement de l'attractivité du site, notamment en accueillant les meilleurs étudiants nationaux et internationaux via la mise en place d'écoles universitaires de recherche.

La structuration par pôle a permis aux établissements normands : i) de se doter d'outils nécessaires à l'élaboration d'une stratégie scientifique à l'échelle du territoire ; ii) de garantir la cohérence et l'efficacité des moyens et de leur déploiement sur le territoire lors de la mise en œuvre de cette stratégie (plateformes, etc) ; iii) de favoriser les collaborations interdisciplinaires pour aborder des projets transversaux de grande ampleur ; iv) d'accroître le lien formation recherche (notamment au niveau M et D : projets EUR) ; v) d'amplifier l'internationalisation de la recherche et de la formation et de gérer les AMI régionaux en lien avec la recherche.

#### *La contribution de l'ESR au SRESRI*

NU a été mandatée par les établissements partenaires pour assurer la coordination de la contribution de l'ESR à l'élaboration du nouveau Schéma Régional Normand de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI) normand lancé fin mai 2016. NU a coordonné le travail de réflexion et a assuré la rédaction du projet de politique de site à destination de la région Normandie.

#### *La coordination du futur CPER*

NU et ses établissements membres ont mandatés les pôles de formation et de recherche pour la construction du futur CPER (2021-2027) afin de faciliter l'élaboration d'opérations de recherche structurantes à l'échelle du territoire dans l'esprit d'une signature du site. Ce travail a abouti à la déclinaison d'une quinzaine de projets qui constituent aujourd'hui le volet recherche du CPER 2021-2027 normand. Grâce à cette structuration, la région Normandie a été l'une des premières régions à rendre une copie de qualité au ministère. Les projets de recherche proposés issus de 4 des 5 pôles de NU sont tournés vers la connaissance fondamentale ou vers les grands défis technologiques, environnementaux et sociétaux de notre siècle, le tout en phase avec les priorités thématiques préconisées : i) transition environnementale et énergétique ; ii) déploiement des potentialités du numérique en matière de formation ; iii) santé. Ils s'insèrent dans différents défis de la SNR mais aussi dans les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU :

Défi (SNR)	ODD (ONU)	Titre	PFR
1	1, 2, 6, 12, 13, 14, 15	Gestion sobre des ressources et adaptation au changement climatique	CTM, CBSB, HCS
2	7	Energie propre, sûre et efficace	EP2M, CBSB, CTM, HCS, SN
3	8, 9	Le renouveau industriel	EP2M, CBSB, CTM, SN, HCS
4	3, 10	Santé et bien-être	CBSB, HCS, SN, CTM
7	11	Société de l'information et de la communication	SN, HCS

TABLEAU 9 - DEFIS DE LA STRATEGIE NATIONALE DE RECHERCHE



*Une identité commune de l'ESR normand et une entrée dans les classements internationaux.*

Dans l'objectif d'améliorer la visibilité de ses partenaires à l'international, NU a instauré en février 2016 une politique de signature unique mono-ligne des publications scientifiques au travers d'une charte votée par l'ensemble des partenaires de NU et les principaux organismes de recherche présents sur le territoire (CNRS, CEA, INSERM, INRA). Cela constitue un atout indéniable dans le but de donner une meilleure visibilité internationale à nos établissements. Les 13 écoles d'ingénieurs et d'architecture de Normandie regroupées au sein de Normandie Tech ont également accepté de se conformer à cette charte de signature étendue à l'ensemble du site normand, marquant la volonté des acteurs académiques normands de contribuer à définir une identité de la recherche normande, favorable maintien et à l'essor de l'excellence, afin de gagner en visibilité en s'appuyant sur les complémentarités à l'échelle du territoire. Elle a permis l'entrée de NU dans les classements internationaux du TOP 1% des universités mondiales (classement du Times Higher Education)<sup>11</sup>.

*Une réponse commune aux grands projets structurants*

NU, qui a pour mission de coordonner une réponse collective aux défis de grande envergure que chacun des établissements ne pourrait relever seul, a été particulièrement active dans la coordination des réponses aux différents programmes du PIA, mais aussi dans le portage de projets d'envergure, pour lesquels la plus-value de déléguer le portage à NU apparaît clairement (Projets pluri-établissements et pluri-sites), ce qui permet de recueillir l'assentiment de tous les partenaires. Les plus importants de ces projets sont mentionnés ci-après.

*\* AAP PIA « Institut Carnot »*

Le territoire normand bénéficie d'une recherche de qualité, pouvant apparaître parfois en partie déconnectée de son économie dans des domaines pour lesquels la Normandie dispose de réels avantages compétitifs. Un des enjeux pour NU est de renforcer les liens entre la recherche et les entreprises locales dans un objectif partagé de réponse aux besoins du territoire dans des domaines aussi variés que les services numériques, la santé, le bien-être, l'environnement, le mix énergétique, les territoires intelligents... domaines où l'innovation et les verrous à lever ne sont pas seulement technologiques mais aussi dans le domaine des usages, des services, de l'acceptabilité... Répondre à ces défis sociétaux ne peut se faire sans préserver une recherche fondamentale de qualité, vecteur de l'innovation de demain, et sans favoriser et accroître les partenariats de Recherche & Développement entre le monde socio-économique et le monde académique. Le transfert de technologie est assuré au sein de NU par Normandie Valorisation (N.V.), reconnue expérimentation nationale (voir politique d'innovation), N.V. se positionnant sur un niveau de TRL compris entre 3 et 6.

En amont du niveau de maturité requis pour le dispositif de maturation, les instituts Carnot sont des structures de recherche publique qui s'engagent dans le développement de la recherche partenariale au bénéfice de l'innovation des entreprises. Au cours de la période précédente, la Normandie a bénéficié de la labellisation de 2 Instituts Carnot dans les domaines « Energie, Propulsion, Systèmes » et « Santé humaine ». A l'issue de l'AAP Carnot 3 (PIA2), le Carnot ESP a été renouvelé en étendant son périmètre à des laboratoires caennais spécialisés en sciences des matériaux (LCS et CRISMAT). L'Institut Carnot CALYM, réseau national spécialisé dans le domaine des lymphomes et intégrant une UMR rouennaise a également été reconduit. Enfin, la proposition de création portée par NU d'un Institut Carnot dans le domaine de la chimie (I2C), a été acceptée et labellisée en tant que « Tremplin Carnot » en 2017. Suite à l'AAP « Carnot 4 », la Normandie a été lauréate de 3 projets parmi les 37 lauréats nationaux : renouvellement des CARNOT « Calym et ESP », et labellisation du Carnot I2C.

Ces succès permettent de conforter le lien entre recherche académique et monde socio-économique qui est un des objectifs prioritaires de la politique de site normande.

*\* AAP PIA « Renouvellement des Labex hors EUR »*

---

<sup>11</sup> Voir partie stratégie international



Normandie Université

Les Labex sont des structures issues du 1<sup>er</sup> PIA, structures et labellisées en 2011/2012 pour une durée de 8-10 ans (au moins jusque fin 2019). Suite au processus de renouvellement de ces Labex et à une évaluation positive effectuée par un jury international, les 4 LabEx normands ont été prolongés pour cinq ans par le ministère.

Les Labex concernés sont le Labex EMC<sup>3</sup> (Energies, les Matériaux, la Propulsion et la Combustion propre) porté par la délégation CNRS de Normandie, le Labex SYNORG (Chimie Organique) porté par Normandie Université qui concerne des laboratoires normands et du centre Val de Loire, le Labex IRON (Production de molécules pharmaceutiques) porté par l'Université de Nantes qui concerne une équipe de Cyceron, et le Labex GANEX (technologies silicium-arsenium de gallium) qui concerne une équipe caennaise .

Depuis 2011, Normandie Université porte *le LabEx SYNORG*, seul LabEx français dédié à la synthèse de molécules pour le vivant et à la mise au point de nouveaux outils de diagnostic. Doté de 8 M€, il réunit 2 laboratoires de synthèse organique normands pour 75% des effectifs (COBRA-UMR 6014 et LCMT-UMR 6507, pesant 75% des effectifs), et 2 laboratoires du Centre-Val de Loire (25% des effectifs) : l'ICOA d'Orléans et l'IMT Tours.

*\* AAP du PIA « EUR » : un atout majeur pour le continuum formation-recherche-valorisation*

L'AAP « Ecoles Universitaires de Recherche » du PIA 3 a pour but de rassembler des universités, des écoles et des organismes de recherche sur une thématique scientifique fédératrice avec pour objectif d'offrir à chaque site universitaire la possibilité de renforcer l'impact et l'attractivité internationale de sa recherche et de ses formations en rassemblant des formations de master et de doctorat ainsi qu'un ou plusieurs laboratoires de recherche de haut niveau avec l'ambition de créer un continuum formation-recherche - valorisation.

En 2017, la Normandie avait présenté 5 dossiers, dont 3 avaient été évalués A. Néanmoins, l'enveloppe budgétaire globale n'avait pas permis de financer l'ensemble des projets notés A, aucun des 3 projets normands n'avait été financé. En 2019, les 3 dossiers évalués A ont été redéposés au nom des établissements normands par NU, après avoir été modifiés notamment concernant leur périmètre et les enjeux :

- Le projet *XL Chem* s'appuyant sur le LabEx SYNORG, le tremplin Carnot I2C et l'école doctorale (ED) normande de Chimie. Il fédère 8 unités de recherche normandes dont 3 UMR CNRS.
- Le projet *MATENGY* (matériaux-Energie) s'appuyant sur le LabEx EMC<sup>3</sup> rassemble les forces de 750 personnels de recherche dont 200 doctorants environ, présents au sein de 7 UMR normandes sur le contour de l'Ecole Doctorale PSIME.
- *Le projet MINMACS* (Mathématique sciences du numérique) fédère les forces en sciences du numérique en Région (6 IUF, 1 ERC), et épouse les contours de l'ED MISS.

Le projet XL Chem, géré par NU, fait partie des 24 projets lauréats sélectionnés par le Premier Ministre et a été doté de 4,1 millions d'euros avec un apport équivalent pris en charge par la Région.

*\* Le réseau CRUNCH*

NU porte le réseau CRUNCH visant à consolider la reconnaissance nationale et internationale des équipes de chimie via des projets fédérateurs à l'échelle de la Normandie. Le transfert de l'ensemble des financements et allocations doctorales et post-doc du CRUNCH à NU a facilité le montage des financements FEDER associés.

*La gestion des AMI RIN recherche et RIN doctorant pour la région Normandie*

Dès le début 2017, dans le cadre des AMI RIN, la Région a mis en place, trois dispositifs ESRI pour le soutien à la recherche et à l'enseignement supérieur en Normandie :

- RIN « Allocations Doctorales 100% » destiné à financer une cinquantaine d'allocations doctorales ;
- RIN « Allocations Doctorales 50 % » pour le cofinancement d'une cinquantaine d'allocations doctorales ;
- RIN « Recherche » destiné à soutenir des projets de recherche structurants et confortant les axes de recherche d'excellence ou en émergence en Normandie. Ce RIN recherche a en 2018 été subdivisé en 5 nouveaux outils : RIN plateformes, RIN Label d'excellence, RIN chaire d'excellence, RIN Emergent et RIN Tremplin.





Normandie Université

La Région Normandie a missionné NU pour la gestion à l'échelle de la Normandie des candidatures à ses AMI. Une plateforme de dépôt des candidatures<sup>12</sup> a été mise en place par NU dès le 2<sup>nd</sup> AMI, en 2017. En 2018, la plateforme a été optimisée pour permettre le dépôt, la gestion, l'évaluation des différents projets et la notification des résultats aux candidats. Le service recherche, initiateur de ce projet, a été le premier à utiliser cet outil dans le cadre des appels à manifestation d'intérêt du SRESRI de la Région Normandie. Cette plateforme est destinée à être utilisée par d'autres services de NU : la vie étudiante, N.V., ...

### **Actions incitatives pour favoriser l'excellence de la recherche et la pluridisciplinarité et les interactions avec le monde socio-économique**

NU a organisé sur le contrat trois Appels à Projets visant à donner une impulsion à des projets de recherche de haute qualité scientifique et/ou à fort potentiel d'innovation, à favoriser les partenariats entre laboratoires académiques et secteur privé et à accroître les partenariats avec des universités étrangères de renom.

*Un soutien à l'excellence : AAP « Action Thématique Stratégique : ATS »*

NU avec le soutien de la région Normandie a accordé un financement à 7 projets stratégiques de recherche, sélectionnés parmi 29 dossiers, pour une enveloppe globale de 550 000 euros. L'objectif de cet AAP était de donner une impulsion à des projets de recherche de haute qualité scientifique et à fort potentiel de développement et de recruter les meilleurs candidats afin de leur permettre, fort de cette expérience, de mieux s'insérer professionnellement. Les projets retenus concernaient le périmètre des Pôles CBSB (2), EP2M (2) et HCS (1) ou se situaient à l'interface de 2 pôles : CBSB/SN (1) et HCS/CBSB (1)

NU avait accordé une attention toute particulière au recrutement des jeunes chercheurs sur les projets sélectionnés avec pour ambition un recrutement de qualité permettant une meilleure insertion. A l'issue de ces projets, sur les 7 jeunes chercheurs recrutés, 4 ont intégré le secteur public (EC ou C), l'un a obtenu un poste de professeur adjoint en Ohio (USA), un autre à l'Université de Strasbourg, un au CHU de Caen, un à l'Université de Belgrade, et un a été recruté dans une entreprise privée partenaire d'un des projets.

*Un Soutien à l'innovation, les « Partenariats Universités-Entreprises » : AAP PLUES*

NU a organisé un AAP visant à donner une impulsion à des projets à fort potentiel d'innovation dans le cadre de la mise en place de laboratoires partenaires. Il s'agissait d'inciter les acteurs de la recherche académique normand à créer des partenariats industriels plus structurés et durables. L'enjeu était multiple, du transfert de compétences aux enjeux de l'insertion dans le tissu économique normand et national. NU a soutenu 4 projets pour un total de 100 k€ pour la mise en place de ces laboratoires partagés. Les 4 projets lauréats sont les projets : FLUX (ORIL-COBRA), DEVIL (MULANN-LCMT), DRAGONE (ROULIER-GLYCOMEV) et IA Brain (OMICX- U1245).

Les retombées de ces projets confirment la pertinence du dispositif : mise en place d'un « laboratoire commun ANR », soutien de la région dans le cadre d'un RIN INNOVATION et projet de dépôt d'un programme EU.

*AAP Laboratoires Partenaires Internationaux*

Dans le but d'accompagner les acteurs académiques du territoire qui souhaitent s'engager dans l'établissement de partenariats bilatéraux s'inscrivant dans la durée avec des partenaires étrangers, NU va mettre en place un programme complémentaire au programme IRP (ex-LIA) du CNRS, avec pour objectif de rapprocher durablement les partenaires normands de leurs partenaires internationaux. L'objet du programme est d'inciter les acteurs de la recherche académique à créer des partenariats structurés à travers la création de « Laboratoires Partenaires Internationaux (LPI) ». La région a soutenu ce projet en accordant un montant de 80keuros pour mettre en place ce dispositif en 2020. Il sera amplifié en 2021.

*Des outils pour l'animation scientifiques du site : Les fédérations de recherche*

La structuration de la recherche sur le site normand passe aussi par des Structures Fédératives de Recherche (SFR) dont la gestion, pour les structures pluri-sites, est une compétence propre de NU. Ainsi les SFR INC3M en

---

<sup>12</sup> <https://aap.normandie-univ.fr/>



Normandie Université

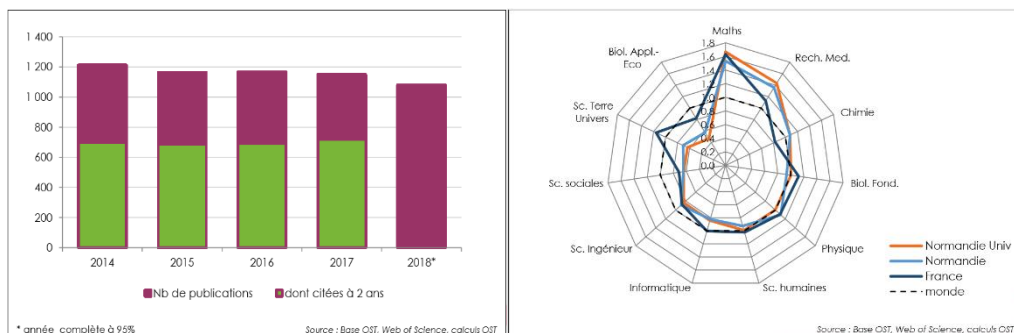
chimie, EPE dans le domaine de l'énergie et de la propulsion, Norm@stic dans le domaine des sciences et technologies de l'information, IRMA dans le domaine des matériaux et Normandie Mathématiques, Scale dans le domaine de l'environnement, toutes labellisés par le CNRS, sont gérées par NU. Ces fédérations ne couvrent pas l'ensemble des domaines de recherche représentés en Normandie. Porteur d'une stratégie intégratrice, NU souhaite pouvoir s'appuyer sur l'ensemble de ses communautés en favorisant la création de nouvelles SFR et en confortant la dimension normande de ces structures afin de constituer des consortia susceptibles de peser dans les différents AAP nationaux, européens et internationaux. Dans cet esprit, NU après validation du CA (1/10/2015), a proposé un projet de création d'une SFR autour du végétal et de l'agronomie, un domaine d'importance pour le territoire normand, reposant sur une solide collaboration en recherche entre des laboratoires des Université de Rouen et de Caen et l'école UniLasalle. Elle fédère également un collectif de recherche associant des laboratoires académiques des centres/instituts techniques et des acteurs professionnels des filières végétales depuis 2009. Les acteurs de la sécurité sanitaire du territoire ont aussi bénéficié du soutien de Normandie Université pour la mise en place d'une nouvelle fédération qui a vu le jour tout début 2020. D'autres SFR pourront être proposées à la création en veillant aux aspects lisibilité et visibilité des domaines concernés et à la cohérence avec les orientations stratégiques de NU.

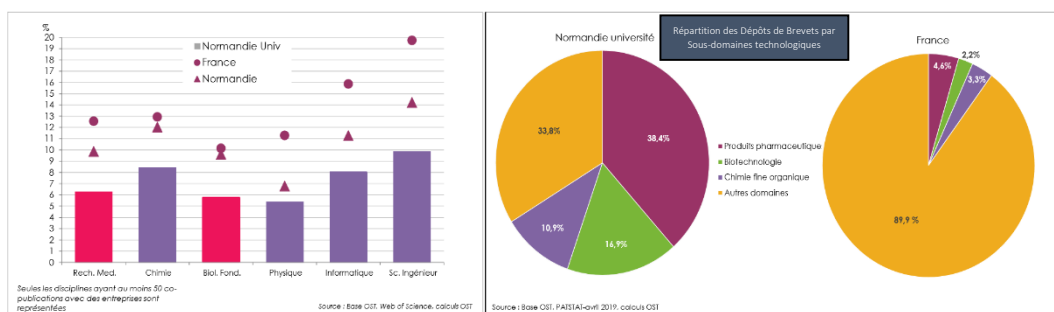
A compter de 2017, NU a eu en gestion les dotations budgétaires des établissements dédiées au fonctionnement de ces fédérations portées par Normandie Université (soit environ 160 k€). Ce transfert de dotation a permis d'harmoniser et de mieux définir les actions à mener par les fédérations. Les principales actions menées par ces fédérations concernent l'animation scientifique (organisation de journées scientifique, soutien à l'organisation et à la participation à des congrès), la contribution à la mise en place de collaboration internationales et nationales, la contribution à la recherche inter disciplinaire et/ou inter-équipe au travers de soutien à des stages de Master, la gestion de la mutualisation des équipements scientifiques sur le territoire. Chaque année NU produit un bilan financier et scientifique pour chacune de ces fédérations qui est transmis aux établissements de tutelles afin d'aider ces derniers à affiner leur politique stratégique pour chacune de ces SFR.

### Attente de l'équipe de direction

La création des PFR a permis à la communauté de chercheurs de tous les établissements normands d'être efficaces dans les réponses concertées aux AAP régionaux (RIN) et nationaux (CPER, AAP PIA). Un enrichissement d'une réflexion sur le volet « Formation » permettrait une meilleure adhésion et une bonne appropriation des toutes les composantes des établissements. Plusieurs questions se posent :

- Comment améliorer les actions des pôles pour consolider la confiance et un rendre plus efficace le dialogue entre la ComUE et ses membres autour des pôles ?
- Comment améliorer la plus-value représentée par ces pôles au nouveau territorial : animation scientifique, cohérence avec les fédérations de recherche, développement des projets émergents aux interfaces, liens formation-recherche ?





**FIGURE 7 - HISTOGRAMME DES CO-PUBLICATIONS AVEC LES ENTREPRISES ET REPARTITION DES DEPOTS DE BREVETS PAR SOUS DOMAINES TECHNOLOGIQUES (SOURCE : OST)**

### 3.1.2 – Valorisation Historique et missions

Officiellement créée en 2015 et labellisée expérimentation nationale par le PIA en 2016, la structure Normandie Valorisation (NV) 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.

Les établissements rassemblés sous sa bannière sont les membres fondateurs de Normandie Université (NU) les membres associés de NU (Centre François Baclesse, Labéo, CHU Caen, CHU Rouen), les organismes nationaux (CNRS et l'Inserm via Inserm Transfert), et les partenaires de NV (Centre Bécquerel, Canceropôle Nord-Ouest).

La mission de Normandie Valorisation consiste à : protéger, développer et valoriser les actifs immatériels des établissements rassemblés sous sa bannière, la gestion des contrats demeurant dans les établissements.

Les principaux objectifs poursuivis sont au nombre de trois :

- Maximiser les transferts vers le monde socio-économique en transformant des résultats de laboratoire en produits/usages /services répondant à un besoin économique &/ou sociétal ; en transférant des innovations au monde socio-économique sous une forme ad hoc et permettant d'envisager la pérennité du transfert : (Licences, Création d'entreprises : start-ups, « spin-offs », « joint-ventures », TPEs) ;
- Contribuer à la montée en compétence des professionnels en place dans les cellules de valorisation sur des expertises métiers traditionnellement absentes ;
- Pérenniser le fonds sur une période de 10 ans.

La synergie développée entre NV et les différents acteurs de l'écosystème d'innovation normand (Région, Agence de Développement du territoire, Normandy French Tech, Filière Normandie AeroEspace NAE, Pôles de compétitivité, Incubateur, CCI, Agglomérations et Communautés urbaines, Mairies, Métropole...) permet l'établissement de continuums de financement et d'expertise conduisant à l'émergence de projets prometteurs de retombées sur le territoire. Cette synergie est d'ailleurs particulièrement visible avec deux acteurs du territoire : L'Agence de Développement du Territoire (l'ADN) et son fonds d'investissement Normandie Participations) et l'incubateur Allègre « Normandie Incubation » avec lequel Normandie Valorisation a constitué le consortium WeInNormandy, lauréat de French Tech seed an 2019 et de SIA en 2020.

### Gouvernance et structuration

NV en tant que composante de NU est administrée par le Conseil d'Administration de NU qui : approuve le budget opérationnel de NV ; Approuve la politique d'emplois de NV ; est informé par le Président de U des Investissements réalisés via le fonds d'investissement ; est informé par le Président de NU de la stratégie de propriété intellectuelle, de transfert et de maturation.



Normandie Université

La particularité réside dans le fait que NV soit doté d'une gouvernance décisionnaire des investissements indépendante de ses membres afin de garantir l'impartialité des décisions d'engagement basées sur les seules qualités des projets et de leur potentiel.

### **Gouvernance de Normandie Valorisation (NV)**

Le conseil exécutif de NV agit au titre de comité d'investissement. Ce dernier a pour missions : d'approuver les recommandations d'investissement formulées par le comité d'orientation stratégique PI/Transfert ou par le jury maturation ; de valider le budget opérationnel consolidé de NV ; d'approuver le budget du fonds d'investissement adossé à NV ; de valider la cohérence globale des actions de NV ; de valider la cohérence des stratégies de propriété intellectuelle, transfert et maturation.

Deux outils émettent les recommandations sur les investissements à soumettre au Conseil exécutif :

- Le comité d'orientation stratégique PI/Transfert (comité interne)

Il a pour missions : d'établir les stratégies PI et transfert ; d'établir et coordonner les stratégies de synergie opérationnelle et stratégique entre les Directions de la Recherche et de la Valorisation (DRV) des établissements et NV ; de coordonner les actions de valorisation de NV avec celles de ses associés et partenaires, parmi lesquels les grands acteurs de la recherche publique (CNRS, Inserm...) ; d'établir le budget d'investissement en PI et en transfert ; de recommander au conseil exécutif les investissements à entreprendre ; de proposer une feuille de route stratégique en terme de PI au conseil exécutif.

- Le jury de maturation (jury complètement externe)

Le jury de maturation est un outil externe à NV sur lequel s'appuie le conseil exécutif de NV pour prendre des décisions d'investissement en maturation. Il sélectionne les projets pouvant bénéficier d'un soutien financier du fonds en maturation afin d'amener une innovation à un niveau de TRL autorisant son transfert.

### *Organisation fonctionnelle*

Normandie Valorisation comporte : trois antennes de proximité (localisées respectivement à Caen, Rouen et Le Havre, dans les cellules de valorisation des établissements membres de NU) possédant la connaissance scientifique des laboratoires sous leur périmètre et leur confiance; une antenne au sein d'un tiers lieu privé réunissant des acteurs innovants privés au centre-ville de Rouen afin de favoriser le développement de ses réseaux d'affaire, le décroisement public/privé et la mixité des acteurs ; et d'un siège regroupant les métiers business de NV (localisé pour moitié sur le campus du Madrillet à Rouen et sur le campus 4 à Caen au siège de NU).

Afin d'optimiser le fonctionnement de NV, le comité opérationnel a été instauré. Il se rencontre en configuration restreinte (i.e. : limitée aux seuls membres de Normandie Université et NV) tous les 3 mois, et ce, entre chaque session du comité d'orientation PI/transfert. Cela s'explique par le besoin ressenti de disposer d'un « comité de direction » traitant des sujets opérationnels - hors investissements - tels que : la feuille de route de NV ; Les appels à projet auxquels candidate NV ; les problématiques opérationnelles ; les cas d'espèces permettant d'adapter les pratiques opérationnelles...

En marge de son organisation, NV a instauré deux commissions d'échanges ayant pour objectifs la montée en puissance, sur les expertises métiers de NV, des opérationnels œuvrant sous sa bannière :

- *Le comité de liaison* : il vise à développer la proximité et la communication entre NV et les cellules de Valorisation des établissements. Il se réunit toutes les six semaines. Il permet aux opérationnels présents sur le terrain, d'échanger sur les bonnes pratiques et de capitaliser sur les expériences de chacun en : introduisant - via de courtes capsules de formation s'apparentant généralement à des ateliers reprenant les cas pratiques rencontrés au sein des établissements - des notions sur les expertises business de NV ; formant, renseignant et sensibilisant à des points clés issus de conférences, séminaires, formations, événements de réseautage... via le reporting effectué par l'un des professionnels œuvrant sous bannière NV et y ayant participé ; initiant à la notion de valeur des actifs immatériels des établissements (différence notamment entre le prix de revient et la valeur, l'introduction des notions d'offre et de demande...) ...



Normandie Université

- *Le comité juridique PI* : introduit dès l'automne 2017, il rassemble les juristes et les responsables valorisation des établissements et il se réunit tous les 2 mois. Ce comité PI introduit notamment de nouvelles pratiques dans les établissements, et ce, principalement dans le domaine du numérique - algorithmes, code... - afin de s'assurer de disposer d'une force de frappe conséquente en cas de contrefaçon. Il permet aussi aux établissements de disposer d'une veille juridique pour rester en conformité et au courant de tous les changements législatifs qui pourraient les concerner.

### Stratégie RH et expertises métiers

Depuis 4 ans, Normandie Valorisation a opté pour une stratégie volontariste consistant à internaliser les expertises métiers au « cœur » de son activité afin de : 1 / maîtriser l'intégralité des savoirs nécessaires à la transformation d'une innovation en réalité de terrain dans le monde socio-économique et 2/ gagner en expertise et expérience au fil de l'expérimentation.

Les cœurs de métier de Normandie Valorisation sont ceux requis pour mener à bien sa mission. L'équipe possède une connaissance fine des secteurs de la biotechnologie, des STICs et de l'IoT (Internet des Objets) - incluant pratiques d'affaires, réseaux, marchés... - et ses expertises appartiennent à cinq catégories :

- Expertise Métier en Propriété intellectuelle
- Expertise Métier en Marché
- Expertise Métier en Finances & Investissements
- Expertise Métier en approche directe de clients & négociation
- Expertise Métier en Transfert incluant l'expertise nécessaire au repositionnement d'un projet sur un autre marché et/ou selon une feuille de route différente dépendant des résultats obtenus et/ou des évolutions du marché initialement envisagé.

### Chiffres clés de Normandie Valorisation

Après 5 années d'activité, Normandie Valorisation :

- Regroupe 23 professionnels (équivalent à 17 ETP), dont 12 embauchés par NU
- A un coût de fonctionnement en coût complet avoisinant les 1.1 Millions d'euros
- Dispose d'un fonds de maturation dit d'investissement de 1.55 M Euros par année auquel contribuent annuellement la région à hauteur de 400KE et les membres à hauteur de 155 keuros
- En termes de projets, Normandie Valorisation gère :
  - Un portefeuille de 123 projets actifs,
  - 33 familles de brevets
  - 15 dépôts logiciels
  - Ainsi que 2 Dépôts de marque.
- L'investissement monétaire accordé sur la période considérée est de 5.3 millions d'euros sur 19 projets en maturation et le portefeuille de brevets.

En termes de transferts, sur la période considérée, et plus précisément depuis fin 2017, NV a conclu 8 licences, créé 2 start-ups, signé 2 options sur licences. La totalité des montants négociés en terme d'up-front se monte à 150k euros sans inclure les royalties.

#### 3.1.3 – L'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat étudiant

En 2016, Normandie Université a créé un pôle Etudiants pour l'Entrepreneuriat Etudiant autour du Vice-Président qui pilote aujourd'hui deux programmes structurants :

- PEPITE Vallée de Seine qui diffuse l'esprit d'entreprendre chez tous les étudiants et accompagne les étudiants entrepreneurs
- DISRUPT Normandy qui met en relation étudiants et entreprises pour aider ces dernières à innover par les méthodes créatives de design thinking et d'open innovation

#### Rôle et partenaires de PEPITE



Normandie Université

PEPITE Vallée de Seine réunit, depuis 2015, les établissements d'enseignement supérieur des 2 territoires Normandie et Val d'Oise, portés par les 2 ComUE respectivement *Normandie Université* et *Paris Seine*<sup>13</sup>, couvrant l'entité géographique de la Vallée de Seine. Le PEPITE met en place des actions pour informer, sensibiliser, former et accompagner des étudiants dans leurs démarches de création d'entreprise. Il répond ainsi à la demande du MESRI sur le déploiement de l'esprit d'entreprendre des jeunes et tient compte de la stratégie économique du développement de la Vallée de Seine.

L'objectif de PEPITE Vallée de Seine consiste à construire un **écosystème favorable** à l'entrepreneuriat et à l'émergence de projets innovants ou non, au sein des établissements des 2 territoires visant à :

- Encourager, faciliter et sécuriser la création de projets entrepreneuriaux (création, reprise, transmission, associatif, collectifs, ...) chez les étudiants et les jeunes diplômés ;
- Favoriser l'émergence de communautés d'étudiants issus de différentes filières autour de projets entrepreneuriaux ;
- Développer les compétences transverses et les savoir-faire par le biais des apprentissages fondés sur l'expérimentation ;
- Renforcer l'employabilité des jeunes diplômés et faciliter leur insertion.

PEPITE Vallée de Seine s'appuie sur un réseau d'une cinquantaine d'établissements d'enseignement supérieur souhaitant développer la formation en entrepreneuriat ; un important bassin d'étudiants dans des domaines très variés ; des incubateurs bien organisés et structurés ; de nombreuses structures d'accompagnements complémentaires.

A l'échelle normande, PEPITE travaille étroitement avec l'écosystème local, sur chacun des 3 sites Caen, Rouen et Le Havre. En interne à la ComUE, il bénéficie de l'expertise de Normandie Valorisation. Il a en outre signé des conventions de partenariat avec : Les Entrep', Normandie Incubation, LH Valley, Le Village by CA, Now Coworking, Le Club Agile, In Extenso, ...

Enfin PEPITE Vallée de Seine se mobilise activement auprès du réseau national des 32 PEPITE en participant à toutes les Assemblées Générales et autres Formations, ainsi qu'aux enquêtes demandées par le MESRI.

### Organisation de PEPITE

PEPITE s'adresse à plus de 140.000 étudiants présents sur son territoire, dont 105.000 étudiants référencés en Normandie. Pour les toucher, PEPITE s'est ainsi organisé sur 4 sites (Caen, Rouen, Le Havre, Cergy) pour être au plus près des établissements et de leurs étudiants.

Entre 2016 et 2020, l'équipe PEPITE s'est peu à peu étoffée et structurée. Elle est passée de 2 à 10 personnes (dont 6 mises à disposition par Normandie Université) qui désormais, consacrent tout ou partie de leur temps à PEPITE. Quatre chargés d'accompagnement désignés sur chaque site s'appuient sur les établissements qui ont désigné un référent PEPITE, ce qui constitue pour la Normandie une vingtaine de référents établissements qui sont invités aux réunions pour valider les candidatures et partager les actualités.

Les actions du PEPITE sont jalonnées par les comités de suivi suivant :

- 3 comités opérationnels par site (soit une dizaine par an)
- 1 comité de pilotage avec les partenaires ComUE Normandie et CY Université
- 1 comité des tutelles avec les financeurs

Le budget 2020 de PEPITE atteint 400.000€ dont la moitié apportés par les 2 ComUE et l'autre moitié provient des financeurs publics : MESRI, CPIER Vallée de Seine, Région Normandie, Région, BPI France, les Métropoles.

### Actions et Résultats

---

<sup>13</sup> ComUE devenue l'Etablissement Public Expérimental CY Université Cergy Pontoise



Normandie Université

PEPITE s'est fixé pour objectif d'accompagner, chaque année, 400 étudiants entrepreneurs. C'est ainsi que depuis 3 ans, PEPITE Vallée de Seine est devenu le 1<sup>er</sup> PEPITE de France au regard du nombre d'étudiants entrepreneurs accompagnés.

Année	SNEE	Dont diplôme
2015/2016	32	15
2016/2017	203	31
2017/2018	340	36
2018/2019	438	47
2019/2020	388	33

TABLEAU 10 – EVOLUTION DU NOMBRE D'ÉTUDIANTS ENTREPRENEURS DE PEPITE VALLEE DE SEINE

L'offre de PEPITE est variée et propose des :

- Actions de sensibilisation ouvertes à tous les étudiants : forums, startups week-end, doctoriales, modules d'enseignement en entrepreneuriat, ainsi que des relais d'information pour des événements organisés par des partenaires ...
- Evènements réservés aux étudiants entrepreneurs : séminaires de formation, ateliers collectifs, webinars, prix PEPITE, mobilité internationale.
- Actions de formation pour les équipes.
- Prix spécifiques : Prix PEPITE, PEPITE Challenge, Pépites des PEPITE et bientôt une aide au prototypage.
- Lieux de coworking : chaque site dispose d'un lieu d'accueil pour ses étudiants
- Communication : site, réseaux sociaux, vidéos, flyers, goodies.
- Outils mis à disposition : Annuaire des experts, entrepreneurs ou encore structures de l'écosystème, Base d'études de marché, Accès à une base bibliothécaire, soutien au prototypage.

Pour mesurer la qualité du travail, à l'instar des autres Pôles de Normandie Université, PEPITE a mis en place des propres indicateurs et des objectifs.

Indicateurs	Objectifs chiffrés	Résultats en 2019/2020
<b>Nombres d'étudiants entrepreneurs</b>	400	388
<b>Taux de présence aux événements</b>	50%	25%
<b>Taux de satisfaction des étudiants</b>	80%	A mesurer
<b>Taux de renouvellement</b>	25%	20%
<b>Parité</b>	30% femmes	33%
<b>Taux de doctorants</b>	5% de doctorants	1%
<b>Taux d'arrêt en cours d'année</b>	<20%	50%
<b>Taux de création de société</b>	20%	10%

TABLEAU 11 - INDICATEURS DE PEPITE VALLEE DE SEINE

Par ailleurs, notre PEPITE contribue cette année à un groupe de travail (GT) national sur le processus qualité, pour uniformiser les pratiques. Il s'agit de l'un des 8 GT montés par le MESRI et auxquels PEPITE participe (porteur référentiel, contributeur international et testeur qualité, testeur mutualisation).

En termes de création d'entreprise, près de 70 entreprises créées (hors micro-entreprises) et plus d'une centaine d'entrepreneurs sur le millier d'étudiants entrepreneurs, ont pu être comptabilisées sur les 4 dernières années,

Le suivi des étudiants est un enjeu majeur de PEPITE. Après avoir développé sa propre base de données de suivi des étudiants, PEPITE s'appuiera dès 2020 sur un outil développé par PEPITE France et pourra ainsi suivre plus facilement les indicateurs.

### Disrupt Normandy

En marge de PEPITE, le pôle Entrepreneuriat pilote le programme *Disrupt Normandy*, Il s'agit d'un projet lauréat du PIA2 de type Disrupt Campus qui a démarré fin 2017. Il vise à mettre des étudiants pluridisciplinaires en interaction pour répondre à des problématiques d'entreprises en matière d'innovation et la transformation



Normandie Université

numérique. Sur les 17 Disrupt Campus au national, celui de Normandie est caractérisé par un coportage avec une entreprise privée, en l'occurrence Schoolab (et sa filiale caennaise le Moho).

Une convention de partenariat précise l'organisation du projet, dont Normandie Université est le coordonnateur. Il est structuré autour d'un comité de pilotage (2/ an) et d'un comité opérationnel (3/ an).

Les moyens humains mobilisés sont les suivants :

- 3 personnes de la ComUE : 1 VP entrepreneuriat, 1 assistante administrative et 1 chargée de mission
- 3 personnes du Moho : 1 fondateur, 1 chef de projet et 1 business developer

Le programme opérationnel porte sur 3 actions :

- Son module de formation baptisé INNOVATE réunit chaque semaine pendant 5 mois, une centaine d'étudiants issus de formations différentes (commercial, technique, informatique, design, ...) pour travailler sur une dizaine de problématiques d'entreprise du territoire ;
- Son grand forum le SUMMER CAMP, événement fédérateur qui réunit en juin, pendant une ou deux semaines, des étudiants français et internationaux pour les former à l'esprit d'entreprendre en partant des cas concrets d'entreprises ;
- Le HACKATHON réunit en octobre, sur 2 jours, une trentaine d'étudiants pour plancher sur des sujets réels d'entreprise sur un format sprint.

Les indicateurs de réussite retenus portent sur le nombre d'étudiants formés (100/an) et le nombre d'entreprises mobilisées (20/an).

*Disrupt Normandy* participe activement à la structuration, à l'échelle nationale, des 17 Disrupt Campus qui se réunissent 3 fois par an pour bâtir une charte commune, partager les bonnes pratiques. Le réseau des Disrupt Campus est actif, dans lequel la ComUE s'est positionnée leader avec Lyon, Toulouse, Grenoble et Brest. En juillet 2020, Normandie Université a répondu à l'Appel à Projet (AAP) Hybridation au nom de 10 établissements représentatifs des Disrupt Campus. Malheureusement, le projet n'a pas été lauréat mais le pôle entrepreneuriat reste mobilisé pour répondre à d'autres AAP thématiques. *Disrupt Normandy* a bénéficié d'un financement de BPI France pour une durée de 3 ans (2018-2020). Suite à l'impact covid, BPI France a prolongé l'aide jusqu'en août 2021. Le pôle souhaite poursuivre le programme en 2021 et l'étendre sur la région de Rouen afin de toucher davantage d'entreprises et d'étudiants. A l'instar des 17 Disrupt Campus, l'objectif est d'atteindre un équilibre financier avec l'apport financier des entreprises.

## Conclusion

Le pôle entrepreneuriat s'est imposé dans le paysage de l'ESR normand comme une réussite de la ComUE. Il travaille en synergie avec ses partenaires et accompagne chaque année plus de 500 étudiants invités dans ces différents programmes. Il participe à la démarche d'amélioration comme en témoigne son action directe dans les collectifs nationaux. Beaucoup de chemin reste à parcourir pour diffuser la culture entrepreneuriale à tous les étudiants. De plus en plus d'établissements ont intégré des modules spécifiques dans leurs cursus, mais c'est cette énergie du collectif qui donne la véritable valeur ajoutée de ce PEPITE.

Le développement rapide de *PEPITE Vallée de Seine* et les logiques de régionalisation et de marque établissement ont entraîné une évolution du PEPITE actuel en 2 PEPITE distincts Normandie et Cergy à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021. Néanmoins, le partenariat se poursuivra sur des actions plus ciblées, notamment sur des projets innovation auprès des ingénieurs et des doctorants dans le cadre du CPIER Vallée de Seine. Il s'agit d'une opportunité de voir la Normandie aux avant-postes sur la formation en entrepreneuriat. Le *PEPITE Normandie* devra s'organiser pour construire une offre lisible et ambitieuse pour le territoire. Il s'évertuera à peser sur la gouvernance nationale des PEPITE, à nouer des partenariats nationaux et développer une offre internationale pour contribuer à l'attractivité du territoire. Le développement du programme *Disrupt Normandy*, au sein du pôle, a permis d'ouvrir à de nouveaux publics et inscrire durablement les formations dans les maquettes des établissements. Les effectifs du Pôle Entrepreneuriat doivent encore évoluer pour permettre d'accompagner l'environnement et la qualité des futurs porteurs.





La sensibilisation des étudiants à l'entrepreneuriat et de l'intrapreneuriat devient un enjeu de société auquel le territoire normand est particulièrement attentif. Comment rapprocher les activités de Normandie Valorisation et l'entrepreneuriat étudiant pour créer davantage de synergie recherche-valorisation-entrepreneuriat et accroître l'acculturation à l'esprit d'innovation et à la création de projet ?

## 3.2 – Formation

### 3.2.1 – Formation doctorale et diffusion de la culture scientifique et technique

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, la ComUE Normandie Université délivre le diplôme de Doctorat dans le cadre des huit écoles doctorales accréditées. Initié dès 2015, ce transfert de la compétence de la politique doctorale implique que la ComUE Normandie Université assure sa mise en œuvre au nom de ses membres. Les universités de Caen, Le Havre et Rouen Normandie, ainsi que l'INSA Normandie sont les quatre établissements d'inscription de doctorants. D'autres établissements normands, associés (ESADHaR, ésam, UniLaSalle, ESIGELEC, CESI) ou partenaires (GANIL, ESITC, ENVA) accueillent une proportion significative de doctorants. Ce transfert d'accréditation témoigne de la volonté des acteurs normands d'organiser la formation doctorale à l'échelle régionale. Les doctorants, quel que soit leur établissement d'inscription et/ou d'accueil sont ainsi accompagnés par des dispositifs identiques et selon les mêmes règles et devoirs.

Cette configuration thématique<sup>14</sup> est le fruit d'une restructuration, incluant au 1<sup>er</sup> janvier 2017 la création des ED PSIME et MIIS à partir de deux écoles pré-existantes de sites, *i.e.* l'ED *Structure, Information, Matières et Matériaux* (SIMEM, Caen) et l'ED *Sciences Physiques, Mathématiques et de l'Information pour l'Ingénieur* (SPMII, Rouen). Selon la période de l'année, les effectifs oscillent entre 1700 (juin/juillet) et 1900 (octobre/novembre) doctorants. Ils se répartissent de façon équilibrée entre les domaines Sciences Technologies Santé (STS, pour les ED PSIME, MIIS, NC, nBISE) et Sciences humaines et sociales (SHS, pour les ED HMPL, HSRT, DN, EGN). Résultat d'une implication plus affirmée des ED normandes dans le recrutement (prise en compte d'un financement, des conditions matérielles, des conditions d'encadrements, etc.) et le suivi (comité de suivi individuel, gestion des thèses de longue durée, etc.) de leurs doctorants, une légère baisse (5-10%) des effectifs globaux a été enregistrée à l'échelle du territoire au cours des dernières années. Ces effectifs sont dorénavant stabilisés.

Les doctorants préparent leur thèse dans l'une des 100 unités de recherche d'accueil, elles-mêmes réparties sur une dizaine de sites normands avec Caen, Le Havre et Rouen comme sites principaux. Sur une base d'un effectif de 1800 doctorants, les universités de Caen et de Rouen en accueillent chacune près de 40% d'entre eux, contre environ 10% pour l'Université Le Havre Normandie et pour l'INSA Normandie. Cette large distribution à l'échelle du territoire constitue un atout (rayonnement de la recherche sur le territoire) mais elle implique nécessairement des aménagements en termes de structuration et d'organisation de la formation doctorale. A titre d'exemple, chaque ED dispose d'une direction et de directions adjointes, qui sont tributaires d'une gestion de proximité des doctorants (en lien avec les gestionnaires et la Maison du Doctorat de site) et de l'application de la politique doctorale. Afin de remplir cet objectif de façon harmonieuse entre les sites, chaque ED s'est dotée dès 2016 d'un règlement intérieur, validé par son Conseil et par le CED, qui définit précisément le fonctionnement de l'école depuis la première inscription des doctorants jusqu'au suivi de leur poursuite de carrière.

<b>Ecole Doctorale</b>	<b>Nb de Doctorants (2019-2020)</b>	<b>Nb de soutenances (2019)</b>
ED PSIME	318	79
ED MIIS	194	45
ED NC	169	38
ED nBISE	356	89
ED HMPL	319	29

<sup>14</sup> Voir Tableau 1 - Tableau des Pôles de formation et de recherche, des fédérations de recherche et des écoles doctorales de Normandie Université



ED HSRT	280	54
ED DN	133	24
ED EGN	80	9

TABLEAU 12 - CHIFFRES GENERAUX DU DOCTORAT EN NORMANDIE

Pour permettre l'application de règles communes, quels que soient l'établissement et l'ED d'accueil/rattachement, le **Collège des écoles doctorales** (CED) normandes assure la mise en place et le déploiement de procédures et de dispositifs communs, depuis l'inscription des nouveaux doctorants jusqu'au suivi de la poursuite de carrière des docteurs. La vice-présidence de la ComUE chargée de la formation doctorale assure la direction du CED. Comme dans tous les établissements d'enseignement supérieur et de Recherche qui accueillent des doctorants, ces dispositifs ont notamment été nourris par les nouvelles dispositions de l'arrêté sur la formation doctorale du 25 mai 2016, *e.g.* Convention de formation doctorale, comités de suivi individuel.

Le CED est l'une des structures internes de Normandie Université. Il constitue l'instance d'animation, de coordination et de pilotage de la formation doctorale. Ses principales missions sont les suivantes :

- Harmonisation les politiques doctorales des établissements normands ;
- Accompagnement du doctorant au cours de son parcours doctoral, de l'accueil à la poursuite du parcours professionnel ;
- Diffusion de la politique doctorale de Normandie Université vers les étudiants et le monde socio-économique ;
- Consolidation les liens entre les écoles doctorales et le tissu économique ;
- Renforcement de la stratégie doctorale commune à l'international.

L'ensemble des acteurs de la formation doctorale en Normandie siègent au sein du CED : les écoles doctorales (équipe de direction, gestionnaires, représentants élus des doctorants), les établissements d'inscription et/ou d'accueil (vice-présidences, directions de la recherche, Pôles doctoraux), et les membres de la Commission « Formation doctorale » du Conseil Académique de la ComUE. Depuis septembre 2020, et au regard de sa contribution importante au financement de la formation doctorale (cf infra), des représentants de la Région Normandie sont invités à siéger au CED. Chaque réunion du CED regroupe généralement 40 à 50 personnes. Jusqu'en septembre 2019, le CED se réunissait tous les deux mois. Avec la mise en place d'une nouvelle équipe de direction au sein de la ComUE et le lancement du processus d'autoévaluation, la fréquence des réunions du CED a doublé. Une pré-réunion avec les établissements (Vice-présidences, directions de la Recherche, Pôles doctoraux) et la direction du CED permet de discuter d'éléments stratégiques et opérationnels dont les conclusions sont ensuite fournies et débattues en plénière. Chaque réunion fait l'objet d'un PV soumis aux membres présents puis accessible sur le site de la ComUE et des ED. Un bilan annuel sur la formation doctorale est également adressé à l'ensemble des acteurs impliqués.

### Moyens humains, financiers et logistiques dédiés à la formation doctorale

Afin de renforcer la coordination inter-établissements et inter-ED, et à l'image de ce qui est couramment observé dans l'organisation des Collèges doctoraux, un responsable administratif du CED a été recruté en mars 2020. Le CED s'appuie par ailleurs sur différents services de la ComUE (Pôle Recherche, Ressources Humaines, PEPITE, etc.) et des établissements d'inscription et/ou d'accueil des doctorants (Pôles doctoraux, directions de la recherche, Ressources Humaines). Cette structuration et les interactions qu'elle implique permettent au CED de constituer une enceinte d'animation, de coordination et de pilotage avec un fonctionnement qui se veut résolument coopératif et collégial.

Le CED dispose d'un budget propre pour son fonctionnement et la mise en œuvre d'actions récurrentes, *e.g.* MT180s, Cérémonie de remise des diplômes. Les quatre établissements d'inscription transfèrent à la ComUE les dotations budgétaires dédiées au soutien des ED avec une clé de répartition qui s'appuie sur des indicateurs classiques (effectifs, nombre de soutenance). Les établissements membres de la ComUE prennent aussi en charge le coût des enseignements dispensés par leurs enseignants-chercheurs dans le cadre de la formation doctorale, et ce, quel que soit le site normand où est organisée la formation. Depuis 2018, les établissements associés ou partenaires de Normandie Université et hébergeant des doctorants contribuent au financement de



Normandie Université

la formation doctorale normande à hauteur de 200 €/an/doctorant. La formation doctorale bénéficie également de soutiens financiers accordés par les grands organismes, le dispositif régional PEPITE et la Région Normandie (cf § « Liens avec les collectivités territoriales »).

La mise en place des dispositifs d'accueil et d'accompagnement des doctorants s'opère sur chacun des trois sites normands (Caen, Le Havre, Rouen) grâce à une Maison du Doctorat. Créées en 2017-2018, ces structures regroupent les gestionnaires de toutes les ED et offrent, à travers une mutualisation de moyens, un espace de partage d'expérience inter-ED et incidemment inter-composantes et interdisciplinaires. Les enquêtes menées au sein des ED mettent en avant la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des gestionnaires de sites d'ED. Or, force est de constater qu'il est parfois difficile de maintenir en poste ce personnel hautement qualifié. Ces maisons du Doctorat hébergent aussi des salles dédiées à la formation doctorale et sont ouvertes aux étudiants de master en quête d'informations sur le Doctorat.

Depuis la campagne de recrutement 2018, les Universités de Caen Normandie et de Rouen Normandie confient au CED la répartition par ED de leurs contrats doctoraux Etablissement (à l'exception des allocations fléchées comme les soutiens aux Fédérations Hospitalo-Universitaires, au handicap ou à la politique internationale). Dans le cadre des concours qu'elles organisent, les ED attribuent ensuite ces contrats aux meilleurs candidats qui seront accueillis dans l'une de leurs unités de recherche partenaires. Sur l'ensemble du contrat quinquennal, les huit ED se sont engagées à maintenir un équilibre entre le nombre de contrats doctoraux reçus de chaque établissement et le nombre de contrats attribués. Chaque année, après un appel à candidature opéré au sein de chacun des établissements d'inscription de doctorants, le CED soumet au MESRI une liste de candidats éligibles à un contrat doctoral au titre du handicap. Depuis 2016, cinq financements doctoraux ont été obtenus auxquels s'ajoutent plusieurs financements ou cofinancements apportés par la ComUE.

Depuis deux ans, la ComUE et les quatre établissements d'inscription (avec une forte contribution des DSI) développent une interface commune de gestion des doctorants (auparavant, chaque établissement assurait cette gestion indépendamment des autres). Nommé SyGAL (Système de Gestion et d'Accompagnement doctoral), cet outil commun pour les ED s'inspire d'applications similaires utilisées en France (ADUM, Améthys, SIGED) tout en répondant à des demandes et attentes spécifiques.

### Liens avec les collectivités territoriales

**La Région Normandie** apporte une aide importante à la Formation doctorale. Au travers de réseaux d'intérêts normands (RIN), elle finance chaque année (depuis 2016) une centaine de contrats doctoraux, répartis de façon équilibrée entre financements pleins (« RIN100 ») et financements partiels (50%, « RIN50 »). Cet aménagement, discuté avec la Région, permet aux Unités de recherche d'anticiper une stratégie sur le financement potentiel de leurs futurs doctorants, en particulier entre ces contrats régionaux (financement total ou partiel avec cofinanceurs identifiés selon la nature des projets) et les contrats établissements (financement total, *via* le concours des ED selon la possibilité de présenter des candidats compétitifs). Depuis trois ans, on observe une variété croissante de types de cofinanceurs (associations, fondations, Métropoles, etc.), avec une dynamique positive qu'il convient de souligner pour le grand domaine Sciences humaines et sociales dans la recherche de cofinancements. Dans le cas des contrats intégralement financés par la Région Normandie, les projets de recherche font l'objet d'une expertise externe préalable puis d'un arbitrage au sein d'un COPIL dans lequel siègent les Pôles de Recherche disciplinaires normands (eux-mêmes composés de chercheurs et d'enseignants-chercheurs des établissements), la direction du CED et celles des ED. Porté par la Région, l'appel d'offre annuel « RIN Action Sup' », contribue notamment au financement d'une partie des formations transversales (prise en charge des prestations extérieures à la ComUE, cofinancement des Doctoriales et du séminaire « créer et innover »).

Des liens ont aussi été tissés avec les collectivités locales et certains dispositifs communs se mettent progressivement en place, comme par exemple le cofinancement d'allocations doctorales (depuis octobre 2020) entre la Région Normandie et Le Havre Seine Métropole.

### Liens avec des structures/instances nationales



Normandie Université

Depuis 2017, le CED normand fait partie du Réseau National des Collèges Doctoraux (RNCD). Plusieurs membres du CED participent aux réunions annuelles du RNCD au cours desquelles sont partagés des sujets d'actualité liés à la formation doctorale. Des échanges réguliers sont également entretenus *via* une liste de diffusion du RNCD qui a été particulièrement utile depuis le début de la crise sanitaire.

Dans le cadre d'une restructuration de sa gestion de la formation doctorale, le Collège doctoral de Paris Saclay (qui compte 20 ED pour 5500 doctorants) a sollicité le CED normand et le Pôle doctoral de l'Université de Rouen Normandie pour partager l'expérience de la mise en place des Maisons du Doctorat sur ses trois sites.

A la demande du MESRI, l'IGÉSR a été chargée de rédiger un rapport national sur les modalités d'accueil, de suivi/accompagnement et d'aide à la poursuite de carrière des doctorants/docteurs. En présence de l'ensemble des parties prenantes du territoire, la Normandie a fait partie des sites auditionnés (début mars 2020) pour échanger sur la politique de formation doctorale (répartition des supports de financement, transition master-doctorat, offre de formation proposée aux doctorants, fonctionnement et rôles des comités de suivi individuel, modalités de financements par la Région, etc.) mise en place au sein de la ComUE.

### **Offre de formations doctorales**

La formation doctorale a pour principal objectif d'accompagner chaque doctorant dans l'élaboration de son projet professionnel et de positionner les futurs docteurs dans une situation favorable pour leur poursuite de carrière, qu'ils s'orientent vers le milieu académique ou non académique. Placée sous la responsabilité collective du CED, l'offre globale de formations doctorales implique les établissements fondateurs de la ComUE, les établissements associés et les établissements partenaires qui accueillent des doctorants. Cette formation bénéficie du soutien de ces établissements et de la Région Normandie. L'ensemble des doctorants normands a ainsi accès à des formations scientifiques/thématiques (spécifiques et coordonnées par les ED) et des formations transversales/professionnalisantes (mutualisées et coordonnées par la ComUE). Dans les deux cas, leur évaluation systématique par les doctorants permet d'améliorer ces offres et de répondre au mieux à leurs attentes et besoins.

Les formations spécifiques sont proposées et construites par les ED, en concertation avec leurs doctorants. Pour l'année universitaire 2019-2020, 54 formations spécifiques étaient disponibles, pour un volume horaire global de 1354 h éq TD.

Regroupées dans un Livret<sup>15</sup>, les formations transversales ont été élaborées avec l'ensemble des établissements. Elles sont répertoriées en cinq modules d'acquisition de compétences complémentaires (Communication et savoir-être ; Méthodologie et outils de la thèse ; Protéger, valoriser et diffuser les résultats et produits de la recherche ; Accompagnement du devenir professionnel ; Diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle) et en trois parcours professionnels (Recherche et enseignement supérieur ; Entreprise ; Carrières dans les agences et les administrations territoriales, nationales et internationales). Au total, ce Livret comporte 40 formations (avec pour une majorité d'entre elles, une duplication entre Caen et Rouen/Le Havre), pour un volume global de près de 600 h. En accord avec l'arrêté de 2016 sur la Formation doctorale, le Livret de formation mis en place par le CED propose une formation à l'intégrité scientifique. Comme les capacités d'accueil de cette formation sont limitées, un MOOC est en cours de réalisation avec une ouverture prévue au début 2021 ; la réalisation de ce MOOC bénéficie du soutien de la Région Normandie (financement « RIN Action Sup' »).

Une attention particulière est portée à la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) qui contribue au rayonnement de la recherche en Normandie. Comme le prévoit leur contrat de travail, les doctorants bénéficiaires d'un financement régional (soit plus de 300 doctorants inscrits en octobre 2020) doivent faire valoir des actions de médiation scientifique. Cette participation peut se faire en partenariat avec les deux structures régionales chargées de la CSTI (*Relais d'Sciences* au Dôme de Caen, *Science Action* à l'Atrium de Rouen), les établissements d'inscription et/ou d'accueil ou encore les ED.

---

<sup>15</sup> Annexe 17- Livret de la Formation doctorale : [http://www.normandie-univ.fr/medias/fichier/plaquette-offre-formation-doctoriales-2020-2021-v2\\_1602850209541-pdf](http://www.normandie-univ.fr/medias/fichier/plaquette-offre-formation-doctoriales-2020-2021-v2_1602850209541-pdf)



Depuis l'automne 2019, et en lien étroit avec les représentants élus des doctorants et les associations existantes de doctorants, un projet de création d'une association normande unique de doctorants/docteurs est en cours. Nommée Normandie Doc', cette association aura pour principaux objectifs i) d'augmenter la visibilité du Doctorat en Normandie, ii) d'établir des liens solides avec le monde socio-économique (en particulier au niveau régional), iii) de promouvoir/faciliter la CSTI, iv) d'organiser des animations pluri/transdisciplinaires, v) de créer une plateforme d'échanges (offres d'emploi, mobilité facilitée, identification d'interlocuteurs, documents de partages, etc.), et vi) de créer un réseau (type alumni<sup>16</sup>) qui favorisera l'aide à la poursuite de carrière et les mobilités sortantes (accompagnement de jeunes chercheurs sur des contrats post-doctoraux). Cette association bénéficie notamment du soutien de la Région Normandie (« RIN Action Sup' »).

### Principales animations/manifestations coordonnées par la ComUE Normandie Université

Depuis l'année universitaire 2018-2019, les néo-doctorants assistent à une réunion d'accueil (une pour chacun des trois sites normands) au cours de laquelle leur sont présentés la structuration générale de la formation doctorale en Normandie, l'organisation des établissements d'inscription (Universités et INSA), les services des bibliothèques universitaires, la politique de médiation scientifique, les services d'accueil des étudiants/personnels en situation de handicap, PEPITE Vallée de Seine, les associations de doctorants. A noter que les ED mettent aussi en place des réunions spécifiques et que la région Normandie organise, en présence du Président de Région et/ou de la Vice-Présidente chargée de l'enseignement supérieur, une cérémonie d'accueil des nouveaux doctorants qu'elle finance.

Les enquêtes nationales de suivi de la poursuite de carrière des docteurs (enquêtes IP-DOC, un an et trois ans après l'obtention du diplôme) montrent que plus de la moitié des titulaires d'un Doctorat trouve un emploi dans le secteur socio-économique privé. Dans le cadre de la Charte d'Engagement Territorial, les Doctoriales sont organisées conjointement entre le CED de la ComUE Normandie Université et le Collège de CY Cergy Paris Université, en partenariat avec PEPITE Vallée de Seine.

Regroupant une soixantaine de doctorants (de 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> année en priorité), les Doctoriales sont une opportunité de rencontres entre ces jeunes chercheurs et des représentants du monde économique qui pourront les aider à construire leur projet professionnel post-doctoral. Autour d'un projet qui leur est confié, les doctorants identifient notamment l'ensemble des atouts acquis pendant leur formation par la recherche, qui leur ouvrent des perspectives professionnelles au-delà du secteur académique. Pour la session 2020, les ODD et la RSE des organisations ou des entreprises constituaient le fil conducteur du séminaire (la Covid-19 a entraîné le report des Doctoriales au printemps 2021).

Dans un contexte d'innovation et d'ultra-compétitivité, Normandie Université et les établissements d'accueil des doctorants souhaitent se doter, à une échéance de trois ans, des moyens pérennes nécessaires pour offrir à leurs doctorants un panel de compétences en RSE et DD ouvrant droit, sous certaines conditions, à l'obtention d'un « **Label RSE** ». Insérées dans l'offre de formations transversales coordonnée par le CED, ces formations seront regroupées en quatre champs thématiques (multi-culturalité, citoyenneté et patrimonialisation ; sociétés et responsabilités sociales ; ingénierie durable et impact environnemental ; économie et modèles pour le développement durable) dont les objectifs respectifs sont les suivants : assurer par l'innovation une transmission trans-générationnelle du patrimoine culturel et environnemental ; inscrire les actions d'innovation dans un cadre de justice sociale, de solidarité et d'éthique humaine ; inscrire l'innovation technologique dans un objectif de développement durable respectant les ressources naturelles ; garantir un développement économique soutenable et durable. Des modules de formation (de 3h à 6h) sont en cours d'élaboration, pour un volume global de 96h disponibles. Des ateliers pourront compléter ces formations, par une mise en pratique avec études de cas, faisant intervenir des entreprises normandes en pointe sur la RSE et le DD, contribuant au maillage entre la formation doctorale et le milieu socio-économique régional.

---

<sup>16</sup> Action 27.1 du SDVE



Normandie Université

Depuis 2014, la ComUE Normandie Université et le CNRS Normandie organisent le concours « Ma thèse en 180 secondes » (MT180s). Bénéficiant d'une couverture médiatique importante, MT180s est devenu un remarquable levier de communication de la recherche académique vers le grand public. Ce concours offre l'occasion aux doctorants de présenter leur projet de recherche, dans un format contraint et devant un public néophyte (plus de 200 personnes chaque année). Les lauréats représentent ensuite la Normandie lors d'une finale nationale.

Chaque année, une quarantaine de doctorants normands s'inscrivent à MTS180s, dont douze sont retenus pour la finale régionale (organisée en alternance entre les trois sites normands). En 2019, la lauréate du Prix du public de la finale régionale (doctorante de l'Université Le Havre Normandie, ED nBISE), a remporté le 3<sup>e</sup> prix de la finale nationale.

Normandie Université délivre tous les ans 350 à 400 diplômes de Doctorat. Depuis 2016, une **Cérémonie de Remise de Diplômes de Doctorat** est organisée en alternance entre les trois sites normands. En raison de la Covid-19, la cérémonie 2020 sera fusionnée avec celle de 2021. Associant les jeunes diplômés et leurs proches, cet évènement solennel connaît un succès croissant avec 1 100 personnes présentes en 2019.

### Ouverture internationale

Portée par les universités de Caen, Le Havre et Rouen Normandie, l'ENSICAEN et l'INSA Rouen Normandie, et en partenariat avec le CNRS, l'EUR XL-Chem est la première école universitaire de recherche en Normandie. Ce succès s'inscrit dans une dynamique positive, après la création du LabEx SynOrg et de l'Institut Carnot I2C. Parallèlement à cette labellisation d'EUR par le PIA3, la Région Normandie apporte son soutien financier à deux projets de *graduate schools*, l'un en Matériaux-Energie et l'autre en Sciences du Numérique.

Ces points positifs ne compensent toutefois pas –encore– les critiques soulevées dans les rapports d'évaluation des ED normandes en 2016 par le Hcéres qui pointaient l'ouverture internationale comme un élément perfectible. Le rapport de la ComUE reportait également que l'internationalisation devait s'affirmer comme « une ambition à opérationnaliser ». A l'échelle du territoire normand, les huit ED comptent 40% de doctorants internationaux (valeur qui s'inscrit dans celles observées à l'échelle nationale) avec une proportion qui varie selon les ED et qui atteint 65 % pour l'ED MIIS. Des formations en français sont proposées aux doctorants non francophones mais ce type de dispositif –classique– reste insuffisant, et la ComUE et les établissements d'accueil de doctorants souhaitent améliorer le rayonnement à l'international de la formation doctorale et les dispositifs d'accueil et d'accompagnement de ses jeunes chercheurs étrangers. Le CED et les huit ED se sont donc saisis de cette problématique. Les premières mesures consistent à mettre à disposition l'ensemble des documents liés au Doctorat (règlements intérieurs, Charte, Convention de formation, sites web, etc.) dans une version anglaise. Les initiatives en ce sens de certaines ED (PSIME et MIIS) sont/seront étendues à l'ensemble des ED normandes, améliorant par la même occasion le sentiment d'appartenance des doctorants étrangers à leur ED.

Dans le cadre d'un appel d'offre « RIN International » porté par la Région Normandie, un financement a été obtenu par le CED pour participer financièrement à la mobilité de doctorants pour des séjours de 2 à 4 mois (durée qui ne trouve classiquement pas de sources de financement) dans des laboratoires à l'étranger. Ces séjours devront servir de tremplin à de futurs contrats post-doctoraux de longue durée (2-3 ans). En marge de leurs perspectives de carrière, les doctorants financés joueront un rôle d'ambassadeurs de la recherche développée en Normandie. Dix à douze projets de mobilité internationale seront ainsi financés en 2021. Les projets seront notamment retenus sur la plus-value démontrée dans la préparation de poursuite de carrière, avec en perspective un retour sur le territoire normand.

### 3.2.2 – Coordination de l'offre de formation

En ce qui concerne la formation, Normandie Université assure des fonctions de coordination. Sur la base du projet partagé, Normandie Université coordonne la stratégie de formation, l'élaboration d'une politique d'innovation pédagogique ainsi que le développement coordonné de dispositifs de formation initiale et continue en particulier en matière d'enseignement à distance et d'aide à la mobilité enseignante et étudiante sur la région ainsi que d'insertion professionnelle.

### Organisation du service



Normandie Université

Le pôle formation est organisé de la manière suivante : un vice-président est chargé de son animation et une ingénieure pédagogique gère l'ensemble des missions et projets affectés au pôle. En fonction des projets et de leur financement, des contrats à durée déterminée sont mis en œuvre et renforcent ainsi l'activité du pôle. En 2020, le pôle est renforcé par l'arrivée d'une ingénieure pédagogique précédemment affectée au pôle numérique. Le pôle formation s'appuie également sur la commission formation issue du conseil académique (CAC). Le pôle formation travaille de manière étroite avec d'autres pôles de Normandie Université pour des projets communs ou sur des fonctions supports : le pôle numérique, le pôle recherche, le pôle Vie étudiante et culture. Des collaborations plus étroites devront être mise en œuvre avec le collège des écoles doctorales, le pôle entrepreneuriat étudiant notamment dans la construction de contenu pédagogique.

### **Pilotage des activités**

Le pôle formation s'engage de manière générale dans deux grands types d'activités. La coordination et le suivi des projets engageant tout ou partie des membres de Normandie Université d'une part. La mise en œuvre de projet au sein de Normandie Université au bénéfice de la communauté d'autre part.

### **Actions mises en œuvre par la coordination territoriale**

Sur la période 2017-2020 le pôle formation a coordonné la réponse à l'appel à projet Nouveaux Coursus à l'Université NCU (2018, 2<sup>ème</sup> vague) et PIA3 Territoires d'Innovation pédagogique (2019).

#### *Coordination projet NCU « Réussites plurielles »*

Normandie Université a coordonné et déposé le projet à l'appel à projet NCU 2<sup>ème</sup> vague pour l'ESR normand. Le projet a été lauréat et il est mis en œuvre par les trois universités (Caen, Le Havre- et Rouen). Le projet qui concerne le cycle licence s'intègre tout à fait dans le contexte de la loi Orientation et réussite des Etudiants (ORE) et répond à deux objectifs :

- Personnaliser et individualiser les cursus, les parcours ;
- Accroître la professionnalisation de toutes les parties prenantes (étudiants, tuteurs et étudiants).

Ce projet est mis en œuvre sur 10 années et conduit conjointement par les trois universités permettant ainsi au cours du projet une harmonisation et un partage des expériences ainsi qu'une transformation au long cours du cycle licence en accord avec les évolutions législatives et réglementaires.

Le financement total accordé par l'ANR aux trois établissements est de 14 millions d'euros. Normandie Université gère les contrats doctoraux des projets de thèse portant sur le NCU.

#### *Coordination projet « Normandie Ambitions »*

Normandie Université a coordonné le groupe de travail ayant déposé un projet dans le cadre de l'appel à projet Dispositifs territoriaux pour l'orientation vers le supérieur en décembre 2019. Le projet n'a pas été lauréat de cet AAP mais le travail a permis la mise en commun des expériences réalisées dans les établissements à destination des lycéens. Ce projet a également permis de rassembler des acteurs divers de l'orientation, établissement d'enseignement supérieur, agence régionale de l'orientation, associations (AFEV, FACE), représentant de branches professionnelles (CPME) qui sont prêts à travailler en concertation pour une amélioration des processus d'orientation sur le territoire normand.

#### *Projet en réponse à l'AMI « Transformation Pédagogique » du MESRI via la Mission de la Pédagogie et du Numérique pour l'Enseignement Supérieur (MiPNES)*

Ce projet, intitulé « Ma Rentrée Virtuelle » (MRV) s'inscrit dans le cadre du rôle joué par Normandie Université dans la transformation et l'innovation pédagogique. Cette action vise en effet à renforcer le continuum bac-3/bac+3 et s'inscrit dans l'axe stratégique « renforcer et valoriser l'attractivité académique du site » du contrat de site Normandie Université 2017-2021. Il s'agit de construire et alimenter un portail web et mobile qui présentera un panel de différentes ressources :



Normandie Université

- un accès vers l'offre de formation des établissements d'enseignement supérieur normands de la COMUE Normandie Université.
- des vidéos de témoignages d'étudiants relatant leurs parcours, leur expérience de vie sur les campus.
- des vidéos de séquences pédagogiques présentant les divers modes d'enseignements universitaires (CM, TD, TP, sortie terrain, learning-labs, salles avec équipement spéciaux...).
- des liens vers des MOOCS en lien avec la thématique de l'orientation.
- des capsules vidéo présentant les formations des établissements.
- des visites virtuelles d'établissements.
- des outils présentant la vie étudiante au travers de témoignages et des actions menées par les associations étudiantes.
- une « boîte à outils » notamment destinée aux enseignants du secondaire dans le cadre des « 54 heures » de l'orientation mais en accès libre pour toute personne souhaitant y puiser des informations et ressources.

Une première version du portail sera disponible début 2021 en amont de l'ouverture de la plateforme Parcoursup afin de compléter les actions visant à l'information et l'orientation des lycéens et étudiants.

Ce projet a fait l'objet d'un financement ministériel (70k€) complété par des financements régionaux (20 k€).

#### *Le portail d'offre de formation et de recherche (POFR)*

Le POFR est un projet financé par la Région Normandie associant les pôles formation, recherche et numérique. Le but du portail est de communiquer sur l'offre de formation normande dans l'ESR normand tout en faisant un lien avec le domaine de la recherche sur lequel s'appuient les formations et qui permet de marquer leur spécificité. Le portail permet d'effectuer des recherches multicritères afin d'aboutir sur une ou plusieurs fiches en lien avec l'objet de la recherche effectuée par l'utilisateur. Les fiches présentent les formations de façon synthétique et proposent systématiquement une redirection vers le catalogue de formations en ligne de l'établissement dont est issue la formation en question. Il s'agit en effet de proposer un service complémentaire à la présentation de chaque établissement avec une vue globale sur le territoire normand et sur les formations de bac+2 à bac+8, ce qui va au-delà des formations présentées sur les sites Parcoursup (accès immédiat post-bac) ou trouver-mon-master.gouv (formation Bac+5).

Ce portail sera ouvert à la consultation en fin d'année 2020, il permettra ainsi aux lycéens de rechercher des informations sur des formations disponibles sur le territoire, plus encore que d'habitude celles-ci seront nécessaires en raison de la disparition des filières classiques du baccalauréat.

#### *Projets financés par le Réseaux d'Intérêt Normands*

Le pôle formation répond également chaque année à l'appel à projet publié par la Région Normandie dans le cadre des Réseaux d'intérêts normands (RIN).

Une partie des financements a été dédiée à la mise en place d'appels à projet à destination de plusieurs équipes pédagogiques d'établissements membres dans le cadre de l'appel à projets « transformation pédagogique » (5 projets lauréats en 2018, pas de candidatures en 2019).

#### *Participation aux événements établissements*

Le pôle formation apporte également un soutien aux établissements dans le cadre de ses missions grâce à son ingénierie pédagogique. Ainsi, nous participons depuis quelques années à l'organisation des Journées d'Innovations Pédagogiques Normandes (JIPN), événement annuel regroupant les trois universités, l'INSA Rouen, Normandie Université et la Région Normandie, organisé dans un établissement différent tous les ans, et permettant de réunir des professionnels de l'enseignement (secondaire, supérieur, chercheurs, acteurs de la pédagogie, organismes de formation privés...) autour d'une thématique mise en valeur tous les ans.

L'ingénierie pédagogique du pôle formation pilote par ailleurs l'organisation d'une formation à destination des nouveaux enseignants en collaboration avec des ingénieurs pédagogiques de l'Université Le Havre Normandie et de l'ingénierie du pôle numérique. Les deux dernières sessions de cette formation ont réuni des nouveaux enseignants de l'université Le Havre Normandie, et disponibles de l'INSA Rouen et de l'ENSI Caen. Le pôle





Normandie Université

formation est également disponible pour toute intervention au sein des formations organisées en interne par les autres établissements membres de Normandie Université.

### **Outils de suivi des résultats**

Le suivi des résultats varie selon les projets mis en œuvre. Concernant le projet le plus important auquel est associé NU, le projet NCU, réussites plurielles, le pôle formation, le pôle Numérique, le VPE ainsi que le président de NU sont membres du comité d'orientation stratégique (COS). Le pôle formation est également invité aux réunions de travail mensuelles, avec les chefs de projet, les VP formation et transformations pédagogiques des établissements. Normandie Université sera responsable du dépôt du rapport de réalisation du projet.

Les projets en cours sont suivis grâce à des comités de pilotage réunissant les pôles impliqués, comme le projet MRV et le POFR. Ces projets ayant fait l'objet de financements extérieurs, des comptes rendus financier et d'activités sont également produits à échéance du projet.

### **Attente de l'équipe de direction**

Si le portage de l'offre de formation licence et master n'est pas une mission de la ComUE, cette dernière exprime une volonté - en accord avec ses statuts - de coordonner l'offre de formation (initiale, tout au long de la vie, ingénieur, technologique, etc.) à l'échelle du site dans les buts de :

- définir une stratégie interrégionale partagée de l'offre de formation par la coopération à l'échelle normande ;
- construire une offre de formation normande cohérente, lisible et complémentaire se traduisant par une carte et un portail visible des formations L-M-D, tout en réaffirmant le lien entre formation et recherche pour l'ensemble des cursus.

Sans entrer dans une démarche concurrentielle, comment améliorer le dialogue entre les établissements et la ComUE pour que cette dernière puisse contribuer davantage à un accroissement de l'attractivité des formations académiques et attirer davantage d'étudiants sur le site normand ? En particulier comment augmenter le nombre d'étudiants en Master et renforcer le vivier de recrutement des doctorants dans les unités de recherche normandes ?

## **3.3 – Documentation, édition et sciences ouvertes**

La Documentation et l'Édition sont liées dès l'origine aux structures de coopération et de solidarité regroupant les universités et écoles de Normandie, le PRES (2011-2015), puis la ComUE NU ; en 2019, la Science ouverte a été ajoutée à l'intitulé de ce pôle. Parmi les compétences de coordination de NU figure la coopération en matière d'offre documentaire, de formation, de services aux usagers et de science ouverte, notamment à travers la rédaction d'un Schéma directeur de la documentation normande (SDDN). L'effort en vue de la création de Presses Universitaires Normandes (PUN) fait partie des compétences propres de NU.

Cette politique constitue un enjeu essentiel du développement d'une offre pédagogique et de recherche, à travers la coopération en matière de mutualisation et de coordination au service de la formation du personnel de documentation, du référencement et de la valorisation des publications scientifiques, des acquisitions, des services numériques.

### **La Documentation, l'Édition et la Science ouverte dans le projet stratégique de NU**

Dans le projet stratégique de site pour la période 2017-2021, NU s'est engagée à développer :

- la coordination d'une offre de formation des usagers de la documentation, en particulier à distance ;
- l'acquisition mutualisée et coordonnée de ressources électroniques (ouvrages, logiciels, etc.) ;
- l'élargissement du service d'information documentaire à distance ;
- la coordination pour l'acquisition d'outils communs de gestion de bibliothèque ;
- la valorisation concertée des fonds patrimoniaux et des collections d'excellence ;
- un dispositif commun de diffusion numérique de la recherche dans le cadre des Presses Universitaires Normandes (PUN) et par la mise en œuvre d'une archive institutionnelle (HAL) ;



Normandie Université

- un service de formation des personnels de documentation passant par un renforcement des partenariats avec les acteurs du livre, de la documentation et des politiques de numérisation sur le territoire normand.

### **La politique de Documentation, Edition et Science ouverte**

Un vice-président assure la coordination en matière de politique documentaire, pilote le travail en vue de la création des PUN et veille au développement d'une stratégie concertée avec les institutions de documentation et de conservation (bibliothèques, archives, musées...) de Normandie.

La mise en œuvre des projets est confiée à une Commission Documentation, composée de membres du CAC, de représentants des établissements et des directeurs des Services Communs de Documentation (SCD). Elle prépare les décisions et poursuit la démarche de mutualisation et de réflexion sur les projets au niveau régional. Cette politique de site s'illustre également par la rédaction du SDDN.

Le domaine de l'Édition ayant été jugé spécifique, la Commission Documentation a décidé en 2018 de mettre en place un Groupe de travail, constitué de représentants des établissements concernés, des directeurs des Presses universitaires de Caen (PUC) et des Presses universitaires de Rouen et du Havre (PURH), ainsi que de représentants des personnels de ces deux structures.

Le pôle Documentation compte 6 agents. Un IE recruté en juin 2017 assure la coordination de la politique de Science ouverte, en particulier du portail HAL. Une IE recrutée en décembre 2018 travaille à la mise en œuvre de la politique documentaire et à la rédaction du SDDN. Enfin, Média Normandie (MN), Centre Régional de Formation aux Carrières des Bibliothèques (CRFCB), est une « structure interne » de NU chargée de la formation aux carrières des bibliothèques, qui opère dans le cadre d'une convention avec le MESRI et la DRAC Normandie. Une équipe de 4 personnes (3 postes de la filière bibliothèque et un enseignant-chercheur à temps partiel détaché de l'URFIST de Paris) assure les missions de MN. Depuis septembre 2019, la DRAC soutient un poste à mi-temps pour la formation continue des bibliothécaires territoriaux.

En 2020, le budget du pôle est de 269 000 € : 24 500 € sur fonds propres ; 244 500 € provenant de diverses recettes (appels à projet du MESRI, RIN, reversements des établissements).

### **Documentation**

Schéma directeur de la documentation normande (SDDN). Il vise à renforcer la mise en œuvre d'une politique documentaire commune, en garantissant la pérennité des actions communes déjà entreprises et en faisant émerger des projets documentaires innovants. Il vise au renforcement de l'excellence documentaire en Normandie, au renforcement des logiques de cohérence de l'offre documentaire, à l'intégration plus forte de la documentation aux processus scientifiques et de recherche, à l'intégration plus forte de la documentation dans la formation et l'insertion professionnelle, et au renforcement du rayonnement et de l'attractivité aux plans local, national et international. 5 axes ont été définis : 1. services d'accueil ; 2. services à la recherche ; 3. services à la pédagogie ; 4. évolution des compétences et des métiers ; 5. services numériques. Ce projet stratégique, en cours d'élaboration et dont une IE assure le suivi, doit être mis en œuvre dans le contrat de site 2022-2026.

Fonds documentaire commun. Depuis 2015, un groupe de travail inter-établissements, transféré en 2019 sous la responsabilité de NU, a permis des acquisitions mutualisées de ressources numériques. Ces acquisitions portent sur des ressources documentaires ou professionnelles (bouquet Techniques de l'Ingénieur, bouquet Clinical Key, Le Grand Robert, Europresse) ou sur des outils nécessaires au fonctionnement et à l'analyse des usages de ces bases de données (logiciel Electre).

Système de Gestion de Bibliothèque Mutualisé (SGBM). Les partenaires ont rejoint en 2017 un groupement de commande commun et ont choisi le système Alma-Primo pour l'ensemble des BU afin d'offrir un outil performant et un environnement documentaire identique. Un accord-cadre unique, porté par NU et étendu aux établissements membres, est destiné à supplanter les accords-cadres signés avec les trois universités.



Normandie Université

Service d'information à distance. En 2014, les partenaires ont rejoint le réseau UBIB, service de questions-réponses proposé par une vingtaine de BU en France. NU porte la convention, mais aussi l'abonnement au logiciel (1 674 € en 2020).

Appel à projets « Bibliothèques ouvertes + » (BO+). En 2016, NU et les Universités de Caen, Le Havre et Rouen ont été lauréats du 1<sup>er</sup> plan BO+ (120 670 € sur 4 ans, financement pérennisé en 2020) ; en 2020, ils ont également été lauréats du 2<sup>e</sup> plan BO+ (71 811 € sur 4 ans). Le 1<sup>er</sup> plan a déjà permis (de manière variable selon les SCD : voir la réponse à l'appel à projets) l'extension des horaires d'ouvertures des BU en soirée, le week-end et pendant les vacances, la labellisation NOCTAMBU+ et l'acquisition du logiciel Affluences ; la pérennisation du 1<sup>er</sup> plan et l'obtention du 2<sup>e</sup> plan permettront de poursuivre cet effort. Afin de mieux mettre en œuvre un plan d'action commun, une enquête en ligne LibQual+ (mesurant la satisfaction des usagers du réseau en matière d'accueil, de services, d'offre documentaire et de locaux) est lancée en 2020.

### Science ouverte

Archive ouverte institutionnelle (HAL NU). La plateforme HAL (CNRS) a été choisie au printemps 2015, et 4 groupes de travail (Enquête et entretien, Métadonnées, Formation et accompagnement, Communication) ont progressé conformément au calendrier prévu. Une cellule d'appui, regroupant 16 personnels principalement en poste dans les SCD, a été constituée en juin 2017 afin d'administrer le portail et d'assurer la formation des usagers. Un Comité de pilotage a aussi été constitué : il encourage les unités de recherche à créer leur collection. La plupart des unités ont désigné un ou plusieurs référents qui ont été formés par la cellule d'appui et forment un réseau d'une centaine de référents. NU a ainsi pu lancer son [portail HAL](#) en novembre 2017. En 2020, 66 unités de recherche ont une collection HAL consultable en ligne, et une dizaine d'autres sont en cours de paramétrage ; la majorité des membres et certains associés ont également créé leur collection.

Chiffres clés :

- 80 015 dépôts référencés sur le portail HAL Normandie Université
  - dont 59 913 dépôts de références bibliographiques
  - dont 19 926 dépôts avec le texte intégral
- 73.4 % des thèses diffusées en libre accès (thèses soutenues en 2017 et 2018)
- 51.3 % de la production scientifique en libre accès sur la période 2015-2019 (source scanR)

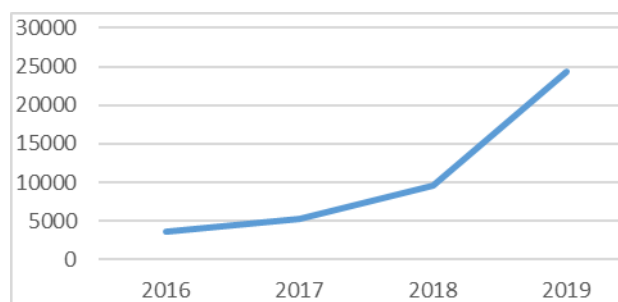


FIGURE 8 - EVOLUTION DU NOMBRE DE DEPOTS REFERENCES DANS LE PORTAIL HAL NORMANDIE UNIVERSITE DE 2016 A 2019

NU est investie dans la sensibilisation au libre accès et l'accompagnement à HAL : lancement du portail HAL, participation à l'*Open access week*, journées des référents HAL (2018 et 2019), modules de formation (OCdHAL, Café IdHAL) pour les référents et pour l'ensemble des chercheurs. Sur le plan national, l'IE responsable de HAL siège au bureau de CasuHAL, club des utilisateurs de HAL ; NU a aussi organisé les 3<sup>es</sup> journées CasuHAL en juin 2019 à Rouen.

Thèses en ligne. Depuis 2017, les 4 établissements accueillant des doctorants pratiquent le dépôt électronique des thèses. NU en assure la coordination auprès de l'Agence Bibliographique de l'Enseignement Supérieur



Normandie Université

(ABES) : l'IE responsable de HAL est aussi Coordinateur thèses et anime un réseau de correspondants dans les établissements. Des environnements STEP (Signalement des Thèses En Préparation) et STAR (Signalement des Thèses et Archivage) ont été créés : ils permettent de valoriser les thèses sur [theses.fr](https://theses.fr) et d'envoyer les manuscrits au Centre Informatique National de l'Enseignement Supérieur (CINES) pour archivage pérenne. NU encourage les doctorants à autoriser la diffusion via [Thèses en ligne](#). L'outil en ligne SyGAL, développé pour la formation doctorale, permet le dépôt électronique. Une [collection HAL](#) spécifique donne accès à près de 1 900 thèses soutenues en Normandie.

Développement de la Science ouverte. Le groupe de travail du SDDN sur les services à la recherche aborde les nouvelles questions liées à la Science ouverte : données de la recherche, identifiants chercheurs, etc.

### **Média Normandie**

MN assure la formation continue des personnels des bibliothèques de l'ESR et des bibliothèques territoriales et propose des préparations aux concours de recrutement des bibliothèques de la fonction publique d'État et territoriale. MN touche ainsi des professionnels qui souhaitent progresser dans leur carrière et des personnes en contrat précaire ou sans emploi. MN accompagne aussi les projets documentaires de NU (notamment ceux autour de la Science ouverte ou relevant de l'approche compétences dans l'évolution des métiers) et forme les doctorants et chercheurs normands à l'information scientifique et technique et aux nouvelles compétences informationnelles dans le cadre d'un partenariat avec l'URFIST de Paris. MN offre aussi des ressources documentaires sur les métiers des bibliothèques et de la documentation. Enfin, MN pilote pour l'Association des directeurs de CRFCB un groupe de travail sur les compétences dans l'offre de formation des centres et met en place une journée nationale sur ce thème.

MN a élaboré en 2018 un projet stratégique, suivi en 2019 d'un projet de service décliné en trois points : élargir les publics ; accompagner plus que former ; se situer dans une dynamique de co-construction. La mise en œuvre de ces projets permet des résultats très positifs dès l'année 2019. Le public de la formation continue a augmenté de 115 %. Le taux de renouvellement de l'offre (91.5 %) est bien supérieur à celui préconisé dans le rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques (50 %). En septembre 2019, une nouvelle maquette des préparations aux concours a été mise en place : elle repose sur un dispositif à distance, soutenu par des cours en présentiel de contextualisation et un double tutorat. Les formations en interne ont également augmenté, ce qui a permis d'accroître les ressources propres du service. Le service est bien inséré dans le fonctionnement de NU : son offre de formation est diffusée à l'ensemble du personnel ; une salle de formation connectée a pu être créée fin 2019, et elle est mise à disposition de l'ensemble des services.

Entre 2016 et 2020, le budget annuel de MN a fluctué entre 56 264 € et 88 850 € : ces variations sont dues à l'évolution des dépenses d'investissement et des emplois contractuels.

### **Les Presses Universitaires Normandes (PUN)**

Le portage des PUN constitue une des compétences propres de NU. Les Presses Universitaires de Rouen et du Havre (PURH) et les Presses Universitaires de Caen (PUC) partagent la volonté de travailler en commun et travaillent à la mise en place de normes et de bonnes pratiques communes.

La spécificité des problématiques touchant aux Presses a été reconnue : depuis 2018, elles sont traitées dans le cadre d'un Groupe de travail dédié. Cinq rencontres en vue d'un rapprochement institutionnel ont permis d'aborder cinq domaines : 1. Communication et site internet commun ; 2. Politique éditoriale ; 3. Evaluation des publications ; 4. Diffusion et politique numérique ; 5. Gouvernance. Un rapport produit à l'issue de ces rencontres synthétise les discussions menées dans le cadre du Groupe de travail et identifie les domaines où le rapprochement semble aisé, ceux où il nécessite des efforts importants et ceux qui présentent les plus grandes difficultés. Ce rapport sera soumis au CAC de NU début 2021.

Les Presses ont d'ores et déjà commencé à mener des actions communes et ont entamé des rapprochements fonctionnels. Elles disposent depuis septembre 2015 d'un même diffuseur institutionnel : son site contient les métadonnées des ouvrages, dans un format qui garantit leur interopérabilité et les échanges entre les différents acteurs de la chaîne du livre (diffuseurs, distributeurs, libraires, bibliothèques). Depuis janvier 2020, les PURH et



Normandie Université

les PUC font appel au même prestataire (GiantChair) pour leur catalogue en ligne : chaque structure dispose de son propre catalogue et un catalogue commun est en cours de construction. Enfin, les PURH et les PUC avaient, dans le cadre du PUN (Pôle Universitaire Normand), mis en place une collection de thèses remaniées pour atteindre un lectorat plus important. Relancée en 2018, l'initiative débouchera début 2021 sur la parution d'un premier livre au sein d'une nouvelle collection commune, qui accueillera un ou deux titres par an.

### 3.4 – Vie étudiante, vie culturelle et vie de campus

Le champ de la vie étudiante recouvre une réalité multiforme, à la croisée des champs sociaux, culturels et économiques : logement ; restauration ; mobilité ; santé et handicap ; vie culturelle, sportive et associative ; engagement étudiant. L'ensemble de ces thématiques, liées les unes aux autres, permettent ainsi de replacer l'étudiant au cœur des préoccupations. En effet, une vie étudiante de qualité participe, non seulement, de la réussite des apprenants mais également de l'attractivité des formations et des campus.

Comme le précise l'article 5.2 de ses statuts, Normandie Université exerce en matière de vie étudiante, une « compétence de coordination » : « Sur la base du projet partagé, Normandie Université assure [...] l'élaboration d'une politique d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de l'action sociale, notamment en lien avec les Crous conformément à l'article L. 718-4 du code de l'éducation. L'activité du Pôle Vie Etudiante et Culture (PVEC) de Normandie Université repose donc essentiellement sur la mise en œuvre du Schéma Directeur de la Vie Etudiante (SDVE) en Normandie.

#### Gouvernance et structuration

La structuration du PVEC a évolué de façon conséquente ces 5 dernières années. En septembre 2015, un chargé de mission « Vie Étudiante et Culture », plus tard élu vice-président a été intégré à l'équipe de direction. Normandie Université s'est également dotée de deux vice-présidents étudiants issus du CA et du Cac, dont l'un est pleinement intégré à l'équipe de direction. Un poste de responsable de pôle a été ouvert en 2017 et en 2018 une assistante au pôle a été recrutée en soutien à l'organisation des tournées culturelles et différentes tâches administratives. La structuration reste fragile, avec depuis 2017 trois vice-présidents vie étudiante et culture différents, dont une période de neuf mois d'intérim assurée par le VPE, une vacance de la VPE Cac depuis 2017, ainsi que trois responsables et trois assistantes de pôles différents sur la période.

Normandie Université s'est dotée d'une commission dédiée à la Vie étudiante et à la Culture au sein du CAC, présidée par le vice-président en charge de la vie étudiante et de la culture, une dizaine de membres y étant inscrits en 2019-2020. Instance consultative, elle oriente la politique de Normandie Université sur les questions relatives à la vie étudiante et à la culture. Elle s'est cependant peu réunie depuis sa création.

Concernant la structuration de la vie étudiante sur le territoire, Normandie Université travaille en bonne intelligence avec CESAR (Conférence de l'enseignement supérieur de l'agglomération de Rouen) et CHEERS (Conférence havraise des établissements d'enseignement et de recherche du supérieur), qui regroupent sous la forme d'associations les établissements d'enseignement supérieur présents sur leurs territoires respectifs. Normandie Université et ces deux associations ont naturellement vocation à travailler ensemble et en complémentarité, leurs actions ne visant pas la même échelle. Normandie Université participe au CA de l'association Campus Sciences et Ingénierie du Madrillet dont l'un des objectifs est la structuration de la culture et de la vie étudiante.

Lancé officiellement en septembre 2017 et annexé au contrat de site, le SDVE est le fruit d'une co-construction débutée à l'occasion des premières assises de la vie étudiante en Normandie le 29 avril 2016, réunissant l'ensemble des acteurs de la vie étudiante et de campus (établissements d'enseignement supérieur du territoire, collectivités territoriales, rectorats, Crous, associations et étudiants). Ce document stratégique définit une politique de site en matière de vie étudiante, en accord avec les 35 recommandations du Plan National de Vie Étudiante (PNVE). Son pilotage est mixte, puisque certaines actions d'envergure sont réalisées directement par Normandie Université et d'autres des différents acteurs, facilitant l'appropriation par tous de cette stratégie collective. Le suivi, l'orientation stratégique et la mise en œuvre du SDVE sont assurés par la Conférence Régionale vie de campus, composée de l'ensemble des acteurs ayant élaboré cette stratégie collective.

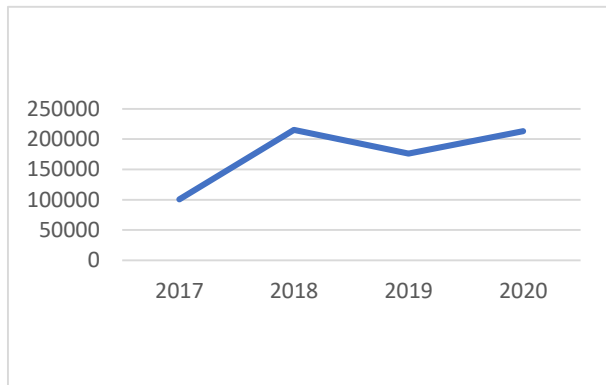


FIGURE 9 - EVOLUTION DU BUDGET DE LA VIE ETUDIANTE ET CULTURELLE DE 2017 A 2020

Depuis 2017, les moyens financiers fléchés sur la vie étudiante et la culture ont considérablement augmenté, avec une progression de 75%. Ils sont majoritairement composés des fonds propres de Normandie Université et du soutien de la Région Normandie dans le cadre de son dispositif annuel RIN Actions Sup', en application de son SRESRI et de ses objectifs en matière de CSTI, les établissements membres n'ayant pas souhaité créer une fondation destinée à soutenir le SDVE, ni faire un fléchage commun ou une redistribution d'une partie de la CVEC (Contribution Vie Etudiante et de Campus) vers des projets régionaux. Une discussion sur ce dernier point est cependant en cours à l'initiative du rectorat, afin

d'avoir une vision globale à l'échelle du territoire de ces nouveaux fonds en matière de vie étudiante et de campus.

### Favoriser les mobilités étudiantes

Si la mobilité physique est une thématique complexe, qui renvoie à des usages diversifiés et qui relève d'interlocuteur dont les collectivités locales, elle n'en est pas moins une préoccupation importante des acteurs de l'enseignement supérieur normand. Depuis 2016, Normandie Université a mis en place sur ses fonds propres une enveloppe de 40 000 € (puis 35 000 € à partir de 2020) pour faciliter la mobilité des étudiants en master d'un site à l'autre lorsque les masters sont accrédités.

Dans cette même logique, le Crous Normandie, membre associé de Normandie Université et acteur essentiel du territoire, s'est rapidement emparé de la question du logement en déployant le dispositif « Crous étape », offre de logement temporaire pour les personnels et étudiants en séjour de courte durée.

Pour favoriser la mobilité sociale et psychologique, les établissements et le Crous ont déployé des ambassadeurs du supérieur vers le secondaire, notamment par le biais du volontariat en service civique, afin d'informer les élèves du secondaire sur l'offre de formation du supérieur normand, ses débouchés, mais aussi sur la vie de campus et les démarches à entreprendre (mobilité internationale, droits sociaux, etc.). Afin de faciliter l'accès à l'information et permettre un aperçu de l'enseignement supérieur, Normandie Université travaille sur le déploiement d'une cartographie de l'offre de formations et de recherche de l'enseignement supérieur, en complémentarité du projet « Ma Rentrée Virtuelle »<sup>17</sup>.

Parallèlement, la Région Normandie, sur le volet international, a mis en place le Normandie Welcome Day (NWD), journée d'accueil pour les étudiants internationaux et réunissant près d'un millier de participants à partir de 2017, et a déployé une bourse régionale PASSMONDE, afin de favoriser la mobilité des étudiants, des élèves du secondaire et apprentis normands, en articulation avec les objectifs du SDVE.

### Renforcer l'accueil et l'accompagnement des étudiants

Normandie Université a, pour le collectif, déployé de nombreux outils, ayant pour objectif de faciliter la vie des étudiants. C'est le cas de la Léocarte, carte étudiante multiservice et européenne commune aux établissements membres fondateurs et à plusieurs membres associés, permettant un accès à certains bâtiments, le paiement Izly, l'emprunt de livres dans les bibliothèques universitaires, et servant de support à la carte culture de l'URN et de l'INSA RN. Normandie Université a également déployé à la rentrée 2019 une application mobile, « Normandie Université en Poche », pour regrouper en un outil unique un package de services dont des plans des campus avec géolocalisation, un renvoi vers des sites de co-voiturage, des accès simplifiés aux informations relatives aux bibliothèques et résidences universitaires, à l'ENT, aux mails, ou encore un agenda des événements de

<sup>17</sup> Voir partie formation



Normandie Université

l'enseignement supérieur (associatifs, institutionnels, culturels, scientifiques...). En juillet 2020, l'application mobile a été téléchargée près de 3 000 fois, avec 400 utilisateurs récurrents mensuels.

Élément majeur de la réussite et de la vie étudiante, les bibliothèques universitaires normandes sont lauréates de l'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, également disponible sur l'application « Normandie Université en Poche ».

Si la santé et la prévention sont des compétences internes aux établissements, le SDVE leur a permis d'échanger sur les bonnes pratiques, sur l'accompagnement social, la lutte contre le harcèlement, ou encore la mise en place de volontaires en service civique « Etudiants Relais Santé ». Le Plan Etudiant, la loi ORE ainsi que la CVEC ont permis à plusieurs établissements d'être pro-actifs sur ces questions, et entraînent actuellement un travail autour de la constitution d'un centre de santé universitaire à Caen, la médecine préventive de l'Université de Rouen Normandie ayant déjà la capacité de prescrire.

Ces changements règlementaires permettent également un plus large déploiement du SDVE par le biais du projet Réussites Plurielles sur les pratiques de reconnaissance de l'engagement étudiant, avec une meilleure prise en compte des publics spécifiques ainsi qu'un déploiement progressif en licence du tutorat étudiant, complémentaire des initiatives étudiantes déjà existantes et labellisées à l'échelle nationale, notamment dans le secteur de la santé à Caen et Rouen.

#### **Dynamiser la vie de campus pour donner aux étudiants les moyens de s'épanouir**

Si l'animation de la vie de campus dépend pleinement des établissements membres, Normandie Université s'est attachée à déployer des actions complémentaires, notamment sur le volet culturel. Outre l'agenda des événements mis en place dans l'application mobile « Normandie Université en Poche », le PVEC de Normandie Université a mis en place un annuaire des acteurs culturels du territoire, et a référencé ses emplacements dans l'application mobile.

Depuis 2016-2017, Normandie Université participe à l'organisation des tremplins étudiants de musiques actuelles Phénix Normandie, action déployée en 2010-2011 par la Maison de l'étudiant de Caen et désormais déployée à Rouen et au Havre, ainsi qu'au tremplin de théâtre des Fous de la Rampe, action soutenue par la Région Normandie dans le cadre de sa politique culturelle. Ces deux tremplins, sous l'impulsion de Normandie Université, ont permis le déploiement de deux tournées culturelles gérées par la ComUE : la tournée Phénix Normandie, initialement déployée sur le territoire bas-normand et désormais étendue à l'ensemble de la Normandie, ainsi que la tournée des Fous de la Rampe depuis 2017. Ces deux actions répondent à plusieurs objectifs : dynamiser les campus et faciliter l'accès à la culture au public étudiant et lycéen du territoire avec une offre entièrement gratuite, offrir aux étudiants artistes la possibilité de se produire dans des lieux de diffusion de qualité et de bénéficier d'un accompagnement par des professionnels issus des structures culturelles normandes, et promouvoir l'enseignement supérieur comme lieu d'émergence artistique auprès des professionnels issus des scènes culturelles normandes. Depuis 2017, ce sont 70 associations d'étudiants candidates aux tremplins, plus de 1 000 étudiants participant aux tournées, avec 34 concerts et représentations.

Partie prenante du SDVE, la Région Normandie a déployé depuis plusieurs années le dispositif régional d'aide aux jeunes de 15 à 25 ans « Atouts Normandie » offrant plusieurs avantages, notamment culturels. Des liens ont été établis avec les services concernés de la Région sur les articulations possibles avec les objectifs du SDVE.

#### **Rendre les étudiants acteurs de leur cheminement vers l'autonomie : engagement et entrepreneuriat**

Depuis 2017, Normandie Université a mis en place de manière régulière avec un fort soutien financier de la Région Normandie un Appel à Projets aux Initiatives Etudiantes (APIE), ayant pour objectif d'encourager les initiatives étudiantes à l'échelle du site normand et de susciter une véritable émulation régionale en matière de vie étudiante et de campus. Complémentaires des financements internes aux établissements, les 14 vagues de l'APIE ont permis d'aider financièrement 75 projets, pour un total de 91 918,48 € et d'être moteur avec les associations étudiantes sur de nombreuses thématiques du SDVE comme la culture, le sport, la mobilité internationale, ou encore le développement durable.



Normandie Université

Pour favoriser l'entrepreneuriat étudiant, Normandie Université par le biais de PEPITE Vallée de Seine a mis en place un panel d'actions de sensibilisation à destination des étudiants normands, du cycle licence au doctorat. Plusieurs évènements étudiants financés par l'APIE ont permis d'accompagner la démarche de sensibilisation autour du dispositif PEPITE, mais aussi du SDVE, comme lors des Week-End de Formation (WEF) Normands organisés par les fédérations d'associations caennaises, rouennaises et havraises.

Enfin, Normandie Université s'est attachée à créer un maximum d'espaces de dialogues pour être au plus proche des besoins des étudiants, en mettant en place des réseaux thématiques transposés sur les principales mesures du SDVE et en organisant tous les deux ans depuis 2016 les Assises de la vie étudiante, avec pour objectif d'alimenter la réflexion autour du SDVE en réunissant autour de diverses thématiques les établissements, le Crous, le rectorat, les conférences d'enseignement supérieur, les collectivités territoriales, les établissements, les étudiants et les associations. En 2018, les Assises de la vie étudiante ont réuni près de 200 personnes. L'édition 2020, qui devait se dérouler en mars, a été reportée en 2021 en raison du contexte sanitaire.

### 3.5 – Stratégie numérique

#### Stratégie numérique normande (SDNNv1)

Normandie Université exerce deux compétences propres en matière de numérique : la définition d'une stratégie numérique commune et la mise en œuvre des actions mutualisées prévues par le Schéma Directeur Numérique Normand (SDNNv1). Validé en 2014, le SDNNv1 est composé d'un portefeuille de 23 projets portant sur les infrastructures numériques, une meilleure structuration territoriale, le soutien aux services métiers ou l'accompagnement des étudiants. Nouvelle étape dans la collaboration déjà ancienne des établissements, le SDNNv1 s'inscrivait dans une dynamique forte de site mais le bilan reste mesuré. Sur 23 projets prévus par le SDNNv1, 3 projets ont été abandonnés suite à une décision de la commission numérique, 14 projets ont été lancés dont 12 de manière non structurée à travers des actions concourant à l'objectif, 3 projets sont assurés par un établissement membre ou un partenaire, 3 projets n'ont pas été lancés faute de temps. Le suivi des projets s'est fait via les instances de Normandie Université, sans qu'aucun tableau de bord spécifique n'ait été élaboré. Une vue synthétique des actions menées est donnée en annexe. Le bilan mesuré s'explique par deux facteurs essentiels :

- La structuration des acteurs : faute d'une équipe inter-sites dédiée à la réalisation du SDNNv1, il faut mobiliser pour chaque projet des ressources spécifiques des établissements qui n'en disposent pas nécessairement.
- Portés par une volonté politique forte, les projets du SDNNv1 sont parfois perçus comme des projets « lointains » déconnectés des priorités internes aux établissements.

#### Future stratégie numérique normande (SDNNv2)

Infrastructures	Services	Accompagnement
<b>Réseau &amp; centre de données</b> Interconnexions établissements, Nomadisme, SYVIK, RENATER, hébergement mutualisé	<b>Attractivité &amp; vie étudiante</b> Web, réseau social et alumni, offre de formation, géo-localisation campus, observatoire emploi	<b>Formation &amp; transformation pédagogique</b> Conception et usages des MOOC, auto-évaluation, nouvelles pédagogies, évaluation de compétences
<b>Infrastructure service</b> Interopérabilité établissements, Méta-annuaire, Visio-conférence, ENT, Portail mobile, Moodle, réalité virtuelle, Léocarte	<b>Dématérialisation</b> Signature, édition collaborative, OSE	<b>Soutien aux usages</b> Plateforme, observatoire des usages, formation usagers, Rencontres Universitaires Numériques Normandes, vidéos
	<b>Recherche</b> Gestion laboratoire et fédération, Calcul intensif, Normandie Valorisation, OSCAR	<b>Égalité et inclusion</b>
	<b>Ressources digitales</b> HAL, FUN, production de MOOC, Plateforme diffusion vidéo	

Dans un contexte en constante évolution, le SDNNv1 constitue un cadre rigide qui laisse peu de place aux initiatives et qui ne tient pas compte des nouvelles orientations stratégiques sur les grandes masses de données, l'intelligence artificielle, le numérique inclusif ou encore l'égalité Femmes-Hommes. Dès 2016, une première phase de réflexion a été lancée pour mettre à jour le schéma directeur. Après 2 réunions de lancement en 2017, 7 ateliers en 2018 et 2019 associant l'ensemble des acteurs du

FIGURE 10 - VOILETS ET AXES THEMATIQUES DU SDNN v2

numérique, 2 réunions de finalisation en 2019, la plupart des contributions ont été récupérées. A l'issue de la





Normandie Université

période électorale de 2020, une nouvelle version du SDNN pourra être validée en parallèle de la réflexion sur le contrat de site. L'infographie suivante donne la structure générale du futur SDNN validée en commission numérique.

### Gouvernance du numérique

Depuis 2015, la gouvernance du numérique n'a pas beaucoup évolué. Suite à l'élection en 2015 d'un Vice-Président en charge du Numérique, le pôle s'est organisé autour de trois instances de gouvernance auxquelles participent les membres :

- la commission numérique<sup>18</sup> : y participent les VP ou référents numériques des membres de Normandie Université, des représentants de la Région, du CRIANN, du CIREVE, du rectorat ou encore du CROUS. La commission numérique, de par sa composition très large, conseille le CA de Normandie Université sur la stratégie numérique et participe à la réflexion sur les projets de territoire.
- Le comité utilisateurs<sup>19</sup> contribue à l'observatoire des usages numériques sur le site.
- Le comité de liaison<sup>20</sup> : y participent les VP, référents numériques et/ou les DSI des membres de Normandie Université, le CRIANN. Le comité de liaison, dans sa composition plus restreinte que la commission numérique, assure un suivi de la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage des projets.

Le bureau des DSI a été fusionné avec le comité de liaison afin d'alléger la comitologie et d'éviter des redondances. Le bureau de pilotage interne à Normandie Université, composé de 3 personnes dont le VP en charge du numérique, assure le pilotage des instances et le suivi des projets.

### Pôle numérique de Normandie Université

Le pôle numérique est un des services historiques du PRES puis de la ComUE. Le service s'est structuré dès 2013 autour de l'UNR RUNN (Université Numérique en Région – Réseau Universitaire Numérique Normand) et s'est rapidement étoffé pour aboutir à sa structuration actuelle : un pôle numérique constitué d'une équipe de 7 personnes<sup>21</sup> (6,5 ETP) sous la responsabilité du Vice-Président en charge du numérique mais ses effectifs baissent depuis 2 ans (2ETP en moins – cf. graphique ci-dessous). Ainsi le pôle assure le pilotage des projets numériques mutualisés ainsi que l'exploitation et l'accompagnement des services mis à la disposition de la communauté. Il suit et accompagne les initiatives numériques des collectivités (Région Normandie, État, Union européenne) sur le territoire. En outre, le pôle apporte son soutien aux autres pôles de Normandie Université et doit répondre aux besoins numériques grandissants issus de ses différents pôles. L'augmentation des effectifs de la ComUE avec l'arrivée des doctorants (2015) et le renforcement des équipes sur les différents sites impactent aussi fortement l'activité du pôle. Actuellement sous tension, les moyens humains et financiers du pôle devront s'adapter pour soutenir la stratégie de développement de Normandie Université.

---

<sup>18</sup>10 réunions depuis 2017 : 3 en 2017 / 4 en 2018 / 3 en 2019 - Lien vers tous les CR : <https://drive.normandie-univ.fr/d/1d4ee48611/>

<sup>19</sup>3 réunions depuis 2016

<sup>20</sup>12 réunions depuis 2017 : 5 en 2017 / 5 en 2018 / 2 en 2019 - Lien vers tous les CR : <https://drive.normandie-univ.fr/d/1d4ee48611/>

<sup>21</sup>1 ingénieure pédagogique, 2 développeurs logiciels, 1 responsable du SI, 0,8 responsable de l'architecture et RSSI, 1 responsable administrative et financière, 1 gestionnaire de parc et assistance aux utilisateurs internes à NU, 0,2 responsable Léocarte

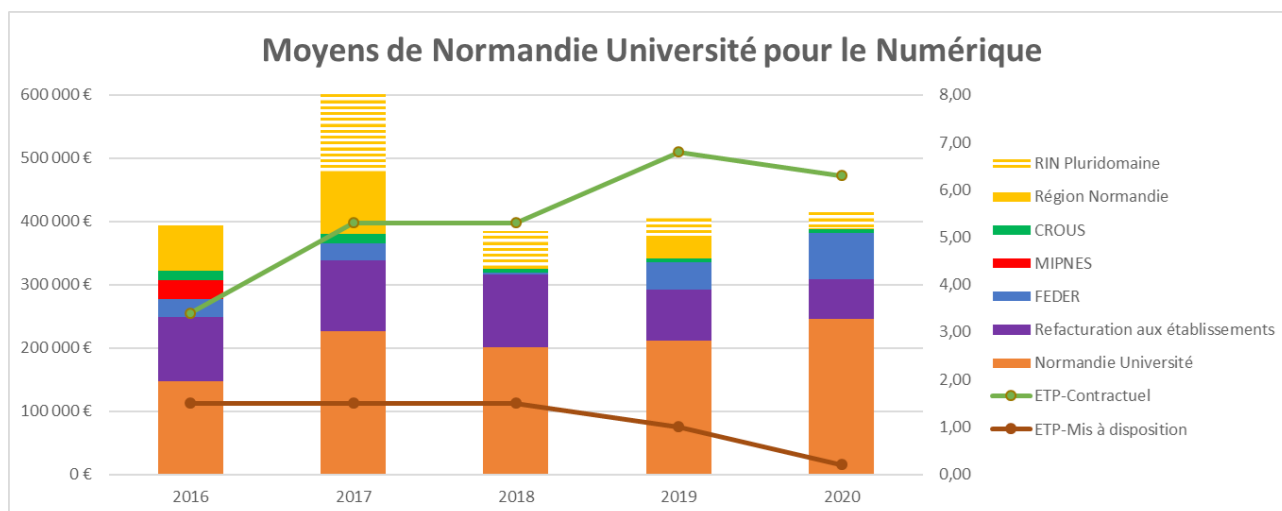


FIGURE 11 - EVOLUTION DES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS DU NUMERIQUE

### Moyens mobilisés pour la mise en œuvre des projets

Depuis l'UNR RUNN, la mise en œuvre des projets numériques s'appuie sur une coordination des moyens et des compétences de tous les membres. Ainsi, les moyens déployés se font au cas par cas, selon la nature du projet, les compétences nécessaires à sa réalisation et la disponibilité des équipes. Cette structuration s'appuie sur une bonne connaissance mutuelle des acteurs et une confiance développée depuis plusieurs années. Elle a permis le déploiement de projets historiques structurants (Léocarte, Espace Numérique de Travail, EZ Proxy, amélioration des infrastructures et du réseau). Depuis 2015, d'autres projets ont vu le jour. Citons par exemples le logiciel Sygal pour la gestion des doctorants développé à Caen, ou le projet « Cloud Souverain ». Cette structuration a fait ses preuves pour des projets « partant de zéro » et déployés en silo mais complique la coordination pour des projets transversaux.

### Une articulation des systèmes d'information à minima

Embryon minimal d'un SI commun, Normandie Université développe continuellement le projet « Référentiel SI » qui collecte de façon structurée et traite les informations nécessaires à la mise en place de services inter-sites dont récemment un système d'activation/opposition multi-site de léocarte en temps réel. Face à la complexité, la diversité et la criticité des SI des établissements, certains établissements affichent la volonté de faire converger leurs outils sans qu'une stratégie partagée d'interconnexion des SI soit clairement établie.

### Vers une mutualisation forte des infrastructures pour la recherche

Le projet « Cloud souverain » regroupe Normandie Université, ses membres et le CRIANN autour d'un objectif commun : concevoir un service mutualisé de stockage massif des données de la recherche normande. Au départ simple preuve de concept, la plate-forme est aujourd'hui en production grâce à l'implication des établissements et du CRIANN. Elle est répartie sur 3 sites (CRIANN, UNIROUEN, UNICAEN), a une capacité de l'ordre du pétaoctet utile et elle constitue la première infrastructure numérique mutualisée entre tous les établissements, qui y ont contribué humainement et/ou financièrement. La gouvernance se veut « simple » via les instances de Normandie Université.

Avec le soutien de la Région Normandie, les membres fondateurs de la ComUE et le CRIANN ont aussi répondu à l'appel à candidature « Labellisation de Datacenters régionaux pour l'ESRI – Vague 2 » du MESRI. Les membres ont pris un certain nombre d'engagements dont ceux de se structurer et de mutualiser tous les moyens de calcul pour la recherche au sein du datacentre régional qui sera piloté par le CRIANN.

Ces deux actions montrent une accélération de la mutualisation des infrastructures numériques en Normandie. Pour aller plus loin, il faudra avancer sur des services communs et l'interopérabilité des SI.



Normandie Université

## Soutien aux actions structurantes régionales

En février 2020, Normandie Université a rejoint le consortium « Datalab Normandie » porté par la Région Normandie et qui regroupe l'ESR normand, les collectivités territoriales et des entreprises privées. Participant à une meilleure insertion de la ComUE dans le tissu socio-économique régional, le Datalab Normandie vise à développer un écosystème régional dynamique autour de la donnée dans le domaine des services numériques publics ou privés et de la recherche, en particulier sur l'Intelligence artificielle (IA).

Dans le même esprit d'insertion, Normandie Université soutient la création d'un DIH Normand (DIH NAMO), comptoir unique de services pour accompagner les entreprises et les organismes publics dans leur transformation numérique sur des problématiques de mobilité connectée.

### Accompagnement des autres domaines

Dans la continuité de l'UNR et du PRES, le rôle premier du pôle numérique est de porter des projets numériques structurants pour le territoire. Peu à peu, les projets structurants ont laissé une grande place aux projets transversaux en soutien aux autres domaines (pôles) de Normandie Université. Le pôle numérique accompagne ou développe des projets pour la formation (le POFR, Ma Rentrée Virtuelle), la vie étudiante (NU en poche), Normandie Valorisation (plugin pour OSCAR), le pôle international (visioconférences, plateforme HRS4R), la documentation (HAL, plugin LAMA), etc. Ce grand écart entre projets structurants et projets transversaux correspond à la stratégie tout azimut de Normandie Université mais doit s'accompagner d'un renforcement des moyens pour soutenir l'activité.

### Mise en réseau des acteurs et accompagnement des usagers

Normandie Université développe les synergies entre les établissements grâce à la constitution de réseaux d'experts dans plusieurs domaines : le réseau des ingénieurs pédagogiques normands (RIPN), le réseau des correspondants informatique et liberté, le réseau des RSSI (Responsables sécurité des systèmes d'information), le réseau Léocorres (correspondants Léocartes).

Par exemple, le réseau des ingénieurs pédagogiques se réunit régulièrement et constitue un canal d'échange d'informations privilégié. Par ailleurs, le comité MOOC coordonne la production des MOOC diffusés sur la plateforme FUN à laquelle adhère la ComUE au nom de tous les établissements.

En outre, Normandie Université accompagne la communauté sur plusieurs outils numériques<sup>22</sup> via une série de vidéos disponibles sur la plateforme de diffusion normande<sup>23</sup>. Elle propose un support sur les outils de captation (fixes ou mobiles qui ont été déployés chez tous les membres fondateurs à la fin de l'année 2017), la webTV et accompagne les usagers pour l'élaboration et la création de MOOCs. Tous ces outils, pensés à des fins pédagogiques, facilitent l'acquisition, le partage, le visionnage et le travail collaboratif. Ils sont présentés aux nouveaux enseignants lors de formations chaque année.

Cet accompagnement a pris une ampleur inattendue pendant le confinement avec une forte demande dans l'usage de la WebTV. Toutefois, l'accompagnement des enseignants et usagers reste une prérogative des établissements et la ComUE n'a qu'un rôle de coordinateur sur l'ingénierie pédagogique numérique.

### Ouverture sur l'accessibilité numérique

Véritable enjeu de société faisant consensus entre les établissements, Normandie Université est montée en compétences sur l'inclusion et l'accessibilité numérique. Normandie Université est membre du projet IMPACT<sup>24</sup>, financé par le programme européen Erasmus +, qui vise à créer un programme de formations d'experts sur l'accessibilité numérique. Normandie Université souhaite faire bénéficier ses membres de l'expertise du projet via l'animation et la coordination d'un réseau de référents/experts normands mais aussi au travers de formations qui seront prochainement proposées (courant 2020) à l'aide des partenaires du projet. Normandie Université a

<sup>22</sup> <https://webtv.normandie-univ.fr/channels/#outils-et-services-numeriques-a-votre-disposition>

<sup>23</sup> <https://webtv.normandie-univ.fr>

<sup>24</sup> <https://impact-access.eu/?lang=en>



Normandie Université

déjà réalisé deux scénettes pour sensibiliser à la thématique de l'accessibilité numérique qui ont été diffusées lors des journées RUNN 2019, consacrées à cette thématique.

### **Autres activités et développement d'une offre de services**

Normandie Université continue d'opérer des services historiques pour la communauté (ENT, transfert de fichiers filex, accès aux ressources documentaires en ligne via EZ Proxy). Elle adhère au GIP FUN, au consortium ESUP et au *Comité National Cartes d'Étudiant* et de ses *Usages (CNCEU)* au bénéfice de ses membres et de leurs stratégies. Elle assure le suivi des évolutions de la carte étudiante multi-services Léocarte et s'implique dans le CNCEU avec François Legay comme coordinateur national. Dans le cadre de l' "European Student Card Initiative", l'Agence ERASMUS+ a sollicité Normandie Université pour travailler sur la carte étudiante européenne, l'application mobile Erasmus+, les outils Erasmus without Paper.

Normandie Université a aussi pour ambition de développer une offre de services numériques à destination des plus petits établissements qui n'ont pas la taille critique. Avec le soutien de l'université de Rouen Normandie, la ComUE a adapté son système de gestion de Léocartes afin d'être en capacité d'accueillir les partenaires qui le souhaitent dès lors qu'ils disposent d'un SI minimal (intégration du CRIANN et de l'ESAM-C2). L'idée est de multiplier ce type de services, le prochain envisagé étant celui de la signature électronique développé à Rouen.

## **3.6 – Stratégie internationale**

### **Une stratégie Internationale de site concertée et stable**

La stratégie internationale de Normandie Université est issue de l'important travail de concertation réalisé pour les dépôts de 2 candidatures successives en 2015 et 2016 au volet « Ecosystèmes d'Excellence » du PIA2. Dans son rapport d'autoévaluation 2016, Normandie université indiquait « Relever le défi de l'internationalisation et de l'attractivité » parmi les 6 grands défis à relever (§3.3 La trajectoire suivie par la coordination). Les échecs des dossiers « I-Site » et le rapport d'évaluation HCERES ont poussé Normandie Université et ses membres à définir une politique internationale plus ambitieuse. Ainsi, la question de l'internationalisation et de l'attractivité est devenue un axe majeur du contrat de site 2017 – 2021. Afin de construire une marque académique puissante, assise sur ses domaines d'excellence et sur les spécificités de son écosystème, Normandie Université a articulé sa stratégie internationale autour des quatre axes suivants :

- créer une identité commune à l'international et renforcer l'attractivité du site normand
- accompagner l'internationalisation de l'offre de formation
- construire et maintenir des partenariats privilégiés
- renforcer le positionnement du site normand dans les appels à projets européens et internationaux

### **Dispositifs de pilotage et moyens mobilisés**

La stratégie internationale de Normandie Université est une véritable stratégie de site et pas un assemblage des stratégies de ses membres. Il s'agit de concentrer des moyens assez limités sur des actions ayant une véritable plus-value pour l'ensemble du site. Cette stratégie est co-construite avec les membres et différents acteurs du site afin de développer des synergies. Pour ce faire, Normandie Université anime différents groupes de travail impliquant les équipes de direction de ses membres dont le GT Relations Internationales (GT RI) et le GT Recherche. Le GT RI est le principal lieu d'échange concernant la stratégie internationale et se réunit 3 à 4 fois par an (plus mailing liste d'échanges). Les décisions importantes (adhésion à Euraxess France, stand commun sur un salon international etc.) sont validées lors du Conseil des membres. Enfin, Normandie Université présente régulièrement ses travaux et projets à venir au sein de la Commission Internationale du CAC.

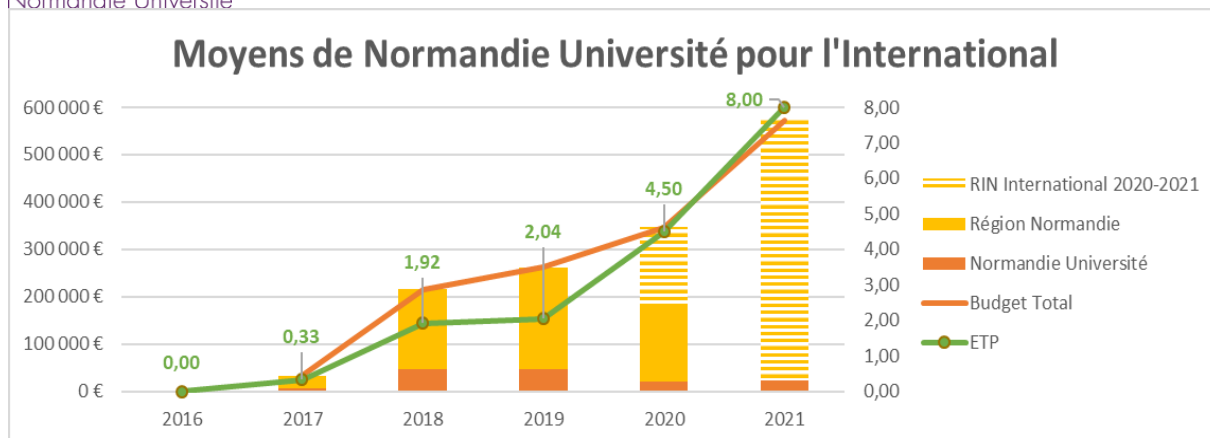


FIGURE 12 - EVOLUTION DES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS DE NORMANDIE UNIVERSITE DEDIES A L'INTERNATIONAL

Les moyens humains et financiers à disposition du service Développement International de Normandie Université ont progressé régulièrement notamment grâce au partenariat renouvelé et intensifié depuis 2017 avec la Région Normandie. La subvention de 710 480 € obtenue début juillet 2020 auprès de la Région Normandie dans le cadre du RIN International va permettre d'amplifier les efforts collectifs sur l'internationalisation avec notamment la création de Normandie International.

### Une intensification progressive de la mise en œuvre

#### Créer une identité commune à l'international et renforcer l'attractivité du site

La création d'une identité commune à l'international a été la priorité de Normandie Université. Depuis 2017, les membres fondateurs ont animé une fois par an un stand collectif sous la bannière Normandie Université sur les principaux salons internationaux concernant la formation (NAFSA, APAIE et EAIE). Pour ces événements fut créée une plaquette de communication en anglais pour promouvoir Normandie Université. Outre cette communication institutionnelle, Normandie Université a réalisé une série d'interview sous-titrés d'étudiants étrangers. Il s'agit de sept témoignages variés qui mettent en avant la satisfaction de ces étudiants qui ont choisi la Normandie comme destination pour leurs études en France.

Des pages de présentation de Normandie Université ont été rédigées en anglais sur le site internet. Des fiches de synthèse des 5 pôles de Recherche et de Formation ont été rédigées en anglais et complètent les outils de communication à l'international. Une réflexion pour un site « international » a été initiée et devra être poursuivie avec la création du nouveau site internet de Normandie Université ainsi que la création des 3 centres de services EURAXESS (automne 2020).

Depuis 2018, Normandie Université anime un stand au MIT-ECF (Massachusetts Institute of Technology, European Career Fair). Normandie Université a commencé à s'y faire un nom aux côtés de grands établissements français comme l'université PSL ou Paris Saclay. En 2020, environ 40 mises en relation avec des laboratoires normands ont eu lieu.

Enfin, Normandie Université a fait le constat de l'importance grandissante des classements internationaux. Après une étude des principaux classements mondiaux, il a été décidé d'intégrer le classement mondial des universités de Times Higher Education (THE WUR) car il intègre à la fois les aspects Recherche et Formation. Bien que très jeune, Normandie Université a été classée dans le top 1000 en 2019, 2020 et 2021-alors que plus de 30% des indicateurs reposent sur des enquêtes de notoriété spontanée.

#### Accompagner l'internationalisation de l'offre de formation

L'accompagnement à l'internationalisation de l'offre de formation a été initié dès l'année universitaire 2017-2018 avec la première édition de l'appel à projet « Internationalisation de l'offre de formation – IOF » qui soutient la venue d'enseignants-chercheurs étrangers pour donner des cours en anglais dans des masters normands. Ce fut un beau succès avec près de 30 enseignants-chercheurs, venus de 17 universités étrangères



Normandie Université

réparties sur 9 pays qui ont été accueilli entre octobre 2017 et mars 2018. Cette action a été renouvelée en 2018-2019 et 2019-2020 et a notamment soutenu les 3 projets d'Ecoles Universitaires de Recherche classés A mais non financés lors de l'AAP EUR du PIA 2017. Aujourd'hui, 1 EUR est financée par l'ANR (XL-Chem / lauréat du 2<sup>ème</sup> AAP EUR) et les 2 autres non lauréates sont soutenues par la région Normandie. Le succès fut moindre en 2019-2020 avec l'annulation liée à la crise sanitaire de la Covid-19 des interventions prévues au printemps 2020. Ce dispositif sera renouvelé en 2020-2021 dès que les conditions sanitaires le permettront.

Par ailleurs, afin de guider sur les plans pédagogique et linguistique les enseignants-chercheurs des établissements membres désireux de mettre en place des cours en anglais et/ou de créer des masters internationaux, Normandie Université a mis en place une collaboration avec l'université de Bordeaux qui a créé un dispositif innovant : « Défi International – Teaching academic content through English ». L'objectif est de dispenser une formation innovante pour répondre aux défis d'une classe internationale et multiculturelle. Une première journée de sensibilisation a eu lieu juin 2017 et les retours fait par les participants étaient très encourageant. Il a donc été décidé par le GT RI de poursuivre cette coopération avec Bordeaux les années suivantes. Chaque édition rassemble 20 enseignants-chercheurs (le maximum prévu) pour 28 heures en présentiel et distanciel.

### **Construire et maintenir des partenariats privilégiés**

Plusieurs actions ont eu lieu afin de construire et maintenir des partenariats privilégiés. La stratégie établie en 2017 fut de cibler en priorité les Etats-Unis, le Royaume-Uni et le Canada (pays avec lesquels nous partageons un important héritage historique et culturel) mais aussi les pays nordiques avec lesquels les acteurs normands ont su tisser de fortes relations<sup>25</sup>.

Plusieurs actions ont été menées avec succès vers les Etats-Unis. En juillet 2017, Normandie Université a signé la Transatlantic Friendship Mobility Initiative. Ce dispositif porté par l'ambassade de France aux Etats-Unis vise à augmenter la mobilité des étudiants et des doctorants américains vers la France. En mars 2018, Normandie Université et un Community College du Connecticut ont déposé un projet dans le cadre de l'appel à projets « Partnership for Innovation and Collaboration on Study Abroad ». Ce projet porte sur la venue d'étudiants américains en Normandie pour participer à une école d'été sur l'innovation et l'entrepreneuriat (programme Disrupt Normandy-PEPITE) ainsi que sur des modules de formation à distance.

Dans le contexte du BREXIT et de la négociation des futurs programmes européens (2021-2027), Normandie Université a souhaité s'investir afin de maintenir la forte coopération franco-britannique existante depuis de très nombreuses années. Normandie Université participe activement à l'Alliance Manche, une initiative de la Région Normandie et de la Conférence des Régions Périphériques Maritimes (CPRM) dont l'objectif est de donner un nouvel élan aux relations entre territoires français, britanniques et irlandais bordant la Manche. De plus, en 2019, Normandie Université a organisé le « Channel Research Day ». La présence parmi les plus de 70 participants à cet événement de M. Jean ARLAT, Conseiller pour la science et la technologie à l'Ambassade de France au Royaume-Uni, mais surtout des universités de Southampton, du Sussex, de Brighton, de Greenwich et de Swansea, témoigne de l'intérêt porté à la coopération scientifique entre la Normandie et le Royaume-Uni.

### **Renforcer le positionnement du site normand dans les appels à projets européens et internationaux**

Normandie Université a intégré différents réseaux afin de se faire connaître, de se créer un carnet d'adresses et de recueillir les informations sur les politiques et programmes européens et pouvoir les diffuser aux acteurs normands potentiellement intéressés. Au niveau international, Normandie Université a adhéré en 2020 à EARMA (European Association of Research Managers and Administrators) et à EUF (European University Foundation). Au niveau national, Normandie Université participe au réseau des correspondants Europe de la CPU, au Groupe de Consultation Transverse Europe (GCTE / MESRI et MAEE - acteurs publics et privés de la RDI en France) et au réseau RISUP. Au niveau régional, Normandie Université est membre depuis sa création en 2017 de la « Task

---

<sup>25</sup> [OFNEC : Office franco-norvégien d'échanges et de coopération](#)



Normandie Université

Force Europe pour la Normandie à Bruxelles »<sup>26</sup>. Pour amplifier son rôle de coordination au niveau de l'ESR normand, Normandie Université est devenue en 2018 co-animateur aux côtés de la région Normandie et de l'Agence de Développement de la Normandie du réseau normand TENOR – Team Europe Normandie. Ce réseau regroupe la quasi-totalité des acteurs normands qui accompagnent l'ingénierie de projets européens de Recherche-Développement-Innovation (RDI).

Depuis 2018, Normandie Université a organisé avec ses partenaires plusieurs actions de sensibilisation et formation concernant différents outils de financement d'Horizon 2020 (ERC, AMSC, EIC et projets collaboratifs TIC notamment). Une collaboration informelle s'est mise en place avec la délégation Normandie du CNRS pour accompagner ensemble les candidats potentiels aux bourses ERC.

Normandie Université souhaite intensifier sa participation et celles de ses membres au programme Erasmus+. En 2019, Normandie Université a été accrédité de la Charte Erasmus+ pour l'Enseignement Supérieur et est devenu partenaire du projet de partenariat stratégique IMPACT. Par ailleurs, Normandie Université joue un rôle important au niveau national pour la carte européenne d'étudiant et coordonne ses membres pour la mise en place de celle-ci.

Normandie Université a fait l'acquisition des outils numériques Scopus et Scival. Cet investissement doit permettre de mieux caractériser les collaborations internationales en terme de Recherche, de faire ressortir les domaines scientifiques sur lesquels nos membres ont un impact international et d'identifier des partenaires potentiels. Ces outils vont aussi servir à mener avec le CNRS un travail de détection des candidats potentiels aux bourses ERC.

Normandie Université a organisé fin 2018 avec la CPU un colloque intitulé « *EUROPE & ESR : Quelles stratégies de collaboration pour les acteurs d'un territoire ?* » avec pour ambition d'identifier les leviers permettant d'assurer une participation accrue du site normand dans les programmes européens. Une soixantaine de personnes ont participé aux trois ateliers suivants 1) Quelle stratégie pour renforcer la participation de l'ESR normand aux programmes européens ? 2) Stratégie de spécialisation intelligente (S3) en Normandie : enjeux et perspectives ? 3) Comment attirer et conserver les talents (focus EURAXESS et label européen HRS4R<sup>27</sup>) ? Depuis, l'INSA de Rouen a été labélisé HRS4R et d'autres établissements et Normandie Université ont engagé les démarches. Normandie Université a adhéré à EURAXESS France et 3 centres de services ont été créés à l'automne 2020. Normandie Université a participé très activement à la préparation du volet recherche de la S3 avec la Région. Enfin, la création à l'automne 2020 d'une cellule Europe mutualisée (Normandie International) ouverte aux organismes de recherche (CNRS notamment) permettra d'intensifier le travail collaboratif et de mettre en place un plan régional d'action pour la participation aux programmes européens.

## Conclusion

Le développement international reste la priorité de Normandie Université et de ses membres et cette priorité est partagée par la Région Normandie. Il s'agit en particulier d'améliorer le taux de succès des chercheurs Normands aux projets européens dans les futurs appels à projets « Horizon Europe », mais aussi d'attirer les meilleurs chercheurs étrangers dans l'ESR Normand. La mise en place à l'automne 2020 de Normandie international<sup>28</sup> concrétise cette forte volonté. La création d'une cellule Europe mutualisée d'ingénierie de projets

---

<sup>26</sup> La « Task Force Europe pour la Normandie à Bruxelles » réunit des collectivités (Région, métropoles, communautés urbaines), des établissements de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et de représentants du monde économique (Chambre régionale d'agriculture, CCI de Normandie, Union Maritime et Portuaire du Havre, HAROPA et l'Agence de Développement de Normandie) et met en œuvre des actions collectives pour augmenter la présence des acteurs normands dans les projets européens (veille, formation, influence etc.).

<sup>27</sup> HRS4R - Human Resources Strategy for Researchers

<sup>28</sup> i) Attractivité (EURAXESS Normandie, HRS4R, classements internationaux etc.) ii) Cellule mutualisée pour l'ingénierie de projets européens iii) Internationalisation des formations Recherche (masters des EUR et doctorat) iv) Internationalisation des collaborations internationales (Laboratoires partenaires internationaux, mobilité à l'international des doctorants et enseignants-chercheurs, partenariats dans ERASMUS+ etc.).



Normandie Université

européens va permettre d'améliorer significativement le service rendu aux laboratoires normands. Le développement de 3 centres de service EURAXESS (Caen, Le Havre, Rouen) pour l'accueil des chercheurs étrangers titulaires ou en formation (post-doc ou doctorants) et la mise en route de la démarche qualité HRS4R vont renforcer l'attractivité de l'ESR Normand. Le Brexit pose quelques questions spécifiques et la communauté de chercheurs normands doit se mobiliser pour activer ses réseaux avec les chercheurs britanniques en vue de les attirer en Normandie selon des modalités à négocier. Enfin, l'attractivité de l'ESR s'alimente de sa visibilité dans les salons académiques internationaux mais aussi de la mobilité sortante des chercheurs normands (y compris les doctorants) vers les institutions de recherche étrangères.

## 4 – Conclusion et perspectives : une nouvelle étape de Normandie Université

La volonté de coopération entre les établissements de l'ESR normand est très ancienne et s'est manifestée à travers la création du Pôle Universitaire Normand (PUN) en 1998, du PRES en 2011 et enfin de la ComUE en 2015. Depuis sa création, la ComUE Normandie Université a réalisé ses missions les plus importantes de coordination des activités de recherche et de formation à l'échelle du territoire normand. En collaboration étroite avec les établissements membres, elle a fédéré plusieurs initiatives qui ont abouti à beaucoup de résultats développés dans le rapport. Ces résultats ont transformé le paysage de l'ESR normand. Elle a pu relever des défis importants dans le domaine de la recherche, de la valorisation et du transfert de la recherche, de la formation doctorale, de l'entrepreneuriat étudiant, de l'amélioration de la vie étudiante et dans la mutualisation et l'optimisation des services (numérique, documentation, communication).

Au niveau de la structuration interne, Normandie Université a subi une croissance exponentielle dès la transformation du PRES en ComUE avec l'augmentation des missions et des ressources humaines. Cette augmentation rapide d'activités a nécessité une adaptation continue des méthodes de pilotage. L'équipe de direction a réussi à faire progresser la structure en portant plusieurs projets avec l'appui des services support dont l'effectif des personnels reste cependant modeste. Le succès des actions menées est dû en très grande partie à la forte adhésion du personnel au projet commun Normandie Université et au soutien des établissements membres. Comme toute structure dynamique, Normandie Université évolue dans un environnement dans lequel elle doit déployer de l'énergie pour avancer tout en identifiant les menaces, les faiblesses et les points d'appuis qui sont identifiées dans l'analyse MOFF.

Le modèle économique de Normandie Université est fragile, et s'appuie aujourd'hui sur les cotisations de ses membres, sur la mise à disposition des locaux et du personnel par les membres fondateurs, sur le financement de la Région via les RIN Action-Sup pluri-domaine et International ainsi que sur quelques projets phares du PIA (LABEX, Institut Carnot, EUR) et AAP/AMI nationaux (MRV, IMPACT, etc).

L'analyse critique de cet échec a généré quelques éléments de tension au sein des membres fondateurs de Normandie Université avec la volonté de créer une université fusionnée entre Rouen et Caen, l'université du Havre et les trois écoles d'ingénieurs et d'Architecture n'intégrant pas ce processus. Parallèlement à ce processus de fusion limité à deux membres, les débats entre les membres fondateurs ont été guidés par l'ordonnance du 19/12/2018 qui a offert l'opportunité de choisir entre un Etablissement Public Expérimental ou une ComUE Expérimentale, d'autres formes ayant été d'office évacuées. Au bout de plus d'une année d'échanges dans les instances de Normandie Université et des établissements membres fondateurs, le choix final s'est orienté vers une ComUE Expérimentale mais ce choix devra être validé par les instances compétentes de Normandie Université et de ses établissements.

La transformation de la ComUE actuelle en ComUE expérimentale est une opportunité d'avoir des instances avec une envergure plus resserrée, de redéfinir la place et le rôle des membres associés dans la construction d'un projet commun. La coordination territoriale pourra renforcer l'identité de chaque établissement et la complémentarité des différents membres pour une meilleure visibilité et attractivité du site normand. Le premier semestre de l'année 2021 sera donc consacré à l'élaboration des statuts et du règlement intérieur de la ComUE expérimentale afin qu'ils soient publiés au plus tard au début du second semestre par le MESRI.





Normandie Université

La création de la ComUE expérimentale Normandie Université doit être une occasion pour construire un projet plus ambitieux que ce qui se fait dans le cadre de la ComUE actuelle pour :

- consolider les succès acquis : la formation doctorale et la délivrance du doctorat, la signature commune de la production scientifique, Normandie Valorisation, l'entrepreneuriat étudiant, la documentation ;
- consolider des domaines d'excellence en recherche avec les pôles de formation et de recherche et les fédérations de recherche, envisager la création d'unités de recherche communes sur des sujets jugés prioritaires et des instituts sur le périmètre de certains pôles qui ont atteint une notoriété indéniable dans la mise en commun d'outils de recherche (équipements, projets communs, ED, Graduate Schools, Masters, ...) ;
- construire un espace de formation à la recherche dès la fin de la licence jusqu'au doctorat avec l'appui du modèle de graduate schools ; l'EUR XL Chem et l'expérimentation de graduate schools en Sciences du Numérique, en Sciences des matériaux et Energie et en Physique Nucléaire devraient permettre une meilleure appropriation de ce concept pour attirer ou retenir les meilleurs étudiants et combler l'énorme déficit en étudiants de Master en Normandie, avec pour but final l'augmentation du nombre de doctorants inscrits dans les unités de recherche ;
- développer une vision commune sur les formations de niveau Master et renforcer la co-accréditation de certaines mentions de master pour une meilleure visibilité des domaines d'excellence ou éviter la disparition des formations avec peu d'étudiants dans un établissement donné ;
- coordonner l'offre de formation d'ingénieurs sur le site normand à travers l'association Normandy Tech et les trois universités ;
- présenter une offre de formation et de recherche en lien avec les enjeux sociétaux et économiques pour accroître le potentiel d'innovation avec l'appui de Normandie Valorisation et de PEPITE ;
- coordonner une meilleure coopération entre les membres fondateurs et les membres associés à travers des projets communs en recherche ou en formation et à travers l'échange de bonnes pratiques et d'expériences ;
- poursuivre le développement d'une stratégie commune du numérique dans le cadre du schéma directeur numérique normand en étroite concertation avec le CRIANN et servir de locomotive pour le développement du numérique en Normandie (Datalab, Datacenter, ...) ;
- poursuivre le développement de l'innovation pédagogique avec l'implémentation renforcée des outils numériques et autres supports appropriés ;
- poursuivre le développement de la documentation en la rendant plus accessibles aux usagers et aux personnels et faire rayonner la production scientifique et culturelle normande à l'échelle nationale et internationale via l'aboutissement du projet « PUN : Presses universitaires normandes » ;
- coordonner la communication sur l'offre de formation et de recherche en région pour rendre l'ESR normand plus visible et plus attractif et en faire un acteur socio-économique et culturel incontournable sur le territoire ;
- renforcer les interactions avec les organismes de recherche nationaux implantés sur le territoire pour une meilleure coordination des projets communs, le portage de projets plus ambitieux dans le cadre des appels à projets nationaux (PIA) ou internationaux et une meilleure appropriation des outils de la loi de programmation de la recherche en particulier dans son volet territorial ;
- coordonner la mise en œuvre d'une stratégie de visibilité et d'attractivité de l'ESR Normand, et plus particulièrement développer une politique ambitieuse de soutien aux projets européens et internationaux par la construction du dispositif « Normandie International » avec l'appui des compétences disponibles dans les établissements et dans les organismes de recherche partenaires ;
- placer au cœur du dispositif de toute la politique l'étudiant par une amélioration continue de la culture et de la vie des étudiants pour leur faciliter une meilleure intégration dans l'ESR, l'acquisition critique des savoirs et la préparation d'un monde meilleur pour les futures générations.



Normandie Université

Le périmètre géographique de la ComUE couvre le territoire de la Région Normandie et coïncide avec le périmètre de l'Académie Normandie. Cette dimension territoriale confère à Normandie Université de grandes responsabilités en tant qu'interlocuteur légitime de la Région et du Rectorat pour la coordination de l'ESR normand. A ce titre, la ComUE devra s'ouvrir à plus de partenaires de l'ESR en Normandie pour renforcer l'attractivité de ses membres, juguler la fuite des étudiants vers la Région parisienne et d'autres régions de France.

L'évolution de la société est soumise à une multitude d'enjeux et de défis (déclinés à travers la SRESRI, la SNR et les ODD) auxquels l'ESR doit aider à trouver des solutions. L'ESR normand ne pourra répondre efficacement qu'à travers la coordination territoriale que représente la ComUE. Pour cela, Normandie Université, en concertation avec ses membres devra définir de nouvelles missions, chercher des moyens pour les réaliser. On peut citer :

- la formation tout au long de la vie (FTLV) : l'évolution de l'emploi et des métiers est devenue de plus en plus rapide et nécessite une adéquation constante entre l'emploi et la formation délivrée par l'ESR. L'ESR normand devra donc coordonner l'évolution de la formation continue pour en faire un outil de dialogue entre les établissements, les entreprises, les chambres des métiers, les CCI et les collectivités territoriales. Normandie Université avec les établissements pourrait élaborer une stratégie d'augmentation de son implication dans la FTLV grâce aux différents outils performants disponibles dans différentes composantes : méthodes pédagogiques innovantes, documentation riche et variée... Les membres de Normandie Université sont en mesure de couvrir un large spectre de compétences de FTLV et d'augmenter le taux d'employabilité dans plusieurs secteurs de l'activité socio-économique sur le territoire normand ;
- la sensibilisation aux enjeux de développement durable et de la protection de l'environnement : la création du poste de Vice-Présidente au développement durable en septembre 2019 à Normandie Université a mis en évidence une forte attente des étudiants sur ces sujets d'actualité ;
- la responsabilité sociale : l'ESR, lieu démocratique par excellence est soumis depuis quelques années à de nouvelles responsabilités liées à l'évolution des statuts des établissements (e.g. RCE) et affrontent des questions qui agitent le débat sociétal telles que l'égalité des genres, l'inclusion, la lutte contre les discriminations, ... La ComUE, avec toute la qualité scientifique et la richesse disciplinaire de tous ses membres, peut servir de lieu d'échange d'expérience et de bonnes pratiques sur ces sujets à tout l'ESR normand.



<p><b>Forces :</b> Normandie Université, coordinateur territorial, porte le contrat de site.</p> <p>Normandie Université est l'Interlocuteur privilégié de la Région Normandie pour les domaines de l'ESR.</p> <p>Normandie Université apporte à ses membres une expertise dans des domaines transversaux (valorisation, accessibilité numérique, ...).</p> <p>Une particularité de Normandie Université repose sur sa capacité à aller chercher des financements compétitifs.</p> <p>Normandie Université porte des projets structurants dont de nombreux émergent aux PIA (à hauteur de plus de 40M d'euros)</p> <p>Normandie Université porte une structuration ambitieuse et transversale de pôles de formation et de recherche en phase avec l'écosystème normand d'innovation.</p> <p>Un système de valorisation et de transfert servant de modèle national avec Normandie Valorisation.</p> <p>Le collège des écoles doctorales est géré par la coordination territoriale qui délivre un doctorat commun à l'échelle du site.</p> <p>Les collaborateurs, très impliqués dans les projets des différents pôles, travaillent en transversalité et contribuent à la dynamique de la coordination territoriale.</p>	<p><b>Faiblesses :</b> Le site a une vision à court terme des financements obtenus d'années en années :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendant difficile une orientation stratégique pluriannuelle du modèle économique ;</li> <li>• Créant une dépendance aux appels à projets dont les thèmes et la stratégie ne dépendent pas de Normandie Université.</li> </ul> <p>Entre subsidiarité et coopération, les missions de Normandie Université peinent parfois à être bien définies et l'appropriation des projets varie selon les situations et les financements.</p> <p>Une construction d'outils prospectifs et d'indicateurs relatifs à la réalisation du contrat de site à parfaire pour améliorer le pilotage et permettre la construction d'une démarche qualité.</p>
<p><b>Points d'appui :</b> Normandie Université a structuré un continuum accompagnement, formation, recherche, incubation, valorisation et création.</p> <p>Normandie Université peut se positionner comme le relais d'une stratégie nationale avec de nouveaux projets structurants en cours de développement (Data Center).</p> <p>Normandie Université s'engage dans un partenariat régional pour une stratégie partagée de l'ESR vers l'international.</p> <p>Le territoire bénéficie d'une grande diversité de formations et de recherches, permettant de nouvelles opportunités de collaborations entre les différents membres (fondateurs et associés) de Normandie Université.</p> <p>Le soutien fort de la Région Normandie correspond au périmètre régional de Normandie Université.</p>	<p><b>Points de vigilance :</b> Normandie Université dépend des financeurs en raison du modèle économique fragile, basé sur les fonds propres, le soutien de la région et des succès aux appels à projet.</p> <p>Le contexte national vis à vis des regroupements d'établissements entraîne une incertitude sur la structuration du site normand.</p>

TABLEAU 13 – ANALYSE MOFF GENERALE DE NORMANDIE UNIVERSITE



Normandie Université

## Glossaire

<b>A+U+C</b>	Réseau Art+Université+Culture
<b>AD-Normandie</b>	Agence de Développement du territoire Normand
<b>AE</b>	Autorisation d'Engagement
<b>Affluences</b>	Outil de gestion des flux
<b>AMI</b>	Appel à Manifestation d'Intérêt
<b>AMUE</b>	Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements
<b>ANR</b>	Agence Nationale de la Recherche
<b>AP2022</b>	Action publique 2022
<b>APAIE</b>	Asian-Pacific Association for International Education
<b>APIE</b>	Appel à Projet aux Initiatives Etudiantes
<b>ATS</b>	Appel à Projet Action Thématique Stratégique
<b>BI</b>	Budget Initial
<b>BIATSS</b>	Personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques
<b>BO+</b>	Bibliothèques Ouvertes +
<b>BR</b>	Budget Rectificatif
<b>BU</b>	Bibliothèque Universitaire
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>Cac</b>	Conseil Académique
<b>CARNOT</b>	Label attribué par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
<b>Carnot I2C</b>	Innovation Chimie Carnot
<b>CBSB</b>	Pôle de Formation et de Recherche "Chimie et Biologie pour la Santé et le Bien-être"
<b>CCI</b>	Chambre de Commerce et d'Industrie
<b>CEA</b>	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
<b>CED</b>	Collège des Ecoles Doctorales
<b>CENOMEXA</b>	Comité national de réflexion éthique et d'expérimentation animale
<b>CESAR</b>	Conférence de l'enseignement supérieur de l'agglomération de Rouen
<b>CESI</b>	Réseau de campus d'enseignement supérieur et de formation professionnelle
<b>CET</b>	Compte Epargne Temps
<b>CHEERS</b>	Conférence havraise des établissements d'enseignement et de recherche du supérieur
<b>CHU</b>	Centre Hospitalier Universitaire
<b>CINES</b>	Centre Informatique National de l'Enseignement Supérieur
<b>CIREVE</b>	Centre Interdisciplinaire de Réalité Virtuelle
<b>CM</b>	Chargé de Mission
<b>CNCEU</b>	Comité National Cartes d'Étudiant et de ses Usages
<b>CNRS</b>	Centre National de la Recherche Scientifique
<b>ComUE</b>	Communauté d'Universités et d'Etablissements
<b>COFIL</b>	Comité de pilotage
<b>COS</b>	Conseil d'Orientation Stratégique
<b>Cosmetic Valley</b>	Pôle de compétitivité
<b>COST</b>	(European Cooperation in Science and Technology) COST est un programme de financement pour les réseaux de recherche et d'innovation.
<b>CP</b>	Crédit de Paiement
<b>CPER</b>	Contrat Plan Etat-Région
<b>CPIER</b>	Contrat Plan Interrégional Etat Région
<b>CPRM</b>	Conférence des Régions Périphériques Maritimes
<b>CPU</b>	Conférence des Présidents d'Université
<b>CREC</b>	Centre de Recherche en Environnement Côtier
<b>CRFCB</b>	Centre Régional de Formations aux Carrières des Bibliothèques
<b>CRIANN</b>	Centre Régional Informatique et d'Applications Numériques de Normandie
<b>CRISMAT</b>	Laboratoire en Sciences des Matériaux
<b>CROUS</b>	Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires
<b>CRUNCH</b>	Réseau de chimie



Normandie Université

<b>CSTI</b>	Culture Scientifique, Technique, et Industrielle
<b>CT</b>	Comité Technique
<b>CTM</b>	Pôle de Formation et de Recherche "Conti-num Terre-Mer"
<b>CVEC</b>	Contribution Vie Etudiante et de Campus
<b>Cycon</b>	Plate-forme d'imagerie en recherche biomédicale
<b>D2E</b>	Diplôme Etudiant Entrepreneur
<b>DATA CENTRE</b>	Centre de données
<b>DATALAB</b>	Ecosystème de la donnée regroupant des collectivités territoriales, des entreprises et l'ESR en consortium
<b>DD</b>	Développement Durable
<b>DGFIP</b>	Direction Générale des Finances Publiques
<b>DIH NAMO</b>	Digital Innovation Hub en Normandie
<b>DISRUPT CAMPUS</b>	Projet de sensibilisation à l'entrepreneuriat étudiant
<b>DRAC</b>	Direction Régionale des Affaires Culturelles
<b>DRRT</b>	Délégué Régional à la Recherche et la Technologie
<b>DRV</b>	Direction de la Recherche et de la Valorisation
<b>DSI</b>	Direction des Systèmes d'Information
<b>EAIE</b>	European Association for International Education
<b>EARMA</b>	European Association of Research Managers and Administrators
<b>EC</b>	Enseignant - chercheur
<b>ED</b>	Ecole Doctorale
<b>ED DN</b>	Ecole Doctorale <i>Droit Normandie</i>
<b>ED EGN</b>	Ecole Doctorale <i>Economie-Gestion Normandie</i>
<b>ED HMP</b>	Ecole Doctorale <i>Histoire, Mémoire, Patrimoine, Langage</i>
<b>ED MIIS</b>	Ecole Doctorale <i>Mathématiques, Information, Ingénierie des Systèmes</i>
<b>ED nBISE</b>	Ecole Doctorale <i>Normande de Biologie Intégrative Santé Environnement</i>
<b>ED NC</b>	Ecole Doctorale <i>Normande de Chimie</i>
<b>ED PSIME</b>	Ecole Doctorale <i>Physique, Sciences de l'Ingénieur, Matériaux, Énergie</i>
<b>ENT</b>	Espace Numérique de Travail
<b>ENVA</b>	Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort
<b>EP2M</b>	Pôle de Formation et de Recherche "Energie, Propulsion Matière, Matériaux
<b>EPCS</b>	Etablissement Public de Coopération Scientifique
<b>EPE</b>	Structure Fédérative de Recherche dans le domaine de l'énergie et de la propulsion
<b>EPSCP</b>	Etablissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel
<b>ERC</b>	European Research Council
<b>ESR</b>	Enseignement Supérieur et Recherche
<b>ETPT</b>	Equivalent Temps Plein Travaillé
<b>EU F</b>	European University Foundation
<b>EUR</b>	Ecole Universitaire de Recherche
<b>Euraxess</b>	Initiative de la Commission européenne rassemblant aujourd'hui un réseau de plus de 600 centres de services aidant les chercheurs internationaux dans 42 pays.
<b>FEDER</b>	Fond Européen de Développement Régional
<b>FENO</b>	Festival de l'Excellence Normande
<b>GANIL</b>	Grand Accélérateur National d'Ions Lourds
<b>GIEC</b>	Groupe d'Experts International sur l'Evolution du Climat
<b>GIP</b>	Groupement d'Intérêt Public
<b>GIP FUN</b>	GIP France Université Numérique
<b>GIS FuturAQUA</b>	Groupement d'Intérêt Scientifique sur le traitement des eaux
<b>GRFINU</b>	Commission opérationnelle financière mensuelle des gestionnaires financiers de Normandie Université
<b>GT RI</b>	Groupe de Travail Relations Internationales
<b>H2020</b>	Programme de financement de la recherche et de l'innovation de l'Union européenne pour la période 2014-2020



Normandie Université

<b>HAL</b>	Archives ouvertes pluridisciplinaires
<b>HCERES</b>	Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
<b>HCS</b>	Pôle de Formation et de Recherche "Humanités, Cultures, Sociétés"
<b>HDR</b>	Habilitation à Diriger des Recherches
<b>Hippolia</b>	Pôle de compétitivité
<b>Horizon Europe</b>	Programme de financement de la recherche et de l'innovation de l'Union européenne pour la période 2021-2027
<b>HRS4R</b>	Human Resources Strategy for Researchers
<b>IFREMER</b>	Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer
<b>IGAENR</b>	Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche
<b>IGESR</b>	Inspection Générale de l'Education, du Sport et de la Recherche
<b>IGR</b>	Ingénieur de Recherche
<b>IMPACT</b>	Projet sur l'inclusion et l'accessibilité numérique
<b>INC3M</b>	Structure Fédérative de Recherche dans le domaine de la chimie
<b>INERIS</b>	Institut National de l'Environnement et des Risques
<b>INRA</b>	Institut National de la Recherche Agronomique
<b>INSERM</b>	Institut national de la santé et de la recherche médicale
<b>INTERREG</b>	Programme européen de coopération territoriale
<b>IoT</b>	Internet des Objets
<b>IP-DOC</b>	Enquête Insertion Professionnelle des Doctorants
<b>IRMA</b>	Structure Fédérative de Recherche dans le domaine des matériaux
<b>IRN</b>	International Research Networks
<b>IRP</b>	International Research Projects
<b>IRSN</b>	Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire
<b>ISITE</b>	Initiatives Science / Innovation / Territoires / Economie
<b>IUT</b>	Institut Universitaire de Technologie
<b>JIPN</b>	Journées d'Innovations Pédagogiques Normandes
<b>LABEX</b>	Laboratoire d'Excellence
<b>LAMA</b>	Plug-in d'accès aux ressources documentaires
<b>LCS</b>	Laboratoire en Sciences des Matériaux
<b>Léocarte</b>	Carte étudiante multiservice
<b>LERN</b>	Laboratoire Environnement et Ressource en Normandie
<b>LIA</b>	Laboratoires Internationaux Associés
<b>LibQual+</b>	Enquête en ligne mesurant la satisfaction des usagers du réseau en matière d'accueil, de services, d'offre documentaire et de locaux
<b>MATENGY</b>	Projet matériaux-Energie
<b>Mer Bretagne Atlantique</b>	Pôle de compétitivité
<b>MESRI</b>	Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
<b>MINMACS</b>	Projet Mathématiques Sciences du Numérique
<b>MIPNES</b>	Mission de la Pédagogie et du Numérique pour l'Enseignement Supérieur
<b>MN</b>	Média Normandie
<b>Moho</b>	Filiale Caennaise de Schoolab
<b>MOOC</b>	Massive Open Online Course
<b>Mov'EO</b>	Pôle de compétitivité
<b>MRV</b>	Ma Rentrée Virtuelle
<b>MT180</b>	Ma Thèse en 180 secondes
<b>NAFSA</b>	National Association of Foreign Student Advisors
<b>NCU</b>	Nouveaux Coursus à l'Université
<b>NOCTAMBU+</b>	Label du plan Bibliothèques Ouvertes +
<b>Norm@stic</b>	Structure Fédérative de Recherche dans le domaine des sciences et technologies de l'information
<b>Normandie Doc'</b>	Association normande de doctorants



Normandie Université

**Normandie  
Mathématiques**

**NOTRe**

**NUEP**

**NV**

**NWD**

**ODD**

**ORE**

**OSCAR**

**OST**

**PCRD**

**PEPITE**

**PFR**

**PI**

**PIA**

**PIB**

**PLUES**

**PNVE**

**POFR**

**PRES**

**PSSI**

**PUC**

**PUN**

**PURH**

**PVEC**

**R&D**

**RAE**

**RCE**

**Réflexion.s**

***Relais d'Sciences***

**RHU**

**RIFFEEP**

**RIN**

**RIN100**

**RIN50**

**RIPN**

**RISUP**

**RNCD**

**RSE**

**RSSI**

**RUNN**

**RUNN**

**S3**

**SATT**

**Scale**

**SCD**

***Science Action***

**Scival**

**Scopus**

**SCSP**

**SDDN**

Structure Fédérative de Recherche dans le domaine des mathématiques

Loi pour une Nouvelle Organisation Territoriale de la République

Normandie Université en Poche

Normandie Valorisation

Normandy Welcome Day

Objectifs de Développement Durable

Loi Orientation et Réussite des Etudiants

Outil d'Organisation et Suivi des Contrats et des Activités de Recherche

Observatoire des Sciences et Techniques

Programme Cadre pour la Recherche et le Développement technologique

Pôle Etudiant Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat

Pôle de Formation et de Recherche

Propriété intellectuelle

Programme d'Investissements d'Avenir

Produit Intérieur Brut

Appel à Manifestation d'Intérêt régional Partenariats Laboratoires Universitaires-Entreprises

Plan National Vie Etudiante

Portail de l'Offre de Formation et de la Recherche

Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur

Politique de Sécurité des Systèmes d'Information

Presses Universitaires de Caen

Presses Universitaires Normandes

Presses universitaires de Rouen et du Havre

Pôle Vie Etudiante et Culture

Recherche & Développement

Rapport d'Auto-Evaluation

Responsabilités et Compétences Elargies

Campagne de communication autour de la recherche

Structure Régionale de diffusion de la CSTI, basée au Dôme à Caen

Recherche Hospitalo-Universitaire

Régime Indemnitare tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel

Réseau d'Intérêt Normand

Réseau d'Intérêt Normand finançant 100% d'une allocation doctorale

Réseau d'Intérêt Normand finançant 50% d'une allocation doctorale

Réseau des Ingénieurs Pédagogiques Normands

Réseau des Responsables Relations Internationales

Réseau National des Collèges Doctoraux

Responsabilité Sociétale et Environnementale

Responsables de la Sécurité des Systèmes

Réseau Universitaire Numérique Normand

Rencontres Universitaires Numériques Normandes

Smart Specialization Strategy

Société d'Accélération du Transfert de Technologie

Structure Fédérative de Recherche en dans le domaine de l'environnement

Service Commun de la Documentation

Structure Régionale de diffusion de la CSTI, basée à l'Atrium à Rouen

Outil de visualisation des données de Scopus

Base de données de citations et de résumés provenant de la documentation examinée par les pairs : revues scientifiques, livres et conférences.

Subvention pour Charge de Service Public

Schéma Directeur de la Documentation Normande



Normandie Université

<b>SDNN</b>	Schéma Directeur du Numérique Normand
<b>SDVE</b>	Schéma Directeur de la Vie Etudiante
<b>SFR</b>	Structures Fédératives de Recherche
<b>SGBM</b>	Système de Gestion de Bibliothèque Mutualisé
<b>SGPI</b>	Secrétariat Général pour l'Investissement
<b>SI</b>	Système d'Information
<b>SIA</b>	Satt Incubateur Accélérateur
<b>SIFAC</b>	Système d'Information Financier Analytique et Comptable
<b>SN</b>	Pôle de Formation et de Recherche "Sciences du Numérique"
<b>SNEE</b>	Statut National Etudiant Entrepreneur
<b>SNR</b>	Stratégie Nationale de Recherche
<b>SRESRI</b>	Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
<b>STAR</b>	Signalement des Thèses et ARchivage
<b>STEP</b>	Signalement des Thèses En Préparation
<b>STICs</b>	Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication
<b>SYGAL</b>	SYstème de Gestion et d'Accompagnement doctoral
<b>SYNORG</b>	Labex, ensemble de laboratoire de synthèse organique
<b>Task Force Normandie</b>	Consortium de Lobbying normand à Bruxelles
<b>TENOR</b>	Team Europe Normandie
<b>TES Normandie</b>	Pôle de compétitivité
<b>THE</b>	Times Higher Education
<b>THE WUR</b>	Times Higher Education World University Ranking
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>TIGA</b>	Territoires d'Innovation Grande Ambition
<b>TIP</b>	Territoires d'Innovation Pédagogique
<b>TRL</b>	Technologie Readiness Level
<b>UMR</b>	Unité Mixte de Recherche
<b>UNR</b>	Université Numérique en Région
<b>URFIST</b>	Unité Régionale de Formation à l'Information Scientifique et Technique
<b>Valorial</b>	Pôle de compétitivité
<b>VP</b>	Vice-Président
<b>XL-Chem</b>	Ecole Universitaire de Recherche en Normandie spécialisée en chimie moléculaire





Normandie Université

## Annexes

Annexe 1 : Contrat de site et indicateurs

Annexe 2 : Organigramme de Normandie Université

Annexe 3 : Schéma Directeur de la Vie Etudiante

Annexe 4 : Schéma Directeur du Numérique Normand

Annexe 5 : Comptes rendus des instances de Normandie Université

Annexe 6 : Moyens humains et financiers de Normandie Université

Annexe 7 : Comptes financiers

Annexe 8 : Budget 2021 et lettre d'orientation budgétaire

Annexe 9 : Conventions d'association

Annexe 10 : Fiches synthétique des établissements non évalués par le HCERES

Annexe 11 : Bilan à mi-parcours des recommandations HCERES

Annexe 12 : Processus détaillé de la démarche d'auto-évaluation

Annexe 13 : Statuts de Normandie Université

Annexe 14 : Règlement Intérieur de Normandie Université

Annexe 15 : Analyse MOFF des pôles d'activité

Annexe 16 : Projets labellisés aux Programmes d'Investissement d'Avenir et déposés dans le cadre du CPER

Annexe 17 : Livret de la Formation doctorale

Annexe 18 : Synthèse de l'Appel à Projet aux Initiatives Etudiantes 2017-2020

Annexe 19 : Normandie International



Normandie Université

ESPLANADE DE LA PAIX / CS 14032 / 14032 CAEN CEDEX 5  
tél. +33 (0)2 31 56 69 57 fax +33 (0)2 31 56 69 51  
communication@normandie-univ.fr [www.normandie-univ.fr](http://www.normandie-univ.fr)