



RAPPORT D'AUTOÉVALUATION



Université
de Rouen
Normandie

2016 - 2021

INTRODUCTION

L'université de Rouen Normandie (URN) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, faisant partie de la typologie des universités pluridisciplinaires avec santé. Créé en 1966, ses missions d'enseignement et de recherche sont historiquement ancrées dans son territoire. L'URN est l'une des 3 universités de la Région Normande. Avec ses 30 000 étudiants (dont 32 % de boursiers en 2019), ses quelques 2 600 personnels et ses 38 laboratoires labellisés (dont 13 UMR et 1 USC), elle est l'un des acteurs principaux de l'enseignement supérieur et de la recherche publique en Normandie aux côtés de l'université de Caen. L'URN est structurée autour de 12 composantes, dont 6 unités de formation et de recherche (UFR) (Droit, sciences économiques et gestion; Lettres et sciences humaines; Santé; Sciences de l'homme et de la société; Sciences et techniques; Sciences des techniques et des activités physiques et sportives), une école supérieure d'ingénieurs interne en technologies innovantes (Esitech, en partenariat avec l'institut national des sciences appliquées (INSA) Rouen), un institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPE, en partenariat avec l'université du Havre), 2 instituts universitaires de technologie (IUT) (un à Rouen, un à Évreux), un institut d'administration des entreprises (IAE) et un institut de préparation à l'administration générale (IPAG). Les 38 unités de recherche de l'URN participent aux 5 pôles de formation et de recherche structurés à l'échelle du site normand (**EP2M** "Énergies, Propulsion, Matière, Matériaux", **CBSB** "Chimie et biologie appliquées à la santé et au bien-être", **HCS** "Humanités, Culture, Sociétés", **SN** "Sciences du Numérique", **CTM** "Continuum Terre – Mer". Par ailleurs, ces 38 unités participent à l'accueil et l'accompagnement des doctorants avec les 8 écoles doctorales structurées à l'échelle normande: Biologie Intégrative, Santé, Environnement (BISE) ; Droit Normandie (EDDN) ; Chimie Normandie (ECN) ; Économie-Gestion Normandie (EGN) ; Histoire, Mémoire, Patrimoine, Langage (HMPL) ; Homme, Sociétés, Risques, Territoire (HSRT) ; Mathématiques, Information, Ingénierie des Systèmes (MIIS) ; Physique, Sciences de l'Ingénieur, Matériaux, Énergie (PSIME).

Dans l'objectif de constituer une force motrice du développement économique de la Région et en synergie avec le Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI¹), la stratégie de l'URN en formation et en recherche s'inscrit dans une logique territoriale de développement en réseau de campus complémentaires au cœur du développement économique et de l'attractivité de la Région Normande et d'autre part de réduire le contexte concurrentiel de l'ESR normand et avec l'île de France. Ce réseau vise la création de lieux de vie et de partenariats étroits public-privé dans une logique de clusters interconnectés régionalement et de rayonnement international.

Ce document décrit donc l'ambition menée par l'URN dans ce contexte Normand. Y seront explicitées la stratégie initiée durant ce dernier contrat quinquennal ainsi que la vision à long terme choisie et les étapes qui ont été jusqu'à présent franchies. Celle-ci a été initiée dès l'élection du nouveau président d'université en début de contrat et s'inscrit dans l'ambition régionale qu'il avait portée lors du contrat précédent en tant que président du PRES puis de la COMUE Normandie université.

L'objectif visé par l'établissement est de devenir une université de recherche et de formation à rayonnement national et international à travers ses choix de développement et d'actions en recherche, en formation et en matière de valorisation à forte valeur ajoutée autour du développement durable et de responsabilité sociétale. La stratégie de l'établissement est donc déclinée en 3 axes principaux : son ancrage territorial à travers sa politique campus ; une politique de responsabilité sociétale intégrée dans l'ensemble de ses missions ; une formation tout au long de la vie en tant que continuum mais dont le modèle économique reste à être consolidé notamment à travers la formation continue et l'alternance.

Ces trois axes s'appuient sur les atouts de transversalité de l'université et une modernisation de la gouvernance de l'établissement initiée lors de ce contrat et aujourd'hui suffisamment avancée pour permettre à l'URN une meilleure adaptation aux nouveaux enjeux nationaux et internationaux dans un contexte régional en mutation et fortement concurrentiel.

¹ https://www.normandie.fr/sites/default/files/2020-06/sresri_complet_region_normandie.pdf

TABLE DES MATIERES

DOMAINE 1	PILOTAGE STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL DE L'URN	7
1.A	LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL DE L'UNIVERSITE	7
1.A.1	<i>Un contexte institutionnel et démographique en mutation</i>	7
1.A.2	<i>Une structuration régionale en cours de consolidation</i>	8
1.A.3	<i>Une université de recherche et de formation à rayonnement international</i>	9
1.B	LA STRATEGIE INSTITUTIONNELLE DE L'UNIVERSITE	12
1.B.1	<i>Une stratégie RSDD intégrée : vecteur de différenciation de l'établissement</i>	12
1.B.1.1	Une organisation de l'université à adapter aux enjeux RSDD	12
1.B.1.2	Une politique scientifique au cœur de la stratégie RSDD	13
1.B.1.3	Les missions de formation intégrant la transition RSDD	14
1.B.2	<i>Une stratégie territoriale responsable et cohérente</i>	14
1.B.2.1	Une stratégie de campus vecteur d'attractivité et de dynamisation de nos territoires	14
1.B.2.2	Des projets d'envergures structurants de visibilité locale, régionale et internationale	15
1.B.2.2.1	Mise en place d'un observatoire Régional Multi-Risques Normand (ORMRN)	15
1.B.2.2.2	Contribution aux GIEC Territoriaux	15
1.B.2.2.3	Création d'un campus santé de rayonnement international	16
1.B.2.2.4	Lancement de trois Graduate Schools de recherche à visibilité internationale dans le campus Sciences & Ingénierie Rouen métropole	16
1.B.2.2.5	Renforcement de la stratégie à l'international	16
1.B.2.3	Une politique de formation tout au long de la vie	16
1.B.3	<i>Une gouvernance rénovée</i>	17
1.B.3.1	Une gouvernance par champs de recherche et de formation	17
1.B.3.2	Une réorganisation des services soutien et services supports	17
1.B.3.2.1	Recrutement et redéploiement : un effort conséquent et concerté	18
1.B.3.2.2	Une politique solidaire et responsable	18
1.B.3.3	Un pilotage accru des ressources budgétaires	18
1.B.3.4	La politique de communication : une stratégie repensée, une identité affirmée	19
1.B.3.5	Un processus qualité formalisé mais qui reste à déployer	19
1.B.3.6	Une fonction patrimoine au cœur des enjeux financiers et politiques	20
1.C	POLITIQUE COMMUNE AVEC LE CHU	20
1.C.1	<i>Partenariat avec le CHU – Hôpitaux de Rouen</i>	20
1.C.1.1	Le campus Santé Rouen Normandie	21
1.C.1.2	Le Medical Training Center	21
1.C.2	<i>Une stratégie scientifique commune</i>	21
DOMAINE 2	LA RECHERCHE ET LA FORMATION	22
2.A	LA POLITIQUE DE RECHERCHE	22
2.A.1	<i>Des orientations stratégiques réalistes et réalisées</i>	22
2.A.1.1	Un positionnement institutionnel en synergie avec les membres du site Normand	22
2.A.1.2	Une participation active à la structuration de la formation doctorale	24
2.A.1.3	Une politique par champs transversaux aux 5 pôles pour développer l'interdisciplinarité	24
2.A.2	<i>Une politique de soutien des unités de recherche renforcée</i>	25
2.A.2.1	Un dialogue permanent avec des structures décisionnelles et une concertation dynamique	25
2.A.2.2	Des moyens pérennisés malgré l'absence d'ISITE ou IDEX	26
2.A.2.3	Une politique d'emploi stabilisée et diversifiée	28
2.A.2.4	Une restructuration en profondeur de la Direction de la Recherche et Valorisation	29
2.A.2.5	Une politique de valorisation assumée	30
2.B	DES RESULTATS ENCOURAGEANTS DE LA POLITIQUE SCIENTIFIQUE MAIS A CONSOLIDER	30
2.B.1	<i>Une production scientifique en évolution</i>	30
2.B.2	<i>Une internationalisation à renforcer</i>	31
2.B.3	<i>Des partenariats lisibles et en augmentation</i>	32
2.B.3.1	Des partenariats académiques territoriaux forts	33
2.B.3.2	Une activité contractuelle partenariale en croissance	34
2.B.3.2.1	Une synergie étroite avec les Instituts Carnot	34

2.B.3.2.2	Un transfert marqué avec le développement de laboratoires communs.....	34
2.B.3.3	Une politique interne de gestion des brevets plus rationnelle (graphique brevets)	35
2.B.3.4	Une politique de maturation et des créations d'entreprises encore marginales	35
2.B.4	<i>Des actions concertées en faveur de pratiques scientifiques de qualité et de sa diffusion</i>	35
2.B.4.1	Vers une labélisation HRS4R.....	35
2.B.4.1.1	La mise en place d'un système d'information recherche	36
2.B.4.1.2	Un engagement réel dans le déploiement de la politique d'intégrité scientifique	36
2.B.4.2	Des actions de large diffusion des savoirs issus de la recherche	36
2.B.4.2.1	Un engagement conséquent en matière de culture scientifique	36
2.B.4.2.2	Des actions patrimoniales diversifiées	37
2.B.4.2.3	Un site de promotion des actions responsables pour une université en transition	37
2.B.5	<i>L'analyse SWOT de la recherche.....</i>	38
2.C	LA POLITIQUE DE FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE.....	39
2.C.1	<i>Un contexte de formation normand en forte mutation et concurrentiel</i>	39
2.C.2	<i>Des orientations politiques assumées</i>	40
2.C.3	<i>L'offre de formation dans l'URN.....</i>	40
2.C.3.1	Une dynamique de rationalisation pour une meilleure lisibilité	41
2.C.3.2	Le cursus Licence	41
2.C.3.2.1	Un dispositif partagé pour renforcer l'accès à l'enseignement supérieur.....	42
2.C.3.2.2	Une mutation forte des parcours	43
2.C.3.2.3	Une offre de formations professionnelles diversifiée	44
2.C.3.3	Le cursus Master	44
2.C.3.3.1	Une future offre de formation en cours d'élaboration.....	45
2.C.3.3.2	Une restructuration de l'offre de formation Master programmée	46
2.C.3.4	Des pratiques pédagogiques en forte mutation.....	47
2.C.3.4.1	Des projets structurants en faveur de l'innovation pédagogique et de l'hybridation	48
2.C.3.4.2	Un investissement lourd de l'URN pour un environnement numérique de travail de qualité	48
2.C.3.4.3	Une politique de formation des personnels aux pratiques et outils innovants	48
2.C.3.4.4	Accompagner les effets de la continuité pédagogique.....	49
2.C.4	<i>Une offre de formation continue et en apprentissage en cohérence avec les enjeux territoriaux..</i>	49
2.C.4.1	Politique d'emploi ambitieuse et modèle économique vertueux	50
2.C.4.2	L'offre de formation continue et en alternance de l'URN	51
2.C.5	<i>La politique à l'international en matière de formation</i>	52
2.C.5.1.1	Des résultats modestes mais encourageants	53
2.C.5.1.2	Synthèse SWOT des RI à l'URN	55
2.C.6	<i>Un processus qualité comme outil d'un pilotage responsable</i>	55
2.C.6.1	Un mode de gouvernance repensé	55
2.C.6.2	Les indicateurs de pilotage de l'offre de formation et de suivi des effectifs par filière.....	56
2.C.6.3	Les outils d'analyse interne et externe associés à l'offre de formation	57
2.C.6.4	Un processus de généralisation des conseils de perfectionnement des formations.....	58
2.C.7	<i>Analyse SWOT de la formation.....</i>	59
2.D	LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION.....	60
2.D.1	<i>Une politique engagée de formation par et à la recherche</i>	60
2.D.2	<i>Un déploiement actif de la formation doctorale en coordination avec la Comue NU</i>	60
2.D.3	<i>Une politique documentaire équilibrée entre la formation et la recherche.....</i>	61
2.D.4	<i>Un engagement notable dans la science ouverte</i>	62
DOMAINE 3	LA REUSSITE DES ETUDIANTS	63
3.A	LES PARCOURS ETUDIANTS, DE L'ORIENTATION A L'INSERTION PROFESSIONNELLE.....	63
3.A.1	<i>Une réelle dynamique au service de l'information/orientation des étudiants</i>	63
3.A.2	<i>Une mobilisation autour de l'accueil des publics spécifiques</i>	64
3.A.3	<i>Un accompagnement des étudiants vers l'insertion professionnelle</i>	64
3.A.3.1	Généralisation des modules d'insertion professionnelle	64
3.A.3.2	Mise en place de la césure	65
3.A.3.3	Accompagnement à la recherche de stage / Mise en place d'un Career Center.....	65
3.A.3.4	Insertion des étudiants en situation de Handicap.....	65

3.A.3.5	Perspectives	66
3.A.4	<i>Le soutien à l'entrepreneuriat étudiant.....</i>	66
3.A.5	<i>Un observatoire de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle</i>	66
3.B	LA VIE ETUDIANTE.....	68
3.B.1	<i>Une politique de développement de la qualité de vie étudiante déclinée sur l'ensemble des campus</i> 68	
3.B.2	<i>Des actions dans le domaine de la vie étudiante amplifiées par la CVEC.....</i>	69
3.B.3	<i>L'engagement étudiant au sein de l'Université de Rouen</i>	70
3.B.4	<i>Analyse SWOT de la réussite des étudiants.....</i>	72
Index	73

METHODE D'ELABORATION DU PRESENT RAPPORT

Le présent rapport d'auto-évaluation résulte d'un processus collaboratif destiné à associer l'ensemble des parties prenantes. Il s'appuie en premier lieu sur les autoévaluations réalisées dans le domaine de la recherche et de la formation. En parallèle, un bilan d'activités accompagné d'une analyse critique de la période antérieure a été produit sous forme de fiches thématiques, issues du référentiel de l'HCERES, au niveau de chaque Direction/service de l'URN.

La procédure d'autoévaluation a été planifiée en concertation avec les autres partenaires du site normand et notamment l'Université de Caen Normandie en raison des nombreux projets partagés en matière de formation (masters co-accrédités, Collégium Santé...) et de recherche (unités de recherche communes, fédérations...). La grille d'évaluation a été élaborée en commun et les unités multi-tutelles ont été évaluées par des élus des conseils de chaque établissement.

Au sein de l'établissement, la procédure d'auto-évaluation a démarré début septembre 2019.

Concernant la recherche, la procédure retenue de manière concertée avec l'INSA et l'Université de Caen est présentée dans la Figure 1.

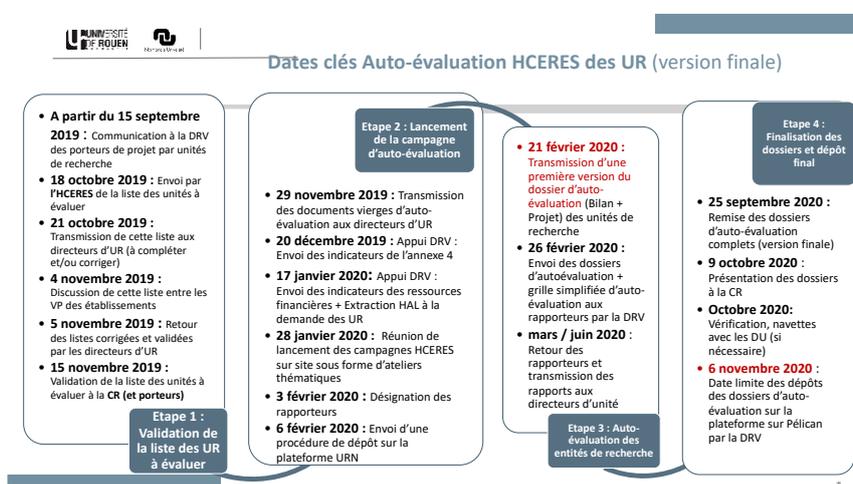


Figure 1 : calendrier final modifié compte tenu de la crise sanitaire

Outre les étapes préparatoires, deux étapes importantes ont été mises en place.

Lors de l'étape 3 les unités de recherche ont été invitées à rédiger dans un premier temps la partie bilan de leur unité. Cette première version, déposée entre février et mars, a été soumise à l'évaluation d'un binôme d'élus des commissions recherche, binôme comprenant un élu du second établissement tutelle pour les unités multi-tutelles (INSA ou Université de Caen). Ces évaluations sous la forme d'un référentiel inspiré de celui de l'HCERES ont été examinées par la commission recherche (le 9 octobre 2020) et communiquées aux équipes en vue de l'amélioration de leur dossier. Le calendrier des dépôts et des instances a été plusieurs fois modifié en raison de la crise sanitaire.

Le 25 septembre, lors de l'étape 4, les versions finales des dossiers des unités incluant la partie prospective ont été validées en vue du dépôt sur Pélican.

Concernant la formation, la procédure a débuté en mars 2019 par l'organisation des Assises Universitaires Caen-Le Havre-Rouen réunissant au Havre les conseils ainsi que les responsables de formations des 3 universités normandes. Ces Assises ont été l'occasion de parvenir à une analyse partagée :

- L'offre de master en Normandie n'est globalement pas assez visible et lisible,
- les co-accréditations sont moins nombreuses dans la dernière accréditation,
- le lien Licence – Master n'a pas été suffisamment travaillé à l'échelle de la Normandie,

- dans beaucoup de cas, les équipes pédagogiques se sont ignorées, dans le pire des cas, elles ont été en concurrence,
- les titulaires de master formés en Normandie n’intègrent que très peu nos laboratoires pour un doctorat.

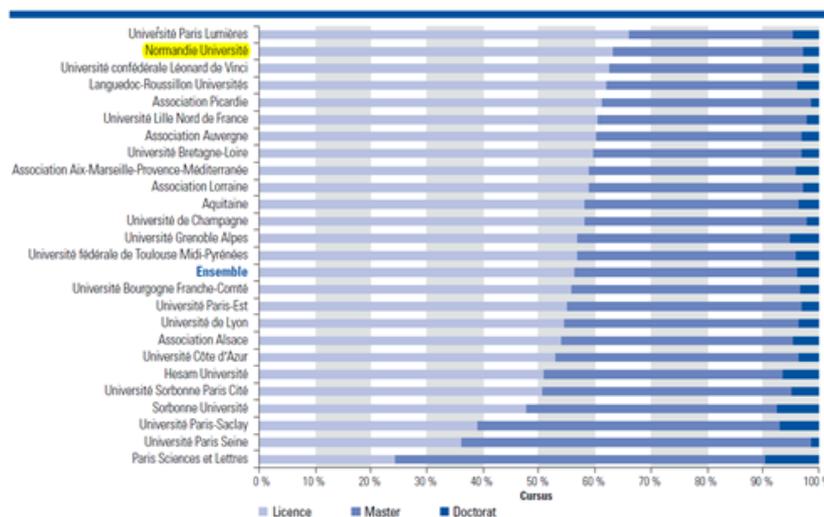


Figure 2 : Répartition des cursus en Normandie Source : MESR – DGESIP/DGRI – SIES – SISE.

À l’issue de ces rencontres, il a été convenu d’organiser un congrès des CFVU des universités de Caen, du Havre et de Rouen. Ce congrès, réuni le 24 mai 2019, a validé le principe d’une méthodologie d’auto-évaluation commune. La procédure mise en œuvre reposait sur des référentiels communs et devait s’appuyer sur une évaluation croisée entre établissements. Cette évaluation croisée n’a pas pu avoir lieu et le calendrier a été revu suite à la crise sanitaire.

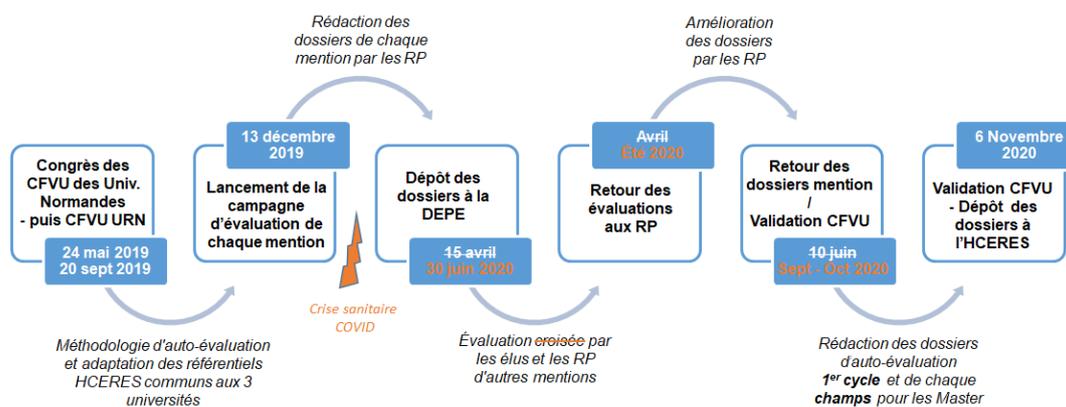


Figure 3 : calendrier processus d’auto-évaluation de l’offre de formation.

Les dossiers d’auto-évaluation de 117 mentions de formation ont été validés par la CFVU, tout comme les dossiers d’auto-évaluation du 1er cycle et des huit champs de formations. Le CFCA, la DEPE (Mission d’Information et d’Orientation, Handicap, Bureau d’Aide à l’Insertion Professionnelle, Bureau de la Vie Etudiante) et la DRIC ont été associés à la démarche, par les VP et la DGA Formation.

Concernant les services administratifs et la gouvernance, la méthodologie retenue a été la suivante. Entre février et septembre 2020, les 15 références issues de l’HCERES ont été présentées et explicitées aux services. Ces références ont ensuite été déclinées en fiches thématiques qui ont été affectées aux différents services concernés. Ces fiches ont enfin été, sur cette période, consolidées et analysées puis utilisées dans le cadre de la rédaction du présent rapport. Ce dernier a fait l’objet d’une présentation dans les différentes instances (CAC plénier et CA).

PILOTAGE STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL DE L'URN

1.A Le positionnement institutionnel de l'université

1.A.1 Un contexte institutionnel et démographique en mutation

La structuration institutionnelle régionale a connu une importante réorganisation au cours de ce contrat. C'est tout d'abord la fusion des régions de Basse et Haute-Normandie au 1er janvier 2016 qui a profondément bouleversé le paysage de l'ESRI normand en particulier avec des CPER 2015-2020 préparés dans un périmètre distinct que le cadre normand de sa mise en œuvre. La fusion des régions s'est poursuivie par celles des deux CROUS en 2019 puis des deux académies normandes effective au 1er janvier 2020. La Normandie constitue donc depuis le 1er janvier 2020, un cadre singulier au plan national, une région académique confondue avec l'unique académie. L'autorité de la Rectrice de région académique est renforcée et son rôle de définition stratégique en matière de formation, d'orientation, de recherche et d'innovation, est installé et sa mise en œuvre opérationnelle est assurée par des services de pilotage (Délégué régional à la recherche et à la technologie (DRRT), placé auprès du préfet sous l'autorité du secrétaire général pour les affaires régionales, qui est également pour l'académie de Normandie, délégué régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (DRESRI).

Alors même que la métropole rouennaise se situe plutôt géographiquement et économiquement comme un pôle stratégique de l'axe Seine entre Paris et le Havre, le changement de centre de gravité vers Caen du siège des institutions régionales a remis en cause les réseaux naturels de notre université. La proximité antérieure importante avec les institutions de la Haute Normandie peine à se reconstruire dans le nouveau paysage et devrait s'améliorer avec les élections municipales récentes et la nouvelle présidence de la Métropole Rouen Normandie. Le choix de la nouvelle région de favoriser un dialogue unique avec l'ESRI via la ComUE Normandie Université a également contribué à cet éloignement institutionnel. Pour autant, le soutien financier de la région Normandie tant pour la formation que la recherche de l'ESR Normand reste important. Il est comparable aux dotations de certains I-SITE, ce qui devrait en partie contribuer à renforcer la visibilité et l'attractivité de nos établissements². S'agissant de l'URN, son implantation particulière sur les départements de l'Eure et la Seine-Maritime en font un pôle prometteur. Implantée sur 7 sites dont 5 au sein de la métropole de Rouen Normandie et 2 sur Évreux dans l'agglomération portes de Seine (voir Figure 4), l'URN doit en particulier relever deux défis dont le développement justifie la délocalisation de formations et la spécialisation de celles-ci en lien avec le tissu économique et les pôles de compétitivité : il s'agit de répondre au besoin de formation adaptée compte tenu de l'hétérogénéité de la démographie dans les lieux d'implantation et de pallier un déficit d'attractivité en raison de la proximité géographique de la région parisienne.

² <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid131385/strater-diagnostic-edition-2018.html>

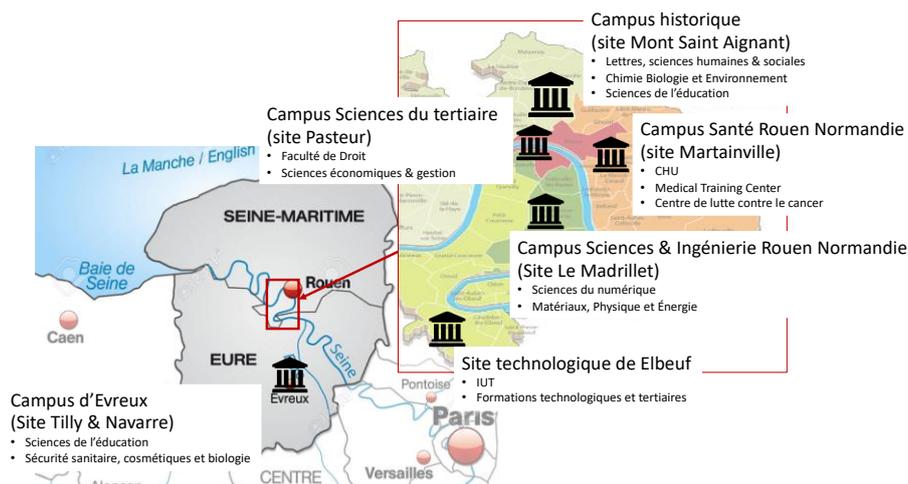


Figure 4 : calendrier d'origine validé dans les instances. Ce calendrier a subi de légères modifications compte tenu des contraintes sanitaires

Trois campus sont aujourd'hui thématiques. Les campus « Santé Rouen Normandie » (au centre de Rouen, quartier Martainville) et « Sciences et Ingénierie Rouen Normandie » (Le Madrillet, au sud de la Métropole) ont été créés avec d'autres partenaires sous forme d'associations loi 1901. Le campus « sciences du tertiaire » (au centre de Rouen, quartier Pasteur, à proximité de la Préfecture de Région) regroupe plusieurs UFR: l'UFR Droit, Sciences Economiques et Gestion, les Instituts IAE, IPAG, IEJ et certains Départements de l'IUT de Rouen (voir annexe 0-1)

Outre la renommée mondiale de la région connue notamment pour son patrimoine historique, les enjeux stratégiques du territoire sont en effet particulièrement forts. Au sein des deux départements de l'Eure et de la Seine-Maritime, les secteurs d'activités de l'énergie, de la chimie, de l'aéronautique et spatial restent au tout premier plan européen notamment grâce au réseau d'infrastructures, le long de l'axe Seine, reliant les ports du Havre et de Rouen aux ports de Paris³. Par ailleurs la place particulière du campus d'Évreux à proximité de la Région Centre d'une part et d'autre part de la Région Île-de-France, en fait un pôle prometteur notamment par la forte implantation des entreprises en lien avec le secteur pharmaceutique et cosmétique. Par ailleurs, le département de l'Eure enregistre la plus forte croissance démographique de Normandie, avec des projections à 10 ans favorables, cette perspective d'évolution démographique combinée au nombre croissant de bacheliers d'Île-de-France qui s'inscrivent sur les formations proposées sur Évreux (7% des effectifs inscrits) démontre l'attractivité et le rôle que doit jouer l'URN dans ce département.

Si la densité de population est comparable à la moyenne nationale, le contexte démographique général reste en effet modeste : le taux de scolarisation des 18-24 ans est plus faible qu'au niveau national (48% - France : 53%), 6% pour les plus de 26 ans. La proportion des diplômés de l'enseignement supérieur est également inférieure à la moyenne nationale (23% - France : 28%)⁴. **Outre le rôle d'ascenseur social (plus forts taux de boursiers de métropole : 33%, France : 26%), l'URN compte devenir un acteur indispensable par sa stratégie croisée de campus spécialisés et de formation tout au long de la vie à forte valeur ajoutée en lien avec les secteurs cités.**

1.A.2 Une structuration régionale en cours de consolidation

La structuration de l'ESRI normand s'articule autour de la ComUE Normandie Université qui regroupe les trois universités normandes, deux écoles d'ingénieur publiques (INSA Rouen et ENSI Caen), ainsi que l'École d'Architecture de Normandie (ENSA) en tant que membres fondateurs, et 12 établissements associés, le CESI, l'ESIGELEC, UniLaSalle, l'ésam Caen/Cherbourg, l'ESADHaR, l'EM Normandie, NEOMA Business School, le CHU de Caen

³ <https://www.haropaports.com/fr/filieres>

⁴ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=REG-28#chiffre-cle-4>

Normandie, le CHU de Rouen Normandie, le Centre François Baclesse, le Crous Normandie et le GIP Labéo.

Au début du contrat, les relations avec la ComUE et ses membres fondateurs ont été très fructueuses. Plusieurs appels à projet PIA ont été menés en commun. La structuration des pôles de formation et de recherche a été mise en œuvre. La situation s'est toutefois dégradée au cours du contrat. Plusieurs explications peuvent être avancées. La volonté de la région Normandie de privilégier un dialogue unique avec la ComUE a conduit celle-ci à progressivement outrepasser les compétences propres qui lui avaient été statutairement attribuées. Délaissant la coordination des établissements normands au profit d'une volonté de supervision des six membres fondateurs, la ComUE s'est progressivement comportée comme un "7e établissement", doté des mêmes prérogatives. Au fil du temps, la coopération et la transparence sont devenus très formels, nuisant ainsi au développement de projets communs.

La structuration en 5 Pôles stratégiques de Formation et de Recherche reste à ce jour largement perfectible. Les pôles se sont assez largement emparés des réponses aux appels à projets régionaux Recherche (dispositifs « Réseaux d'Intérêt Normands »), alors que la coordination de l'offre de formation n'a pas retenu la même attention. S'agissant des compétences propres de la ComUE (doctorat et valorisation) la structuration est réelle et la coopération avec les établissements tout à fait satisfaisante. Ceci constitue un paradoxe puisque la coopération est plus harmonieuse dans les domaines des compétences propres que des compétences de coordination.

A titre d'exemple, il peut être mentionné le projet REUSSITES qui a été porté par la COMUE Normandie Université. Ce projet est le fruit d'une réflexion conjointe des universités normandes depuis plusieurs années et répond à deux objectifs clés qui rejoignent ceux de la loi ORE : individualiser les cursus et renforcer leur caractère professionnalisant en rendant plus flexibles les parcours de premier cycle. Il repose sur cinq axes : créer l'adhésion de la communauté universitaire ; faire des emplois étudiants un facteur de réussite ; s'inscrire dans une logique d'approche programme (AP) et d'approche par compétences ; développer la formation tout au long de la vie ; assurer un suivi du projet grâce à des actions de recherche longitudinales. RÉUSSITES est donc une étape dans la transformation de la licence en un modèle harmonisé d'offre de formation permettant à chacun de choisir aussi bien son parcours que le rythme auquel il souhaite acquérir connaissances et compétences, en fonction de l'évolution de son projet personnel. Cette nouvelle organisation s'accompagne d'actions telles que l'accompagnement des étudiants dans le choix d'un parcours adapté à leur profil et à leur projet professionnel, leur suivi tout au long de ce parcours par des tuteurs et des mentors ou encore la certification des compétences par des « Open Badges » abondés dans un portefeuille numérique. RÉUSSITES est un projet ouvert au transfert de ses actions innovantes vers d'autres établissements et à l'intégration d'actions pertinentes issues d'autres projets de « Nouveaux cursus à l'université » (ouverture des parcours, accompagnement et tutorat, généralisation de la co-modalité). RÉUSSITES s'appuie également sur une démarche de recherche qui permettra d'évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre et le cas échéant de les ancrer durablement dans le paysage universitaire.

1.A.3 Une université de recherche et de formation à rayonnement international

L'URN connaît ainsi une forte mutation tant dans ses effectifs que dans ses activités scientifiques et pratiques pédagogiques. Son rayonnement scientifique est également en forte croissance malgré la faible présence des organismes de recherche et une surcharge des enseignants chercheurs (+5000 étudiants depuis 2012). Grâce à la politique d'encouragement aux échanges internationaux et aux mobilités, l'URN vient d'obtenir le Label de niveau 2 *Bienvenue en France*.

Comme le montre le schéma de l'OST⁵, l'URN apparaît d'un point de vue scientifique spécialisée en recherche médicale, mathématiques et chimie.

⁵ A noter la prise en compte très imparfaite des SHS dans ces indicateurs OST.

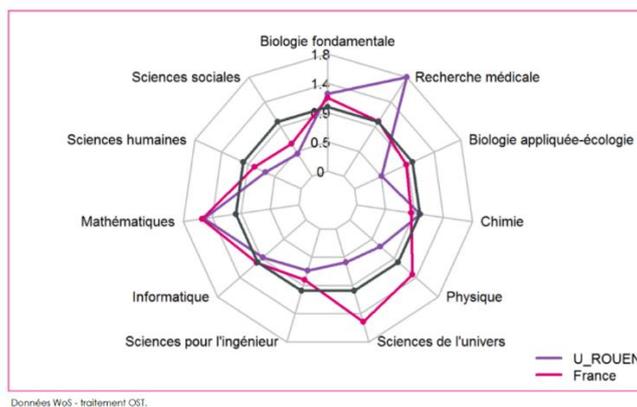


Figure 5 : Indices de spécialisation 2016-18 de l'URN et de la France

La politique de signature unique mise en place depuis quelques années au plan de la ComUe a permis l'entrée de NU en 2019 dans les classements internationaux du TOP 1% des universités mondiales (classement du Times Higher Education).

Normandie Université THE 2020	
Arts & humanities (2019-2020)	401 (même tranche)
Business & economics (2019-2020)	501 (même tranche)
Social sciences (2019-2020)	601 (même tranche)
Engineering and technology (2019-2020)	(↓ sort du classement)
Computer science (2019-2020)	501 (même tranche)
Life science (2019-2020)	601 (↓ tranche inférieure)
Clinical, pre-clinical & health (2019-2020)	401 (même tranche)
Physical sciences (2019-2020)	(↓ sort du classement)
Education (2019-2020)	401 (même tranche)
Psychology (2019-2020)	401 (même tranche)

Tableau 1 : Classements THE

L'URN apparaît également dans le classement de Shanghaï en mathématiques⁶, matériaux⁷, et STAPS⁸. Dans le classement CWTS Leiden Ranking, l'URN est au 595^{ème} rang mondial et 23^{ème} rang national toutes disciplines confondues (18^{ème} rang dans les sciences biomédicales et Santé).

Ces différents classements montrent la difficulté pour une université pluridisciplinaire de taille moyenne à faire émerger une ou des signatures scientifiques lui permettant de se distinguer dans le paysage national et international. A cet égard, le recentrage de la stratégie autour du RSDD qui repose sur de solides bases, est de nature à renforcer l'attractivité et la visibilité de notre établissement.

⁶ <http://www.shanghairanking.com/Shanghairanking-Subject-Rankings/mathematics.html>

⁷ <http://www.shanghairanking.com/Shanghairanking-Subject-Rankings/materials-science-engineering.html>

⁸ <http://www.shanghairanking.com/Special-Focus-Institution-Ranking/Sport-Science-Schools-and-Departments-2018.html>

	Points Positifs	Points Négatifs
Rôle et stratégie de l'URN	<p align="center">Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie en phase avec les ambitions territoriales • Synergie pluridisciplinaire permettant un rôle majeur de l'URN dans le développement du territoire • Soutien régional tant pour le développement de la recherche que de la formation • Plateformes techniques dédiées à l'expérimentation • Forte synergie entre les établissements de l'ESR Normands • Une professionnalisation des fonctions support et soutien au service de la gouvernance, • Une identité renforcée au travers d'une communication mieux structurée • Un dispositif de valorisation performant mis en réseau. 	<p align="center">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexte institutionnel en mutation modifiant les équilibres territoriaux • Contexte concurrentiel à réduire • Manque d'attractivité au niveau des masters • Projets fédérateurs inter-pôles à intensifier. • Faible présence et implication des organismes de recherche nationaux • Taux de poursuite d'études défavorable • Forte demande pour une formation professionnelle courte
	L'URN dans son environnement	<p align="center">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une réflexion en cours sur l'harmonisation de l'offre de formation à l'échelle normande, • Un positionnement territorial en phase avec le tissu économique • Un positionnement stratégique intégré autour du RSDD comme vecteur différenciant • L'engagement de la Métropole dans le soutien à l'ESR • Forte demande de professionnalisation • Implantation récente de centres de recherche privés • Mutations socio-économiques nécessitant une offre FTLV adaptée.

Dans ce contexte, l'université de Rouen doit relever des défis hétérogènes : accroître son rayonnement grâce à sa recherche de haut niveau, garantir une offre de formation attractive et évolutive, adaptée à la multiplicité des publics et des besoins du monde socio-économique, poursuivre la modernisation de l'établissement et l'adaptation de sa gouvernance pour mieux répondre aux nouveaux enjeux notamment environnementaux (cf. partie stratégie) et enfin renforcer son partenariat avec les acteurs territoriaux et renforcer la synergie avec les autres établissements normands. Pour entamer cette mutation, de nombreuses consultations de la communauté universitaire ont été engagées que ce soit dans le cadre des assises normandes ou des ambitions portées par l'URN en matière d'enjeux environnementaux.

1.B La stratégie institutionnelle de l'université

Parmi les attentes formulées lors de la réunion du 27 octobre dernier avec l'HCERES, compte tenu du contexte territorial et des enjeux de positionnement de notre université présentés précédemment, l'URN souhaite axer sa présentation stratégique autour des 3 attentes qui justifient nos actions menées lors de ce quinquennal et qui guideront nos choix dans le prochain contrat :

- L'université et son territoire à travers sa politique campus
- La politique RSDD dans ses axes recherches, formation et pilotage
- La formation tout au long de la vie sous l'angle de la formation continue et alternance.

1.B.1 Une stratégie RSDD intégrée : vecteur de différenciation de l'établissement

L'Université de Rouen Normandie (URN) vise un positionnement national différencié, basé sur son engagement en matière de **responsabilité sociétale et de développement durable** (RSDD) initié il y a plus de dix ans. L'obtention du label RSDD⁹ marque une nouvelle étape qui s'inscrit dans une démarche volontariste et disruptive visant à repositionner les missions de l'université au regard des ODD (Objectifs de Développement Durable) des Nations Unies.

La stratégie de l'établissement a donc pour cible d'intégrer les enjeux de responsabilité sociétale et de développement durable dans une vision systémique. Par cette ambition résolument tournée vers l'avenir, l'université souhaite jouer un rôle central pour accompagner les transitions de notre société au travers de ses missions scientifiques et de formation des citoyens de demain, responsables et éclairés au regard des ODD.

Il s'agit alors de promouvoir par les missions de recherche et de formation les principes de soutenabilité au sens le plus large du terme, en santé et bien-être, en gestion raisonnée des ressources naturelles et de la biodiversité, en matière d'égalité des chances et de construction d'une société plus inclusive respectant les impératifs socio-culturels dans un modèle économique soutenable.

Permettre aux citoyens de demain, étudiants et personnels, d'intégrer dans leur métier et au quotidien, équité sociale, équilibre environnemental et efficacité économique, dans un objectif de développement durable (c'est-à-dire trans-générationnel) suppose une vision transversale et systémique partagée. Pour répondre à ce besoin de changement de paradigme individuel et collectif, l'université de Rouen Normandie souhaite entreprendre un processus de transformations complexes. Cette vision doit en effet être déclinée en missions et en actions de recherche, de formation, de valorisation et diffusion de valeurs et de compétences humaines, scientifiques et sociales enclines à un progrès global.

Forte de sa pluridisciplinarité, la production et la diffusion de connaissances transversales et universelles doivent alors s'organiser afin de concilier : l'émergence d'une intelligence collective tournée vers un réel progrès social et sociétal « responsable et durable » au sens socioculturel ; un pragmatisme socio-économique favorisant l'innovation technologique et son transfert ; la préparation aux nouveaux métiers et nouveaux services garantissant un développement dont la rentabilité individuelle et collective est équilibrée et durable.

Dans cette optique, l'URN a entamé dans ce quinquennal un changement de paradigme qui s'inscrit dans la durée. Cette autoévaluation nous permet de faire un premier point sur son état d'avancement et le chemin parcouru. Ce point d'étape est en effet nécessaire dans la perspective d'une politique RSDD totalement intégrée.

1.B.1.1 Une organisation de l'université à adapter aux enjeux RSDD

Dans la continuité des actions déjà engagées, l'URN souhaiterait relever le défi RSDD en apportant une vision systémique complète à partir de ses 8 champs de formation et de

⁹ <https://turn.univ-rouen.fr/2020/03/09/le-label-ddrs/>

recherche actuels regroupant les expertises autour : de la chimie et la biologie appliquées à la santé et au bien-être, de l'énergie et l'environnement, des humanités, cultures et sociétés et des sciences du numérique. Ces expertises s'inscrivent totalement dans la politique de soutien à l'innovation initiée par l'État et sont fortement soutenues au niveau régional.

L'évolution naturelle de l'URN doit l'amener maintenant vers un triptyque de domaines d'expertises en formation et en recherche totalement en phase avec le RSDD et qu'il convient de favoriser pour une plus grande transversalité : les humanités, les cultures et les sociétés ; la santé ; les sciences et l'ingénierie de la transition. Cette mise en synergie pluridisciplinaire des domaines de compétences et des spécificités devrait accroître le positionnement du site normand dans le paysage national voire international parmi les sites d'excellence reconnus pour la préparation aux enjeux RSDD dans leur globalité. L'ensemble des actions et restructuration engagées dans ce contrat par l'URN s'inscrivent totalement dans cette logique et ont permis une meilleure lisibilité et attractivité.

Dans ce contexte, la transformation nécessaire tant structurelle qu'opérationnelle doit continuer dans le prochain contrat et s'inscrire dans une démarche de « responsabilité sociétale de l'université » multidimensionnelle (de l'individu à l'organisation), et impliquant massivement ses personnels, ses usagers et toutes les parties prenantes (acteurs publics et privés locaux, nationaux et internationaux).

Les réflexions menées dans cette démarche inspirée des démarches RSE et de l'ISO 26000 doivent aboutir à cette intégration de la dimension Responsabilité Sociale dans l'intégralité du fonctionnement et des missions intrinsèques de l'université, avec une stratégie partenariale inclusive. Tous ces points, s'appuient sur une autoévaluation préalable dont le rapport a servi pour la labellisation DD&RS de notre université (voir annexe 0-2).

1.B.1.2 Une politique scientifique au cœur de la stratégie RSDD

Le défi majeur de la politique scientifique visée est d'intégrer, dans le cadre des axes de recherche privilégiés de nos laboratoires, une vision « court » et « long terme » aux interfaces des trois dimensions du développement durable (Economie, Société, Environnement). Pour l'établissement, il s'agit de favoriser par sa politique scientifique incitative une meilleure intégration de la dimension RSDD dans les sujets de réflexion de l'ensemble de nos unités de recherche. Ce défi ne peut être initié que par une incitation à la mise en place de projets transversaux autour d'axes stratégiques en lien avec les transitions identifiées à partir des résultats de la recherche.

L'URN envisage dans un premier temps de soutenir et d'encourager toutes les actions renforçant une collaboration ou une meilleure prise en compte des enjeux aux interfaces des champs (dépôt de projets RIN collaboratifs ou structurants via le PIA, recrutements d'expertises fléchées, mise en place d'observatoires ou de plateformes pluridisciplinaires ...) adressant des transitions sociétales stratégiques pour lesquelles les unités de recherche ont une expertise reconnue notamment celles de l'énergie et l'environnement, sanitaire et de bien-être....

Cette politique scientifique structurée en champs préparant aux transitions devrait permettre des synergies transversales dont les contours ont vocation à dépasser le cadre classique des disciplines.

Un des points clés visé pour ce prochain quinquennal est donc de faire émerger progressivement des graduate schools, incluant les EUR obtenues et coordonnant la recherche et la formation dans une logique d'accompagnement aux grandes transitions citées précédemment. Elles devront également s'interfacer d'une part avec le cursus licence et les NCU et d'autre part avec la formation continue dans un continuum de bac-3 à une formation tout au long de la vie.

Dans leurs pratiques pédagogiques, ces graduate schools devraient pouvoir mettre en œuvre une formation par la recherche où la réflexivité doit en constituer le cœur dans lequel se rejoignent production de connaissances, construction de compétences et construction professionnelle.

1.B.1.3 Les missions de formation intégrant la transition RSDD

La mise en place d'un écosystème propice au RSDD suppose une étroite collaboration d'un large éventail d'acteurs de compétences complémentaires que l'on retrouve au sein des différents partenaires : entreprises et organismes publics et privés, universités et instituts de recherche, citoyens. La compétitivité des entreprises et la qualité du tissu socio-économique national dépendent alors en grande partie de leur capacité à innover c'est à dire à être acteur de cet écosystème pour maintenir un niveau d'innovation élevé à l'échelle globale. Impliquer l'université au sein d'un tel écosystème est un enjeu d'opportunité internationale dans la mesure où les partenariats avec les pays émergents peuvent prendre une place majeure. Outre ce constat, toutes les études s'accordent à dire que 85% des métiers à horizon 2030 ne sont pas connus tant les transitions semblent disruptives (transition digitale en tête).

Dans ce contexte, les formations de l'URN, au-delà des enjeux associés aux objectifs de développement durable, doivent intégrer progressivement dans leur contenu, une approche systémique et transversale, à tout niveau et dans les modules existants. L'objectif pédagogique, quel que soit le niveau d'étude, doit s'appuyer sur l'acquisition d'un socle commun de compétences transversales permettant : d'appréhender l'impact dans la société et sur l'environnement de toute action dans une vision de responsabilité et de durabilité, d'acquérir un regard critique sur l'incidence multidimensionnelle de chaque action personnelle et collective dans le cadre de leur métier.

Cet objectif implique de nouvelles pratiques qui pourront, par exemple, s'organiser autour de tiers lieux¹⁰ traitant des transitions visées et pensées comme de nouveaux environnements ouverts à l'innovation. Si ces lieux permettent des pratiques en lien avec la recherche et l'innovation, ils pourront devenir, dans le cadre de la stratégie de campus présentée précédemment, les vecteurs de formation et de valorisation au sens large¹¹ plus en phase avec le monde socio-économique¹².

1.B.2 Une stratégie territoriale responsable et cohérente

1.B.2.1 Une stratégie de campus vecteur d'attractivité et de dynamisation de nos territoires

Historiquement, l'université de Rouen Normandie (URN) a toujours entretenu des liens forts avec les acteurs de son territoire. La volonté de l'URN est de renforcer son ancrage territorial par une politique adaptée aux enjeux locaux. Depuis le dernier contrat de site, cette volonté répond à la fois à l'adaptation de nos campus au regard des évolutions socio-économiques territoriales et à l'objectif d'accroître notre rayonnement et notre attractivité territoriale. Ces objectifs s'inscrivent dans le cadre fixé par le SRESRI et plus largement par la Contribution Vie Étudiante et de Campus (CVEC). Outre l'unité géographique, la notion de campus, défendue ici, est pensée également comme une réponse institutionnelle consolidée à destination de toutes les parties prenantes¹³ (en termes de positionnement thématique, de visibilité, de transfert et de valorisation, de services rendus aux parties prenantes). Dans un environnement marqué par les réformes des collectivités territoriales (loi MAPTAM, loi NoTRE), la contribution des campus au développement économique local est plus que jamais à l'ordre du jour. Face aux nouveaux enjeux de financement, en particulier, il est essentiel que notre établissement soit perçu comme un vecteur de richesse permettant d'accompagner le développement des territoires (diversité de compétences, laboratoires d'innovation, maillage entre les acteurs).

¹⁰ L'URN a mis en place des salles pédagogiques actives dans plusieurs campus au format learning lab (voir autoévaluation 1^{er} cycle, p 41).

¹¹ Au sens de transfert de savoirs et de compétences ainsi que de transfert de technologique. Dans une logique FTLV ces lieux de vies peuvent être mis en synergie avec Normandie Valorisation et Normandie Incubation

¹² Les salles du Medical Training Center permettent par exemple des pratiques plus spécialisées destinée aux professionnels de la santé dans une logique FTLV et de transfert.

¹³ L'étudiant comme le professionnel souhaitant acquérir de nouvelles connaissances

Une politique menée à l'échelle des campus vise, par sa taille et son ancrage, à mieux fédérer les acteurs locaux et ainsi à soutenir des actions de développement de formation et de parcours de formation pour tous publics, à tous niveaux, ainsi que des actions de valorisation de la recherche en faveur du développement économique et social du territoire. C'est une des raisons qui expliquent que l'URN se soit engagée dans le développement de ses campus selon une vision thématique, cohérente à l'échelle normande et permettant d'assurer le lien formation/recherche/valorisation. Si la majorité des campus ont un positionnement clair et différenciant, le positionnement du campus historique de Mont Saint Aignan reste néanmoins à consolider.

1.B.2.2 Des projets d'envergures structurants de visibilité locale, régionale et internationale

Outre la stratégie territoriale renforcée par une cohérence territoriale de campus et la stratégie de valorisation intégrée décrite précédemment, l'université souhaite renforcer son partenariat avec les collectivités territoriales pour répondre aux enjeux de développement durable. Plusieurs actions ont été initiées dans ce domaine et doivent être fortement soutenues dans le prochain contrat quinquennal.

Des conventions de partenariats avec notamment la Métropole Rouennaise, les villes dans lesquelles l'URN est implantée et la Région ont été signées, ou sont en cours de renouvellement avec de nouvelles orientations stratégiques. Plusieurs projets d'envergure et structurants sont en jeu. Ainsi, nous pouvons citer, à titre d'exemple, la mise en place ou la participation active de l'URN dans les 5 structures d'enjeu régional voire international suivantes.

1.B.2.2.1 Mise en place d'un observatoire Régional Multi-Risques Normand (ORMRN)

La forme et les missions de cet observatoire ont été préfigurés à l'initiative de l'URN à la suite de l'accident industriel de Lubrizol et du projet transversal financé par la région (projet COPHERL). Il s'appuie sur les expertises issues de nos laboratoires et nos formations. L'originalité d'un tel observatoire réside dans son approche pluridisciplinaire croisée dans une vision multirisques (naturels, industriels, sanitaires et économiques). Son rôle est de préparer l'avenir pour prendre les mesures d'anticipation, d'atténuation et d'adaptation les plus appropriées pour un territoire résilient face aux risques. Il s'appuie d'ores et déjà sur les acteurs du territoire (la préfecture, la Région, les grandes agglomérations de la Normandie) et les structures existantes travaillant déjà sur des risques ciblés et des zones restreintes du territoire (ROL sur le littoral, GIP Seine aval sur l'estuaire de Seine, Agence Normande de la Biodiversité et du Développement Durable, BRGM). L'observatoire a pour ambition d'analyser dans une approche systémique et en interconnexion, l'ensemble des risques du territoire. Il s'agit de développer des outils et de proposer des mesures pour prévoir, anticiper, atténuer et s'adapter aux risques. Cet observatoire devrait en outre permettre de partager une culture multirisques commune entre les acteurs du territoire.

1.B.2.2.2 Contribution aux GIEC Territoriaux

La métropole rouennaise et la Région Normandie ont souhaité la création d'un GIEC métropolitain (2017) et d'un GIEC normand (2019), présidés par des enseignants-chercheurs de l'URN, dont les objectifs sont adaptés à chacun des territoires. L'enjeu commun est de construire un socle de connaissances permettant d'estimer l'impact du changement climatique sur les deux territoires. Ce socle doit également contribuer à mieux informer et mieux sensibiliser les décideurs, les populations et les acteurs du territoire ; à faire évoluer les politiques publiques et privées, massifier l'action pour lutter contre le changement climatique et s'y adapter ; et à réfléchir collectivement sur les mesures d'atténuation et d'adaptation optimales pour notre territoire.

Les rendus de ces recherches ont d'ailleurs déjà donné lieu à des actions de sensibilisation de l'ensemble des acteurs du territoire et de la population via des conférences, tables rondes, participations à des émissions TV, radio (plus d'une trentaine de conférences ou de tables rondes sur le contrat quinquennal actuel...).

1.B.2.2.3 Création d'un campus santé de rayonnement international

Au cœur même de la Métropole Rouen Normandie, le CHU, le centre de lutte contre le cancer Henri Becquerel, la ville de Rouen, la métropole Rouennaise, la Région et l'URN ont souhaité construire dans le cadre du Campus Santé un espace dédié à l'enseignement, à la recherche et à l'innovation de la santé et du bien-être pour le 21ème siècle. Ce projet d'implantation d'un lieu de connaissances ouvert aux étudiants et aux professionnels de santé vise l'émergence d'un lieu de vie, de culture et d'interactions autour des savoirs et savoirs faire transversaux mettant en synergie la recherche, le soin clinique et les pratiques nécessaires aux enjeux de santé et de bien-être individuels et collectifs. Outre l'accessibilité, ce campus devrait permettre une cohérence et une meilleure lisibilité de l'offre sur le territoire. Associé au Medical Training Center et au RHU STOP-AS, reconnu internationalement respectivement pour ses outils numériques et de simulation dédiés aux pratiques de la santé et pour l'excellence scientifique autour des pathologies cardiaques, ce campus devrait devenir un levier majeur d'attractivité des professionnels du domaine de la santé et de la recherche.

1.B.2.2.4 Lancement de trois Graduate Schools de recherche à visibilité internationale dans le campus Sciences & Ingénierie Rouen métropole

A travers un financement dans le cadre du PIA et/ou d'un co-financement de la région, l'URN et les établissements normands ont lancé en 2020 la création de trois graduate school dont 1 EUR répondant aux enjeux de formation et d'innovation autour de la chimie moléculaire pour la santé et le bien-être (XL-Chem), des sciences des matériaux et de l'énergie (MES) et des sciences du numérique et des données (NIMMACS). L'EUR XL-Chem a obtenu un financement ANR pour un montant de 4,1M€. Les graduate school MINMACS et MES (Graduate School for Materials and Energy Sciences), bien que notées A dans le cadre de l'appel à projets PIA3, n'ont pas obtenu de financement à ce titre. La région Normandie a donc accepté de financer ces deux Graduate Schools, l'une pilotée par l'URN (MES), cofinancée par la Région Normandie à hauteur de 710k€, et l'autre par l'Université de Caen Normandie (Minmacs). Outre la structuration d'une offre de formation par la recherche à l'échelle normande, ces trois démarches ont vocation à préfigurer les graduate schools à visibilité internationale préparant aux transitions énergétiques, environnementales et numériques.

1.B.2.2.5 Renforcement de la stratégie à l'international

Dans un cadre plus global, un des enjeux de partenariat à l'international est de collaborer et d'initier des dynamiques européennes permettant de partager les pratiques et les méthodes initiées dans nos structures pour former plus largement et efficacement au développement durable et aux transitions. Dans ce contexte, plusieurs axes stratégiques sont envisagés. En biosciences et ingénierie, un projet d'alliance mettant au cœur de ses ambitions de formation et de recherche les enjeux de développement durable a été initié. En santé, une dynamique analogue peut être engagée à partir des deux ERA-NET (CVD et MIGBAN) obtenus dans le cadre d'horizon 2020 et de la dynamique autour du campus santé.

Enfin, une stratégie de partenariat plus intensive avec les pays émergents dans une logique de mobilités et de formation et de recherche devrait permettre de co-construire une nouvelle dynamique répondant aux enjeux de responsabilité sociétale et le développement durable. Un effort particulier en direction de la mobilité extra-européenne a été initié à travers le dispositif Mobilité Internationale de Crédits Erasmus+ (ICM)¹⁴.

1.B.2.3 Une politique de formation tout au long de la vie

Le développement de la FTLV est une priorité de l'Université de Rouen. Les principaux objectifs sont de développer l'alternance et de permettre aux actifs de revenir se former à l'Université tout au long de leur vie professionnelle. De ce fait il a été décidé de lier le plus possible l'alternance à l'offre de formation initiale.

¹⁴ <https://www.univ-rouen.fr/actualites/luniversite-de-rouen-normandie-obtient-un-financement-pour-favoriser-les-echanges-hors-europe/>

Pour autant afin d'optimiser l'offre globale dans un contexte fortement concurrentiel, la stratégie de développement d'une offre répondant à des besoins du monde socio-économique repose sur plusieurs axes, notamment :

- La création d'un réseau régional Universitaire de FTLV à l'échelle de la Région Normande. Cette mise en réseau a permis de répondre conjointement à des besoins du territoire spécifiques (ex. DAEU, Diplôme d'État grade Master Infirmier Pratiques Avancées, ...)
- Le soutien aux composantes et équipes pédagogiques, notamment au travers de la politique d'emploi. Dans l'esprit du « rapport Germinet », 3 postes de PU avec profil d'enseignement "FTLV" ont été créés en 2017 pour développer une offre de formation continue adossée à l'expertise recherche de leur laboratoire.

Si cette stratégie a permis d'amplifier le développement de l'alternance, de créer de nouvelles formations communes aux universités normandes et d'initier une offre de formation qualifiante à haute valeur ajoutée, le modèle économique reste fragile. L'enjeu pour les années à venir sera de prolonger cette dynamique grâce à un modèle économique pérenne et vertueux, qui devra permettre le financement de postes (notamment d'enseignants-chercheurs) pour continuer à soutenir les équipes engagées dans ce développement.

1.B.3 Une gouvernance renouvelée

Dans le cadre de sa politique institutionnelle, l'URN s'est engagée dans la voie d'une université responsable tant du point de vue de sa gouvernance qu'en matière de sa gestion des ressources (dont les ressources humaines). L'URN a donc repensé sa politique de gouvernance sur plusieurs axes :

- Une gouvernance repensée par champs recherche-formation,
- Une réorganisation des services supports et soutien,
- Une gestion des ressources humaines responsable,
- Un pilotage accru des ressources financières,
- Un processus qualité repensé mais à étoffer.
- Une fonction patrimoine au cœur des enjeux financiers et politiques

1.B.3.1 Une gouvernance par champs de recherche et de formation

La gouvernance de l'équipe de direction a été en partie organisée par champs (voir annexe 0-3), de recherche et de formation dans l'objectif notamment de renforcer le lien formation-recherche. Le périmètre de ces champs de formation et de recherche est aujourd'hui calqué d'un point de vue disciplinaire sur celui des écoles doctorales. Il est amené à évoluer en fonction des transitions RSDD qui seront mises en place. Dans l'objectif d'une gouvernance transversale cohérente, cette structuration peu conventionnelle (impliquant 5 vice-présidents chargés de la recherche et de la formation dans leurs champs respectifs) présente l'avantage de définir une politique de répartition des moyens humains et financiers en phase avec la politique de l'établissement.

1.B.3.2 Une réorganisation des services soutien et services supports

Au cours de la dernière partie du présent contrat, les services soutien et supports ont été réorganisés de façon à bénéficier d'une organisation administrative favorisant à la fois une transversalité accrue et une meilleure coordination globale. Les principes qui ont guidé la réorganisation en pôles ont été les suivants :

- Positionner les missions de l'établissement au cœur de la gouvernance administrative et améliorer la qualité de la réponse aux usagers.
- Améliorer la cohérence et la lisibilité de notre organisation.
- Faciliter les échanges transversaux et la gestion en mode projet.

- Intégrer une culture de l'évaluation.

L'enjeu majeur de cette restructuration administrative a été de passer d'une structure administrative en silos à une organisation mieux adossée aux missions de l'établissement. Trois pôles, dirigés par des directrices générales adjointes de services, ont donc été récemment créés : un pôle *ressources internes et pilotage*, un pôle *formation tout au long de la vie et vie étudiante*, un pôle *recherche, innovation, entrepreneuriat et RSDD*. Cette structuration démarrée fin 2019 en pôles a permis de mettre en synergie l'ensemble de ces services (y compris les services communs) afin de répondre aux grands enjeux du contrat.

Cette restructuration s'est accompagnée d'une réforme des statuts de l'université et la création de différentes commissions issues du CA (commission budget, CFTLV, commission culture, CRIC, CopNum) et issues du CAC (CORESS). Ces commissions permettent de discuter de la politique d'établissement et d'élaborer des propositions qui sont mises en œuvre par les directions supports nouvellement créées (CFC, SUN, direction de la culture, DRIC...). La structuration et les statuts de l'université sont présentés en annexe 0-4.

1.B.3.2.1 Recrutement et redéploiement : un effort conséquent et concerté

L'Université de Rouen fait partie des universités sous-encadrées en personnels, tant en personnels supports qu'en enseignants-chercheurs. C'est pourquoi elle a entamé une politique de recrutement raisonnée afin de rattraper son retard en matière de taux d'encadrement. Depuis 2016, l'établissement a souhaité mener des campagnes d'emploi planifiées dans une politique pluriannuelle. Ces campagnes ont été menées à travers une large concertation d'objectifs et de moyens à la fois par champs et par composantes. Les réunions de concertation, par champ et par métier (pour ce qui concerne les personnels BIATSS), permettent non seulement de discuter de la pertinence des demandes, mais aussi d'arriver à établir des priorités sur deux ans. Chaque demande de publication ou de création de poste doit être justifiée en matière de formation et/ou de recherche ou, pour ce qui concerne les BIATSS, permettre notamment de renforcer l'expertise des personnels et de répondre aux évolutions de métiers.

Une Commission des Ressources (CoRess), composée d'élus des différents conseils centraux et du Comité technique permet de statuer sur les priorités retenues. Malgré l'existence d'un GVT important, l'effort annuel concédé pour mener à bien nos missions a représenté environ 80 postes en 2017 et 2018 et une soixantaine de postes en 2019 et 2020, hors MCU-PH et PU-PH.

1.B.3.2.2 Une politique solidaire et responsable

Conformément aux engagements du président de l'université, le mode de gouvernance s'est inscrit dans un esprit de solidarité et d'éthique sur toutes les missions. En parallèle de la politique de recrutement, une politique de revalorisation des primes pour les personnels BIATSS, a par exemple été menée dans le cadre du RIFSEEP (+1,2M€). Plusieurs actions ont été mises en place de sorte à mener une politique volontariste en matière de qualité de vie au travail (QVT), dans un contexte de sollicitation des personnels de plus en plus marqué et de crise sanitaire réduisant la visibilité et la pérennité des actions.

1.B.3.3 Un pilotage accru des ressources budgétaires

L'université de Rouen Normandie a consacré l'ensemble de la durée de l'actuel contrat d'établissement à mettre en œuvre une démarche de pilotage de ses finances. Cette étape a donné lieu au passage d'une procédure budgétaire, uniquement ascendante et agrégative, à une démarche essentiellement descendante construite sur la base d'un cadrage des dépenses en amont, cadrage s'appuyant lui-même sur une prévision des recettes.

Cette démarche a permis, dès 2017, la mise en œuvre d'un cadrage global de l'évolution prévisionnelle pluriannuelle de la masse salariale de l'établissement. Le processus global de pilotage financier, amorcé en parallèle de la procédure relative aux campagnes d'emplois, permet aujourd'hui une visibilité à minima sur trois ans de la politique d'établissement en matière de publication d'emplois. Le cadrage budgétaire annuel voté au conseil

d'administration s'inscrit ainsi dans une démarche pluriannuelle qui tient compte de l'évolution des dépenses de fonctionnement et de la capacité d'autofinancement de l'établissement. Qui plus est, l'analyse financière menée en incluant le Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) de l'université sur la période 2018-2022, a permis de financer les opérations de renouvellement immobilier sur ressources propres sur la période 2018-2022 (de plus de 24M€) en phase avec notre stratégie de campus (voir annexe 0-5).

Cette démarche doit toutefois être poursuivie et renforcée notamment par la construction d'un Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI). D'autre part, un outil de projection globale pluriannuelle (incluant le pilotage de la trésorerie) initié en 2018 est à consolider pour qu'à terme il constitue un outil d'aide à la décision utile non seulement à l'établissement mais également aux composantes. Coordonnées au niveau du pôle ressources internes et du pilotage, ces démarches à visée pluriannuelle doivent permettre de favoriser un pilotage renforcé ainsi qu'une conduite plus efficace des priorités.

1.B.3.4 *La politique de communication : une stratégie repensée, une identité affirmée*

Depuis 2015, la communication à l'université de Rouen Normandie a évolué tant par la structuration en interne de son organisation, que par la diversité et la cohérence des projets portés et mis en œuvre tout au long du contrat. Cette nouvelle structuration fortement renforcée (8 équivalents temps pleins) permet de répondre de manière plus efficace aux demandes internes et externes. Elle contribue à l'attractivité de l'Université y compris à l'international (pour les mobilités sortantes et l'accueil des étudiants internationaux), tout en lui permettant d'affirmer son ancrage territorial à travers différents nouveaux outils mis en place lors de ce contrat. Cette structure s'appuie en outre sur un réseau de 29 référents communication et 31 relais web au sein des composantes et des services.

L'un des axes développés a été le renforcement du sentiment d'appartenance auprès de la communauté universitaire, personnels et étudiants au travers notamment de différents vecteurs de communication et de services (lettre d'information hebdomadaire, boutique en ligne dédiée aux personnels et aux étudiants incluant plans de communication personnalisés, séances photos, ventes éphémères, etc.). Le forum d'accueil Modulo, co-porté avec la direction des enseignements et du suivi des parcours étudiants (DEPE), est un des événements importants qui structurent l'accueil des nouveaux étudiants à l'Université, en vue d'une bonne intégration (présentation des services et des partenaires, dimension festive, remise de supports type « Carnet de l'étudiant », carte des campus, etc.).

Une stratégie numérique nouvelle est mise en œuvre depuis début 2018. Cette démarche s'articule autour de deux volets : la refonte du site web de l'Université, initiée en janvier 2018 dans sa réflexion et qui devrait s'achever d'ici 2021, et la mise en place d'une stratégie sur les réseaux sociaux, avec le lancement en septembre 2019 de comptes Twitter et Instagram, en complément d'actions repensées sur Facebook et LinkedIn. Chaque réseau dispose d'une ligne éditoriale spécifique, avec une cible principale clairement identifiée. L'objectif est alors de promouvoir l'ensemble des missions de l'établissement, en fonction de ces cibles externes et internes, en portant un discours adapté en complément des actions de diffusion de la culture scientifique et technique ou de vulgarisation scientifique régulières.

1.B.3.5 *Un processus qualité formalisé mais qui reste à déployer*

La politique qualité comprend différents volets dont le contrôle interne comptable et financier. En matière de contrôle interne budgétaire et comptable, ces dernières années ont été consacrées à la définition de procédures formalisées et partagées avec la mise en place d'une cartographie des risques budgétaires et comptables. Son déploiement s'inscrit dans une démarche structurée (comité de pilotage, référents contrôle interne) qui est décrit dans un guide spécifique. L'ensemble de ces procédures, gérés par le système qualité, permettant ainsi de conserver leur traçabilité en cas de contrôle ou de départ d'agents.

Dans le domaine juridique, la politique qualité s'est concentrée sur le développement de la sécurisation des actes et de l'expertise : délibérations du conseil d'administration sécurisées, publication des délibérations dès signature sur le site internet de l'université.

En outre, un comité qualité a été créé pour engager une approche globale. Une cartographie de l'ensemble des macro-activités de l'université a été présentée (voir Annexe 0-6). Ce comité est composé de vice-présidents, de la DGS, de la DGSA en charge du pilotage et des ressources internes, de directeurs de composante, du responsable qualité et du contrôleur de gestion. Si cette démarche est aujourd'hui largement reconnue, il conviendra sur le prochain contrat de l'étendre à d'autres sphères de l'activité et de prioriser les actions sur les "macro process" jugés les plus risqués.

Concernant la sphère formation et vie étudiante, l'établissement a mis en place une démarche « campus » afin d'améliorer le service rendu en permettant une mutualisation des ressources (humaines, financières, mobilière...). D'un point de vue des missions pédagogiques, d'autres démarches répondent à des logiques propres comme notamment la certification *Qualicert* de l'IAE, la certification FCU de la formation continue, la certification *ISO* de plateformes. L'année 2020 a permis un travail de fond sur l'évaluation des enseignements qui a donné lieu à l'édition d'un rapport d'évaluation des enseignements (en annexe 0-7) qui participe à la démarche qualité souhaitée par l'établissement (et qui correspond aux dernières préconisations de l'HCERES).

Du point de vue de la structuration du système d'information, des efforts restent à faire. En ce qui concerne les ressources humaines, l'URN a choisi de déployer l'application SIHAM (Système d'Information des ressources Humaines dans une Approche Mutualisée), qui a pour ambition de couvrir l'ensemble des processus RH : du recrutement de l'agent à sa sortie, en incluant la pré-liquidation de la paie et la gestion prévisionnelle des emplois. La mise en place, non encore aboutie, de cet applicatif devrait permettre sur 2021 d'assurer la fiabilité, la qualité et la consolidation des données qui participeront grandement à la politique qualité. Il est à noter que l'implémentation de cette nouvelle application RH a été menée sur 18 mois, avec une mise en production en pleine crise sanitaire.

Plus globalement, une réflexion est actuellement menée sur la création d'une direction d'aide au pilotage et à la modernisation qui intégrerait l'ensemble des fonctions d'aide au pilotage, à la qualité, rattachée au DGA ressources internes et pilotage. L'objectif serait de consolider l'ensemble des outils de pilotage et de permettre, à terme, de fiabiliser les outils de pilotage et de mettre en place un véritable système d'information décisionnel.

1.B.3.6 Une fonction patrimoine au cœur des enjeux financiers et politiques

La gestion du patrimoine universitaire constitue un véritable enjeu. Globalement, l'Université dispose d'un patrimoine, qui s'il présente, pour certains bâtiments, une qualité urbanistique intéressante, n'en est pas moins vieillissant. L'université s'est dotée depuis plusieurs années d'un Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière qui constitue un document de référence qui permet de dessiner les grandes orientations à venir. La question patrimoniale au regard des nouveaux usages constituera dans les années à venir un véritable enjeu d'un point de vue financier mais également de politique sociétale et durable.

1.C Politique commune avec le CHU

L'Université de Rouen Normandie a placé l'enjeu de l'attractivité au cœur de son contrat d'établissement et de sa stratégie. L'insertion dans son territoire en constitue un élément moteur. L'établissement s'emploie ainsi à nouer des partenariats solides avec les institutions du territoire : CHU Rouen Normandie, Métropole Rouen Normandie, Région Normandie.

1.C.1 Partenariat avec le CHU – Hôpitaux de Rouen

La convention signée en juin 2015 entre le CHU, l'université et son UFR Santé, vise à renforcer la coordination des politiques et des stratégies de ces deux établissements dans le domaine des soins, de l'enseignement et de la recherche. Durant ce contrat, les éléments structurants du partenariat entre les deux établissements ont principalement consisté dans la mise en place du **Campus Santé Rouen Normandie** et dans la montée en charge des activités de recherche et de formation du **Medical Training Center (MTC)**.

1.C.1.1 *Le campus Santé Rouen Normandie :*

Situé au cœur de Rouen, sur une zone de plus de 6 hectares à l'est de la ville, le Campus Santé Rouen Normandie regroupe les dynamiques conjointes de plusieurs acteurs majeurs de la santé en Normandie et forme ainsi un écosystème dédié à la santé¹⁵. L'objectif du Campus Santé Rouen Normandie est à la fois de développer les synergies en matière d'enseignement, de recherche et de soins à la population, et de favoriser l'émulation dans un cadre de vie agréable pour les professionnels, les étudiants et les habitants du quartier.

1.C.1.2 *Le Medical Training Center*

Le MTC est un centre de simulation en santé et d'entraînement aux techniques biomédicales¹⁶. L'Université, au titre de ses missions de formation initiale, de formation continue, de recherche et d'innovation a souhaité, dès la genèse du projet, prendre part aux activités et au développement du MTC Rouen, afin de contribuer à la réussite de cet outil innovant, au service du développement pédagogique et scientifique. Ses personnels universitaires et hospitalo-universitaires participent aux formations et à l'accompagnement technique et logistique pour la réalisation des projets. L'université siège dans l'ensemble des instances du MTC : comité stratégique, comité opérationnel, comité pédagogique, conseil de l'animalerie.

Le MTC a pour objectifs d'améliorer la qualité et la sécurité des soins par la simulation et l'entraînement. Dans une logique de continuum de formation tout au long de la vie ce centre permet d'offrir aux étudiants, aux médecins et aux paramédicaux français et étrangers, les conditions d'une formation d'excellence. Outre la formation aux techniques biomédicales de pointe développées au CHU de Rouen, le MTC représente un vecteur important de valorisation et d'attractivité pour transmettre les savoir-faire et les pratiques innovantes, attirer de nouveaux talents et fidéliser les professionnels.

1.C.2 **Une stratégie scientifique commune**

Les relations avec le CHU en matière de recherche se formalisent également au travers de la fédération de recherche IRIB (Institut de Recherche et d'Innovation Biomédicale, FED 4220), le Centre d'Investigation Clinique (CIC Inserm 1404) et le CRBSP. Le Directeur de la recherche du CHU et le VP Recherche-Formation du champ de la Santé, participent de façon croisée à chacune de ces instances afin de coordonner les stratégies scientifiques. Il est nécessaire également de mentionner que le CHU et l'URN sont tous les deux membres fondateurs de la Fondation Charles Nicolle Normandie (reconnue d'utilité publique) qu'ils soutiennent financièrement et participent à son fonctionnement de manière concertée. Les dons récoltés permettent, entre autres, de soutenir les activités recherche des laboratoires de l'IRIB mais également d'inciter aux carrières hospitalo-universitaires au travers des dispositifs d'année recherche et/ou de bourses de mobilité.

Les deux établissements coordonnent leur stratégie scientifique concernant des AAP tels que les FHU et les RIN normands mais également dans le cadre de la mise en place du prochain CPER (équipements des plateformes technologiques en Santé) ou de la définition de la *Smart Specialization Strategy* (S3) de la région Normandie, notamment la thématique « Accélérer les synergies et l'innovation au service d'une médecine 5P humaine et animale » qui constitue un des points d'excellence régionale.

Mensuellement, le Président de l'URN, la Directrice Générale du CHU, le Président de la CME et le Doyen de l'UFR Santé se réunissent afin de faire le point sur les dossiers communs,

¹⁵ Les membres constitutifs sont le CHU Rouen Normandie, le Centre de Lutte Contre le Cancer Henri Becquerel, l'Université de Rouen Normandie (UFR Santé), l'Unités de recherche regroupées au sein de l'Institut de Recherche et d'Innovation Biomédicale (IRIB), 13 écoles et Instituts de formations paramédicales de l'Espace Régional de Formations des Professions de Santé (ERFPS), Seine Biopolis (pépinière-hôtel d'entreprises), Médical Training Center, l'ANIDER (Association Normande pour la prise en charge de l'Insuffisance rénale chronique par la Dialyse, l'Éducation des patients et la Recherche).

¹⁶ <https://www.mtc-rouen.com>

coordonner leurs actions et en développer de nouvelles. À titre d'exemple, en 2017 l'URN a mis en place un dispositif de contrat de professeur associé universitaire praticien hospitalier (PAU-PH). Ce contrat s'adresse aux praticiens hospitaliers investis dans la recherche et ayant des responsabilités dans l'enseignement.

LA RECHERCHE ET LA FORMATION

1.D La politique de recherche

Le potentiel de recherche de l'URN repose sur plusieurs structures de recherche organisées par champs et dont la synergie a été organisée à l'échelle de la Région Normande au niveau de la COMUE Normandie Université (unités de recherche, fédérations plateformes, voir annexe 0-1). Cette organisation s'est en particulier accentuée suite à la réflexion menée dans le cadre de l'appel à projet ISITE du PIA2. L'organisation actuelle résulte également d'une volonté de la Région de soutenir fortement la recherche et l'innovation dans le territoire dans le cadre de la fusion de la basse et haute Normandie. Le projet ISITE n'ayant pas été retenu, les moyens pérennes nécessaires à une structuration pertinente sont essentiellement liés à la capacité d'autofinancement et à l'activité collaborative de l'établissement dont une forte proportion provient du soutien régional via des appels à projets régionaux RIN (Réseaux d'Intérêt Normands)¹⁷. Malgré la qualité incontestée de nos UMR, une des craintes est le désengagement progressif des organismes nationaux partenaires (CNRS, INSERM, INRAE...) en région Normande (0,4% Part nationale des chercheur-e-s CNRS). Cette crainte est à mettre en regard avec le nombre d'UMR et le soutien du CNRS dans leur développement. La politique de l'INSERM ajoute une contrainte supplémentaire en ne favorisant pas les unités multi-sites alors même que de nombreuses collaborations de très bon niveau avec des unités caennaises se développent (La somme de la production scientifique dans le domaine biomédical et Santé de Caen et Rouen réunies se situerait au même niveau que l'Université de Nantes).

1.D.1 Des orientations stratégiques réalistes et réalisées

Les orientations de la politique scientifique de l'URN se sont donc déployées à partir des ambitions affichées dans le contrat de site en cours et le SRESRI. Accompagnées d'actions complémentaires menées au cours du contrat, elles ont permis une avancée significative sur les 3 axes suivants :

1.D.1.1 *Un positionnement institutionnel en synergie avec les membres du site Normand*

Afin de structurer la recherche, les établissements du site Normand ont souhaité mettre en place **des pôles de formation et de recherche (PFR)**. L'un des enjeux était de renforcer le développement des collaborations entre les unités de recherche dans un objectif double d'accroissement de l'attractivité et de la visibilité des compétences des acteurs de l'ESR, ainsi que leur mise en synergie, en phase avec les enjeux territoriaux. Il s'agissait aussi de renforcer le lien formation-recherche, la coopération au plan régional ayant été traditionnellement centrée sur les aspects recherche. Les 5 pôles stratégiques suivants ont été adoptés par l'URN (en 2016) en concertation étroite avec l'ensemble des acteurs régionaux de l'ESR :

- Énergie, Propulsion, Matière, Matériaux (EP2M) ;
- Nouvelles technologies en chimie et biologie appliquées à la santé et au bien-être (CBSB) ;
- Humanités, Culture, Sociétés (HCS) ;
- Sciences du Numérique (SN) ;

¹⁷ Ces appels à projet sont le fruit de réflexions communes entre les établissements et la Région dans lesquelles les Vices présidents et des enseignants chercheurs participent. <https://aides.normandie.fr/rin-recherche-2020>.

- Continuum Terre-Mer (CTM).

D'une part, ils regroupent des unités de recherche et des structures fédératives dont les pratiques et les cultures disciplinaires sont proches. D'autre part, ils ont vocation à répondre aux enjeux sociétaux majeurs dans une logique de valorisation au sens large du terme s'appuyant notamment sur un continuum recherche-formation mis en synergie à l'échelle de la Région Normande¹⁸. Afin de bien répondre aux stratégies scientifiques relevant de leurs domaines de compétence, ces pôles n'ont pas vocation à assurer uniquement l'animation scientifique mais participent activement au processus de décision des appels à projets RIN.

A l'échelle de l'URN, cette structuration se combine ainsi avec celle des champs de formation et de recherche fondés sur le périmètre des écoles doctorales¹⁹ en visant une meilleure transversalité.

Ces collaborations ont débouché sur des réalisations concrètes. Outre les EUR présentées dans le domaine 1, la généralisation des écoles doctorales thématiques au périmètre normand et l'importante activité de coordination du collège des études doctorales (CED) ont permis une réelle collaboration avec les autres membres du site, ce qui répond à l'un des points faibles relevés dans le précédent RAE. Ces collaborations ont également favorisé la restructuration d'unités de recherche communes pour le prochain contrat (voir annexe 0-1). Au plan des chercheurs, la participation de l'ensemble des fédérations et unités de recherche de l'URN à la construction puis à l'animation des pôles normands, dont certains enseignants-chercheurs rouennais sont coordonnateurs, a contribué à une meilleure connaissance réciproque des chercheurs au plan régional et a débouché sur de nombreuses collaborations de recherche sur la base d'un financement régional ou autre. Le critère de la participation d'unités de recherche de plusieurs établissements fait d'ailleurs partie des éléments pris en compte lors de la sélection et du classement par les pôles des demandes de financement régional. Des codirections de thèse se sont également développées.

Néanmoins, si l'enjeu est bel et bien de lier formation et recherche, les PFR se sont majoritairement emparés du volet recherche à ce stade. Le degré de maturité des communautés scientifiques étant variable, certains pôles jouent pleinement leur rôle d'animation scientifique à l'échelle régionale, voire de coordination des formations (notamment dans le cadre du montage des trois EUR). D'autres se contentent de piloter les appels à projets RIN (Réseaux d'intérêt normands).

Par ailleurs sur le plan du positionnement institutionnel, la tenue régulière (quasi-mensuelle) d'une réunion entre les vice-présidents recherche normands (ComUE & établissements membres fondateurs) a permis dans les premiers temps du contrat un réel dialogue et une nette amélioration de la coordination entre les différents établissements. Un risque important de glissement progressif du processus décisionnaire vers les PFR ou la COMUE au détriment de la stratégie scientifique des établissements est toutefois réel. Ce point de vigilance est surmontable à condition que les établissements tutelles des unités de recherche et de formation impliquées gardent leurs prérogatives. Il en va de même pour le processus RIS3 (*Regional Innovation Strategy based on Smart Specialisation Strategy*) mis en place par la Région Normandie dans le cadre du plan de relance par l'innovation à l'échelle européenne et les FEDER²⁰. Alors même que ce processus a impliqué plusieurs de nos enseignants-chercheurs pour réfléchir aux domaines dits de spécialisation intelligente, la volonté de la Région de coupler son financement RIN avec la RIS3 génère cependant des inquiétudes quant au soutien de la recherche fondamentale et des unités de recherche dont les thématiques ne convergent pas avec la RIS3 (notamment dans le domaine des sciences humaines et sociales). Si à ce stade ce délitement de la stratégie scientifique n'est pas irréversible, il convient de remédier à ces dérives dans le prochain contrat par un éclaircissement du processus de décision et de coopération au plan régional.

¹⁸ <http://www.normandie-univ.fr/les-5-poles-de-formation-et-de-recherche-de-normandie-universite-57861.kjsp>

¹⁹ <http://www.normandie-univ.fr/les-ecoles-doctorales-normandie-universite-545.kjsp>

²⁰ https://www.europe-en-normandie.eu/sites/default/files/documents/bn_po_feder_ris3.pdf

1.D.1.2 Une participation active à la structuration de la formation doctorale

Depuis le début du présent contrat, la formation doctorale est organisée en huit écoles doctorales régionales thématiques dont la compétence a été dévolue à la ComUE. L'URN a contribué activement à cette structuration et à son développement. Elle contribue en particulier par la mise à disposition de personnels, par l'implication de ses personnels dans des projets communs et par la participation active à toutes les instances de coordination et de concertation, en particulier le collège des études doctorales (CED) dont les directeurs successifs sont des personnels de l'URN. Pour accompagner ce processus, l'URN a été à l'origine de la création de maisons du doctorat²¹.(voir 1.G.2). Dans ce domaine, la collaboration fructueuse entre tous les services en interne et avec les autres établissements au sein de la ComUE a permis d'améliorer substantiellement l'accueil administratif mais aussi l'accompagnement de la formation des doctorants et de l'employabilité des docteurs. A l'initiative de l'URN, le CED a initié depuis cette année une politique de formation transversale visant à inclure dans leur recherche les problématiques RSDD. La réflexion en cours devrait donner lieu à terme à un Label RSSD valorisable par les docteurs.

1.D.1.3 Une politique par champs transversaux aux 5 pôles pour développer l'interdisciplinarité

Si des axes transversaux aux cinq pôles n'ont jusqu'alors pas été véritablement impulsés, **l'interdisciplinarité s'est néanmoins développée par une stratégie locale croisée dans le cadre des PFR et des champs de recherche de l'URN (voir 1.B.3.1).**

Ces pôles thématiques ne sont en effet pas des pôles disciplinaires et le regroupement des unités de recherche relevant de différentes disciplines a permis de renforcer ou de développer des collaborations scientifiques sur des sujets transverses²². Pour favoriser les collaborations inter-pôles, notamment dans le cadre des appels à projets régionaux, des commissions d'évaluation et de sélection *ad-hoc* ont en outre été mises en place, ce qui a engendré un meilleur classement de ces projets et une plus grande valorisation de l'interdisciplinarité.

L'organisation interne à l'URN par champs de formation et de recherche, sur la base des périmètres des écoles doctorales, a également favorisé le développement de collaborations entre unités de recherche d'un même champ dans le cadre d'appels à projets internationaux (ex), nationaux (ex), régionaux (ex), ou de dotation des moyens où le critère de l'interdisciplinarité est pris en compte.

L'objectif final d'organiser la transversalité par champs est de répondre aux transitions sociétales majeures par la recherche et la formation. Outre la transversalité scientifique visée, l'un des enjeux de cette organisation est de renforcer le lien formation recherche par un regard transversal des moyens nécessaires.

Pour chaque champ, un dialogue permettant la répartition des moyens est ainsi mis en œuvre. Ce dialogue est mené conjointement avec les unités de recherche et de formation pour le recrutement des enseignants-chercheurs, les ATER et ATEN (contractuels d'enseignement), et les missions d'enseignement des doctorants contractuels. Les campagnes d'emploi répondent à une double mission : soutenir la recherche et soutenir les disciplines en tension au niveau de l'encadrement étudiant. Ainsi à l'échelle de l'établissement, les demandes de postes formulées par les unités de recherche (enseignants-chercheurs ou BIATSS), après classement par les unités et les composantes sont, dans un premier temps, examinées par champ²³ dans le cadre d'une réunion à laquelle sont présents, les directeurs d'unités, les directeurs de composante et les directeurs des départements d'enseignement. Cette méthode permet, au plan de la recherche, d'avoir une visibilité globale des priorités des unités de recherche dans une thématique, quelle que soit l'unité de recherche ou la composante de rattachement. La démarche a été, dans l'ensemble, bien accueillie par les acteurs concernés,

²¹ Voir volet lien formation-recherche

²² ex. chimie/santé – numérique/géographie...

²³ Avant d'être étudiées par la CORESS

favorisant une réflexion introspective sur les besoins au regard des objectifs, un dialogue inter-composantes et unités, une politique d'emploi concertée.

S'agissant de la structuration recherche en sciences humaines et sociales, la question d'un rapprochement entre l'IRIHS (fédération de recherche interdisciplinaire en SHS) et la MRSH de Caen, afin de constituer une MRSH de Normandie, reste d'actualité malgré les intentions affichées dans le rapport d'autoévaluation de 2015 (p. 13) et dans le contrat de site signé avec le CNRS. L'URN continue pourtant à le soutenir vigoureusement. La mise en place du pôle HCS a cependant permis de voir émerger de belles collaborations entre unités de recherche du grand domaine SHS²⁴. Au plan de l'établissement, l'IRIHS, malgré une vacance de direction pendant près de dix-huit mois, s'est affirmé comme plate-forme de mutualisation de personnels de gestion et d'appui à la recherche, ainsi que comme espace d'accueil de projets structurants²⁵ en hébergeant notamment les personnels des projets de recherche inter-laboratoires recrutés sur contrats-post doctoraux.

Pour l'avenir, l'URN envisage de renforcer l'interdisciplinarité, notamment par un projet ambitieux autour du DDRS, projet dont les prémisses se manifestent par la réponse à un AMI de l'ANR et la mise en place d'un appel à projets régional spécifique de 1M€ (projet COP HERL). La participation de l'URN à un Projet d'alliance européenne (INGENIUM) intégrant la démarche DDRS s'inscrit dans cette perspective.

1.D.2 Une politique de soutien des unités de recherche renforcée

L'effort de structuration de la recherche initié dans le contrat précédent s'est poursuivi sur ce contrat²⁶. Outre l'harmonisation scientifique des thématiques à l'échelle régionale, le nombre d'unités de recherche dont l'URN est tutelle a été réduit à 38. Celles-ci sont rattachées à 9 fédérations labellisées par le CNRS à l'échelle régionale et coordonnées au niveau de la COMUE Normandie Université. L'URN est également moteur dans la création ou la participation de 5 infrastructures de recherche nationales, 3 plates-formes technologiques labellisées IBISA, 1 Centre d'Investigation Clinique (CIC 1404), des structures de pointe mutualisées comme le MTC ou le Normand Serre (en collaboration avec UniLasalle), 2 fondations (la fondation Charles Nicolle Normandie dans le domaine de la santé et du biomédical et la fondation Flaubert dans le domaine des sciences humaines et sociales). L'URN compte ainsi près d'un millier d'enseignants-chercheurs (titulaires et contractuels, 1121 ETPT) et BIATSS affectés à la recherche auquel s'ajoutent 150 chercheurs des grands organismes et 780 doctorants en moyenne (dont une centaine sur ressources propres)²⁷ (annexe 0-2).

1.D.2.1 *Un dialogue permanent avec des structures décisionnelles et une concertation dynamique*

Au plan des conseils, la Commission recherche du Conseil académique s'organise de manière classique. Cette instance a été consultée pour toutes les décisions importantes : évolutions du budget de la recherche, campagne d'emploi (via le CAC), orientations thématiques, évaluations des UR...

La concertation avec les directeurs de structures de recherche s'est faite via un conseil dédié - *La Commission des directeurs de structures de recherche* (CDSR) - qui réunit mensuellement les directeurs d'unités de recherche, de fédérations et d'écoles doctorales. Cette instance a pour objectifs l'échange d'informations et la concertation sur certains aspects de la politique scientifique. Il s'agit d'un espace très apprécié de dialogue avec les responsables de la recherche.

²⁴ ex. projet Conde : <https://conde.hypotheses.org/927>

²⁵ ex. projet Cornum : <http://irihs.univ-rouen.fr/fr/projets-cornum>

²⁶ <https://www.univ-rouen.fr/recherche/la-structuration-de-la-recherche/>

²⁷ Source : bilan social 2018 : http://communaute-universitaire.univ-rouen.fr/medias/fichier/bilan-social-2018_1603812717348-pdf

1.D.2.2 Des moyens pérennisés malgré l'absence d'ISITE ou IDEX

Durant ce contrat, un effort particulier concernant le renforcement du potentiel de la recherche a été consenti. Si l'on tient compte du soutien financier aux fédérations et aux unités, de la masse salariale environnée incluant les décharges de service, du coût des CRCT et délégations, des PEDR et des contrats doctoraux sur ressources propres, 77M€ par an ont été affectés en moyenne à la recherche, dont 17M€/an en moyenne directement aux unités de recherche, en fonctionnement et investissement. Cette affectation tient compte des ressources externes en lien avec les contrats de collaborations et soutiens aux projets²⁸ (détail en annexe 0-3). La Figure 6 montre la répartition de ces ressources.

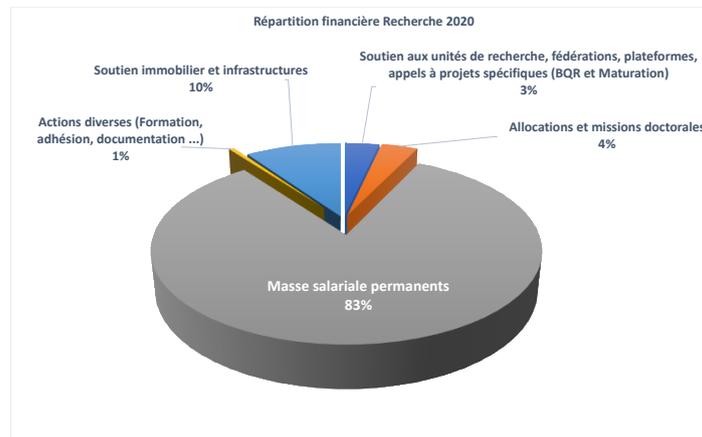


Figure 6 : Répartition des ressources affectées à la recherche incluant la masse salariale propre de l'URN

Pour mettre en œuvre une politique scientifique ambitieuse de rayonnement international, l'URN s'est efforcée de renforcer les moyens alloués aux unités de recherche (en personnels, en dotations, en locaux, en infrastructures de recherche), tout en leur laissant une large autonomie de gestion en synergie avec les cinq pôles stratégiques.

La politique de répartition des moyens en faveur des unités de recherche a reposé sur les principes suivants :

- Une hausse régulière de l'enveloppe globale recherche (UB922) ; augmentation significative des moyens accordés aux infrastructures notamment aux nouvelles infrastructures (voir Figure 7),
- Une autonomisation des structures de recherche dans leurs choix de politique budgétaire partagée lors du dialogue budgétaire,
- Un travail important de rationalisation des différents postes de l'enveloppe recherche dans l'objectif :
 - d'inclure dans un guichet unique l'ensemble de la dotation. L'appel à projet BQR de fonctionnement, destiné à subventionner les gratifications de stage, les chercheurs invités et les colloques, a par exemple été intégré dans les modalités de dotation. Ce travail n'est pas actuellement totalement abouti notamment en raison de l'impossibilité d'individualiser les dépenses d'équipement,
 - d'analyser finement les postes de dépenses et les besoins chaque année en vue d'un réajustement annualisé,
 - de revoir les modalités d'allocation des dotations aux unités de recherche.

Notons que l'appel à projet BQR d'investissements pour des équipements spécifiques a en revanche été maintenu. Il s'appuie sur une enveloppe pluriannuelle fixe de 200 k€ à laquelle se rajoute une dotation variable en fonction des besoins et des reliquats de dépenses non

²⁸ Calcul RGU/DGU

épuisés. L'évolution des principaux postes constitutifs de l'enveloppe dotations durant le contrat est présentée ci-après (Figure 7).

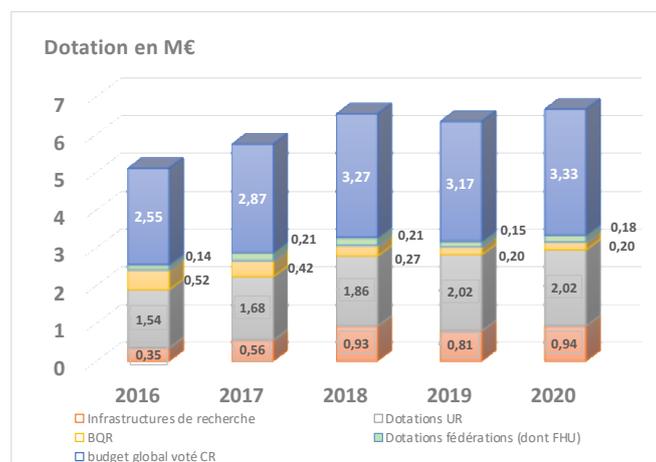


Figure 7 : Évolution des principaux postes de la dotation recherche (fonctionnement + investissement)

Outre une meilleure lisibilité des répartitions de l'enveloppe globale affectée aux UR, un rééquilibrage entre unités a été possible grâce à cette politique. Menée en concertation avec l'ensemble des parties prenantes, ce nouveau modèle a en effet entraîné des ajustements progressifs à la baisse comme à la hausse (revalorisation du coefficient par domaine, comptabilisation de l'ensemble des IGE, IGR, CR et DR...), ce qui a conduit en 2020 à l'application quasi-mathématique du modèle (voir annexe 0-3). Ainsi, grâce à la hausse de l'enveloppe dotations, la quasi-totalité des UR a connu une augmentation légère ou substantielle (en particulier en SHS, voir Figure 8) de sa dotation.

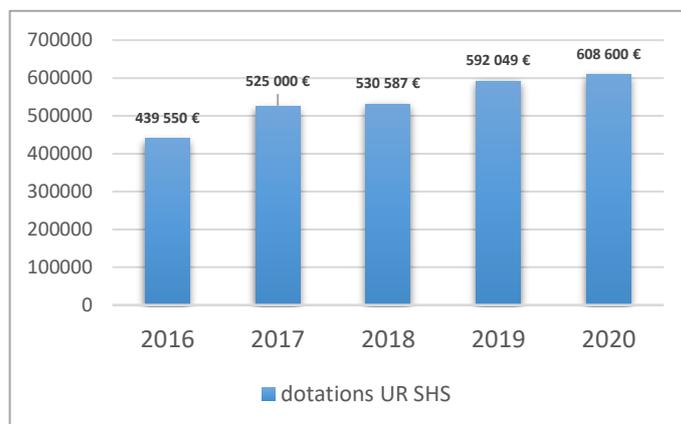


Figure 8 : Évolution des dotations des unités SHS et Répartition des ressources moyennes annuelles par champ et par type de financement²⁹

La répartition des ressources par champs confirme ce rééquilibrage global (incluant tous les types de financements) et notamment en faveur des SHS si l'on regroupe les champs droit, économie, HSRT et HMPL.

Le graphique ci-dessous synthétise l'ensemble des ressources incluant le contrat pluriannuel de site.

²⁹ Il est à noter que les ressources prises en compte ici sont les ressources gérées par l'URN. Les moyens supplémentaires associés aux PIA n'y figurent pas puisqu'ils sont gérés par la ComUE (voir annexe **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

1.D.2.3 Une politique d'emploi stabilisée et diversifiée

Une politique d'emploi stabilisée et diversifiée a également contribué au soutien des unités de recherche. Tout d'abord, le volume d'emploi proposé a été maintenu à un niveau relativement élevé et stable grâce à une maîtrise des dépenses. Ensuite, les arbitrages ont permis d'équilibrer le potentiel humain en tenant compte des besoins en encadrement des composantes les moins bien dotées et les priorités liées à la recherche. La Figure 9 montre la répartition des personnels en lien avec la recherche par champs.

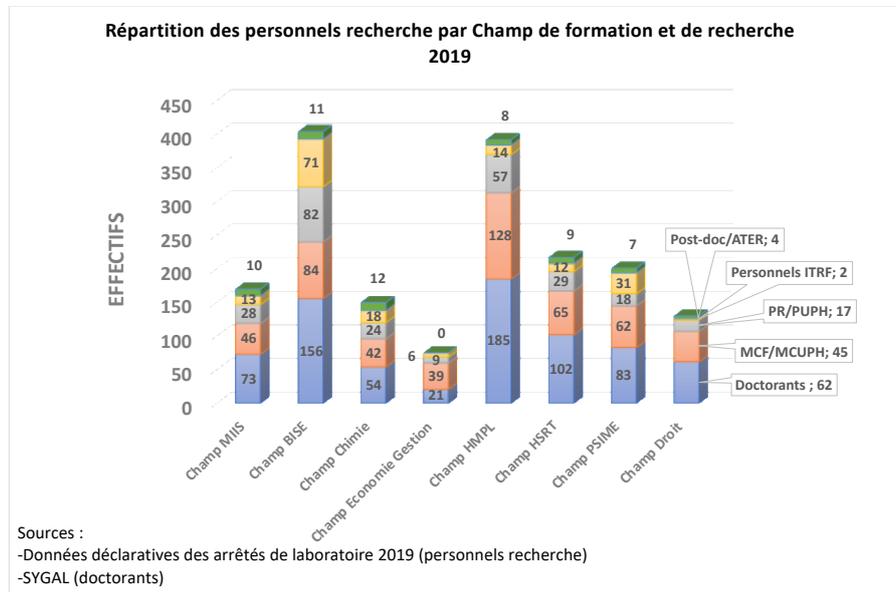


Figure 9 : Répartition par champ des personnels permanents + les doctorants

Les moyens humains ont atteint aujourd'hui un équilibre préparant à une meilleure transversalité si l'on se réfère au triptyque énoncé au paragraphe 1.B.1.1. En effet, même si les contours doivent être soumis à réflexion dans le prochain quinquennal, un regroupement macroscopique pourrait s'organiser autour de :

- des humanités, des cultures et des sociétés incluant les champs HSRT, DEG et HMPL,
- de la santé rassemblant BISE et la chimie pour le vivant,
- des sciences et de l'ingénierie de la transition regroupant les champs PSIME et MIIS

Une telle approche devrait permettre la transversalité nécessaire à une stratégie RSDD intégrée (voir 1.B.1).

Outre cet objectif de transversalité, la procédure mise en place lors des campagnes d'emplois inclut une politique de soutien des unités les plus performantes ou émergentes. En analysant notamment les demandes émanant des composantes mais également des unités de recherche elles-mêmes, l'URN s'est efforcé, par cette politique, de renforcer ces unités tant en emploi de chercheurs qu'en personnels support.

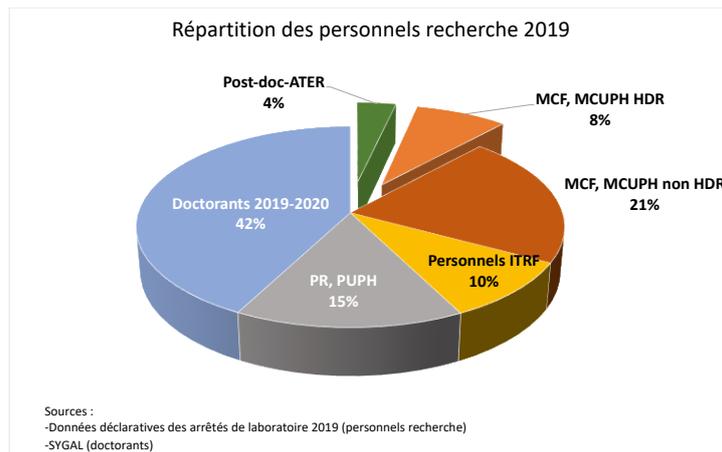


Figure 10 : Répartition des personnels recherche par type de mission

Par ailleurs, la démarche s'est fortement appuyée sur la promotion du lien formation-recherche. Dans la période récente, l'URN a soutenu la création de deux chaires financées par la région Normandie, en inscrivant des postes au concours pour recruter les lauréats.

1.D.2.4 Une restructuration en profondeur de la Direction de la Recherche et Valorisation

Un effort substantiel a également été fourni lors de ce contrat sur le plan de l'accompagnement à la recherche par la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV). Cette direction a en effet connu une profonde mutation. De 2015 à 2020, l'effectif total est passé de 21.5 ETP à 30.5 ETP (soit +9 ETP en incluant le personnel de la Maison du doctorat non rattaché initialement à la DRV)³⁰, l'enjeu majeur étant d'avoir un support à la recherche étroitement lié à la stratégie de l'établissement. Sur cette période, les principales évolutions de la structuration et de ses missions ont conduit à une montée en compétences et efficacité en matière (voir annexe 0-4)

- **d'ingénierie de projets régionaux, nationaux, européens et internationaux.** Deux pôles, l'un en charge des projets régionaux et des fonds structurels européens, l'autre en charge de projets nationaux, européens et internationaux ont été créés afin de répondre plus efficacement aux spécificités des appels à projets et règles de financement associées.
- **de soutien à la valorisation de la recherche.** Les missions du pôle valorisation ont pu être recentrées sur la détection, le transfert, la maturation, la protection et la négociation des contrats, en synergie avec le développement et la professionnalisation de Normandie Valorisation. Outre les chargés de valorisation, ce pôle s'est doté d'une juriste spécialisée en contrats de recherche et propriété intellectuelle.
- **de gestion financière des contrats.** Le Pôle financier a été indirectement renforcé par la nomination d'une responsable ayant la double responsabilité de ce Pôle et du Pôle d'ingénierie Région-FEDER.
- **d'accompagnement aux études doctorales et à l'entrepreneuriat,** en synergie avec la mise en place de la Maison du doctorat et la dynamique PEPITE Val de Seine dans lesquels l'établissement est très fortement impliqué.
- **de gestion de la recherche,** outre le soutien à la préparation des instances en lien avec la recherche, une chargée d'études statistiques et enquêtes recherche a été recrutée afin de mettre en place de véritables outils d'aide au pilotage.

³⁰ La quantification des ETP n'est qu'approximative compte tenu de l'évolution des diverses missions et activités des différents pôles, du repositionnement de certains personnels, de la transformation ou de la redéfinition de certaines activités ou de certains périmètres, et de la création ex nihilo de certaines fonctions.

1.D.2.5 Une politique de valorisation assumée

La valorisation de la recherche a connu de profondes mutations structurelles et organisationnelles durant ce contrat.

En 2015, Normandie Valorisation (NV) a été créée par tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche de Normandie qui ont transféré à cette composante de la ComUE Normandie Université la gestion du portefeuille de brevets, une partie de leur activité de transfert des inventions de leurs laboratoires pour les transformer en produits ou en usages dans la sphère socio-économique³¹, et la maturation³². Outre la gestion des contrats de recherche, l'identification et la négociation d'accords-cadres ou stratégiques restent la prérogative de l'URN. Les chargés de valorisation de la DRV travaillent de ce fait à la fois sur la gestion contractuelle de l'URN et en appui pour Normandie valorisation, afin de permettre un continuum d'activités pour l'établissement (à travers des comités au sein de NV) et une optimisation des ressources et des moyens avec les fonds mis par Normandie Valorisation. L'équipe de l'URN (composée de 4 chargés de valorisation spécialisés) couvre les domaines stratégiques de l'université. Sur le plan structurel, un comité de liaison vise à développer la proximité et la communication entre NV et les cellules de Valorisation des établissements. Un comité de propriété intellectuelle (PI) assure la gestion des titres de PI et la veille juridique. Un comité juridique formant et informant sur les actualités PI. Enfin, un comité opérationnel traite de la feuille de route de NV, des pratiques opérationnelles et de différentes problématiques d'actualités ou à venir. L'URN note que les relations avec NV sont très bonnes et complémentaires, fructueuses dans les échanges et la résolution de problèmes. En termes de transfert, 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 150 k€ sans inclure les royalties.

Par ailleurs, l'URN a réinstauré depuis 2019 des actions de sensibilisation à destination des chercheurs à travers des ateliers de recherche (programme semestriel) portant sur des thèmes tels que le RGPD, la déontologie, les moyens de protection et de transfert. Le programme s'ajuste aussi en fonction des demandes des chercheurs et de l'actualité.

1.E Des résultats encourageants de la politique scientifique mais à consolider

1.E.1 Une production scientifique en évolution

Ces orientations et réorganisations ont produit des résultats positifs et encourageants au niveau de l'activité de publications scientifiques de l'URN. Selon les résultats du projet IPERU qui se fonde sur les publications de l'OST³³, le nombre de publications³⁴ rattachées à l'URN a augmenté de 19% en 2017 et de 31% en 2018. De même, le nombre de publications citées à 2 ans est passé de 750 en 2015 à 935 en 2017, soit une hausse de 24%³⁵.

Par grands champs disciplinaires, le nombre de publications le plus élevé (2017) se trouve en Recherche médicale (522), Chimie (180), Biologie fondamentale (156) et Sciences

³¹ <http://www.normandie-valo.fr> et <http://www.normandie-univ.fr/normandie-valorisation-31373.kjsp>

³² L'investissement sur la période considérée est de 5.3 millions d'euros sur 19 projets en maturation et le portefeuille de brevets (123 actifs, 33 familles brevets, 15 dépôts logiciels, 2 dépôts de marque).

³³ Indicateurs de Production des Établissements de Recherche Universitaire, Observatoire des Sciences et Techniques, Hcéres : <https://www.hceres.fr/fr/programme-iperu>.

³⁴ Il s'agit ici du « nombre de publications utilisées pour le calcul des indicateurs » publié dans le Rapport sur les publications scientifiques de l'université de Rouen Normandie 2013 à 2018, OST-Hcéres, novembre 2019.

³⁵ Au moment de la publication du Rapport, les données pour l'année 2018 étaient complètes à 95% alors qu'elles demeuraient très incomplètes pour les citations à deux ans, c'est pourquoi nous ne faisons pas figurer le nombre de citations à 2 ans pour 2018.

pour l'ingénieur (124). Par panel ERC, le nombre de publications le plus élevé (2015-17)³⁶ se situe en *Diagnostic tools, therapies and public health* (314,1), *Physiology, pathophysiology and endocrinology* (144,6), *Products and processes engineering* (89,3), *Synthetic chemistry and materials* (80,4) et *Neurosciences and neural disorders* (75,7).

La part française des publications de l'URN est passée de 1.34% en 2013-15 à 1.50% en 2016-18 (+0.16 points de pourcentage) alors que sa part régionale (Normandie) passait de 41.2% à 43%. En part française, le nombre de publications de l'URN a progressé sur la même période dans 8 des 11 grands champs disciplinaires identifiés par l'OST³⁷. Tel que mesuré par l'indice de spécialisation, qui exprime l'importance relative d'une discipline dans les publications de l'établissement, l'URN est spécialisée en Recherche médicale (1,83)³⁸, Mathématiques (1.50) et Biologie fondamentale (1.20)³⁹.

L'indice d'impact des publications de l'URN est resté relativement stable entre 2013-15 (1.21) et 2015-17 (1.18)⁴⁰. Par grands champs disciplinaires, les publications de l'URN ont toutefois en moyenne un impact supérieur à la moyenne mondiale en Recherche médicale (1,42)⁴¹, Sciences pour l'ingénieur (1,20), Physique (1,16), Biologie fondamentale (1,08) et chimie (1,05).

Outre l'entrée dans les classements internationaux de l'URN (voir 1.A.3), si l'on compare les données "All sciences" du classement de Leiden de 2018 et 2019, on constate que l'URN a gagné⁴² 36 places au niveau mondial, 1 place au niveau national, 2 places en Biomédical (national), 1 place en Physique-ingénierie (national).

1.E.2 Une internationalisation à renforcer

Les priorités de la stratégie à l'international définies pour le présent contrat étaient à la fois scientifiques, opérationnelles et géographiques. Ces priorités scientifiques sont coordonnées à la stratégie du site normand. Les priorités opérationnelles sont axées sur l'amélioration de l'accueil (adhésion Euraxess 2018, affectation en 2020 d'un IGR pour la mise en place de l'HRS4R), sur le développement de partenariats internationaux via le soutien à la mobilité internationale des chercheurs et la suppression des appels à projets interne remplacés par une dotation récurrente aux laboratoires dédiée à l'invitation de professeurs visiteurs étrangers. Les priorités géographiques prennent appui sur des partenariats solides en recherche ou formation, notamment avec l'Afrique, le Moyen Orient, l'Asie du SE, les Etats Unis, l'Amérique du Sud et bien entendu l'Europe. La francophonie a été définie comme priorité stratégique, opérationnelle et géographique.

Ces priorités se sont traduites par des résultats variables (un détail plus complet est donné en annexe 0-3). On constate une performance en légère baisse, hors ERC, des projets financés par Horizon 2020 (18 projets FP7 financés (dont 4 projets FP7-Euratom-Fission) contre 14 pour H2020 – voir **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**). Par contre, on déplore une baisse importante du taux de succès et du nombre de projets obtenus dans le cadre des Programmes Interreg ce qui s'explique principalement par des facteurs externes.

³⁶ Afin que les résultats par panel ERC soient significatifs, ils sont calculés sur trois années glissantes.

³⁷ à l'exception de la biologie appliquée-écologie (où elle est restée stable à 0.78%), la chimie (de 1.79% à 1.76%) et la physique (de 0.77% à 0.73%).

³⁸ i.e. la part des publications de l'URN dans le domaine est 83% supérieure à la moyenne mondiale.

³⁹ Voir le schéma supra : Indices de spécialisation 2016-18 de l'URN et de la France

⁴⁰ Un indice d'impact supérieur à 1 signifie que les publications de l'établissement ont en moyenne un impact plus élevé que celui obtenu en moyenne par les publications mondiales.

⁴¹ i.e. le nombre de citations par publication de l'établissement dans le domaine est 42% supérieur à la moyenne mondiale.

⁴² <https://www.leidenranking.com/ranking/2020/list>

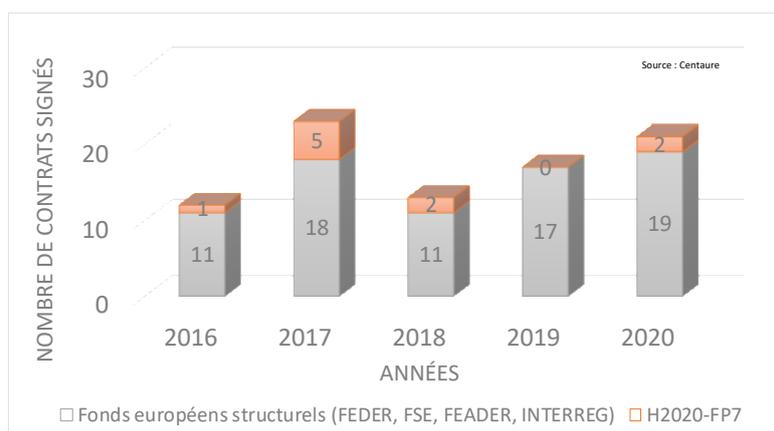


Figure 11 : Projets Européens auxquels participent les unités de recherche de l'URN⁴³

Cette performance s'explique par plusieurs facteurs, internes et externes, en particulier :

- un dispositif d'incitation et/ou de soutien aux dépôts de projets à renforcer notamment au regard des ERC⁴⁴ que ce soit au sein de l'établissement et/ou au niveau régional ;
- la relative disponibilité de fonds régionaux (RIN) et européens régionaux (FEDER) ;
- une faible présence des enseignants-chercheurs et des chercheurs de l'URN dans les réseaux européens.
- Un déficit de soutien de la ComUE en la matière malgré les prérogatives et les missions qui lui ont été confiées sur ce volet.

1.E.3 Des partenariats lisibles et en augmentation

L'URN entretient de longue date des relations privilégiées avec des partenaires externes qu'ils soient publics ou privés. L'essentiel de l'activité amène à des collaborations de recherche soit sous forme contractuelle soit sous forme subventionnée. En synergie avec la stratégie de campus ces partenariats attestent d'un savoir-faire en phase avec les grandes transitions présentées dans le paragraphe 1.B.1.1. Ainsi en ce qui concerne :

- **l'énergie et l'environnement**, il existe une forte activité historique collaborative académique nationale (Ex. *via* Adème, Irstea, CNES, CEA, Ineris, CEREMA) et internationale (ex. Nasa), industrielle (Ex. Total, Air Liquide, Esso, EDF, Vinci, Manoir Industries), et avec des collectivités ou associations (Ex. ONF, Agence de l'eau, Métropole de Rouen, CRT). Nos laboratoires ont su tisser des relations stratégiques dans ce secteur en pleine mutation et ainsi les accompagner dans les transitions nécessaires ;
- **les territoires soutenable, la responsabilité sociale, les humanités et sociétés** une activité partenariale souvent académique mais également avec les collectivités et industrielles (Ex. Villes, fédérations sportives, associations spécialisées en handicap ou traumatisme, AUF, Fondations) ;
- **Les industries chimiques** pour des partenariats de longues dates historiques avec le bassin industriel ex Haute-Normandie (Total, PCAS, Arkema ...)
- **la santé et le bien-être**, une double activité institutionnelle avec les partenaires privilégiés de proximité (Ex. CHU de Rouen et le Centre Henri Becquerel, ADIR association) ou nationaux (Ex. ANSES, IFREMER, Lignes) et industriels (Janssen, Total, Oril, Pierre Fabre, Novartis, Nutriset, Bayer, Groupe Roullier, Uriage, BASF start'up Targedys) notamment avec les filières cosmétiques et pharmaceutiques

⁴³ Source : Base de données URN des projets européens.

⁴⁴ Et plus généralement pour H2020 et programmes compétitifs similaires, y compris par exemple pour les actions du Programme Erasmus+ Partenariats stratégiques, Alliances de la connaissance ou Maters communs Erasmus Mundus.

en lien avec le pôle pharma. En ce qui concerne le sport ce sont aussi avec les fédérations que nos équipes travaillent ;

- **les mobilités**, en particulier avec l'aéronautique (Ex. Safran, Ariane Group) et l'automobile (tant dans la dimension transition énergétique que l'autonomisation des véhicules) ;
- **la transition numérique**, qui même si cette dimension touche tous les secteurs, un partenariat dans les humanités numériques, le numérique pour la santé et les mathématiques s'appuyant sur le centre de calcul Normand (Ex. CRIANN) notamment est régulier.

1.E.3.1 Des partenariats académiques territoriaux forts

Au plan académique, l'URN compte ainsi une activité de plus 500 contrats et de subventions académiques qui atteste d'une activité des unités de recherche soutenue. Les établissements membres de la ComUE Normandie Université sont bien entendu des partenaires privilégiés. Les projets de recherche communs à plusieurs unités se sont multipliés (le nombre a doublé sur la période), favorisés notamment par un financement régional des projets fédérateurs.

Au plan des collectivités territoriales, l'URN est engagée à plusieurs niveaux ;

- Au niveau local avec des communes, pour des relations en lien avec les campus universitaires, leurs aménagements, la vie de campus, le développement durable ;
- Au niveau de la métropole de Normandie et de l'agglomération Evreux Portes de Normandie, à la fois sur des investissements immobiliers ponctuels mais également sur le financement d'actions en lien avec la politique d'accueil d'étudiants étrangers, les colloques de recherche thématiques se déroulant sur site métropolitain, la politique énergétique et de développement durable plus largement (déchets, mobilité, diffusion de la culture scientifique et technique, thèse thématique en lien avec les enjeux du territoire (thèse sur l'impressionnisme).
- Au niveau régional, par le financement de la région important et récurrent sur des projets de recherche (projets collaboratifs, chaires d'excellence, label d'excellence), incluant le financement de doctorants sur l'ensemble de ces axes, ce qui permet de soutenir et promouvoir des projets d'excellence scientifique, originaux et d'intérêt pour la Normandie. L'importance de ce financement fait apparaître en contrepartie un repliement régional des partenariats au regard du taux de sélectivités élevés des ANR et H2020.

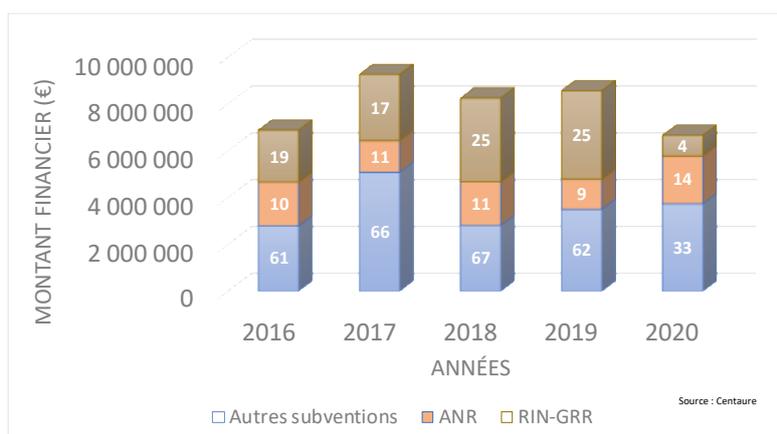


Figure 12 : Projets partenariaux retenus (nombre et montant). Le mode d'attribution des RIN a été modifié en 2020.

Au niveau national, Le nombre de projets ANR obtenus sur la période (55 pour 8,5M€) atteste de la qualité de l'activité scientifique académique nationale. **Ce nombre a été multiplié par 2 sur le présent contrat.**

Dans le cadre des appels à projet PIA3 l'URN gère en propre quatre projets pour un montant total de 3,3 Millions sur la période, auxquels s'ajoutent les PIA directement gérés par la ComUE (voir annexe 0-3).

Au niveau européen, l'activité est également uniformément répartie sur la durée du contrat. 86 projets H2020 et structurels FEDER, FSE et FEADER pour un montant total de 24 M€ ont été recensés. **Ce montant a été multiplié par 3 durant ce contrat quinquennal.**

1.E.3.2 Une activité contractuelle partenariale en croissance

En ce qui concerne la politique contractuelle partenariale privée, les contrats divers signés avec des partenaires économiques sont également en augmentation (>200) et atteignent sur la période un volume financier de plus de 13M€ (soit 2,3 M€/an en moyenne). **Par rapport au précédent contrat, cette moyenne a été multipliée par 2.** Cette performance comme celle des ANR est d'autant plus remarquable que la réponse aux appels à projets région reste élevée et que les entreprises préfèrent passer par des subventions. De plus la diminution très forte des appels à projet FUI nationaux remplacés par les PSCP région a certainement légèrement ralenti cette croissance. Elle s'explique en partie par la forte participation de nos laboratoires dans des outils structurants de forte visibilité (Instituts Carnot, Labcom...). De plus, on note que les contrats sont souvent réalisés à environ 80% avec des partenaires connus et avec lesquels l'URN a un historique de relations.

1.E.3.2.1 Une synergie étroite avec les Instituts Carnot

L'URN est partenaire de 3 Instituts Carnots : ESP⁴⁵, Chimie I2C⁴⁶, et Calym⁴⁷, qui ont des modes de gouvernance et de fonctionnement très différents et avec lesquels l'URN a des interactions spécifiques.

L'institut Carnot ESP, axé sur les problématiques multidisciplinaires et systémiques liées à l'énergie et systèmes de propulsion, implique 2 unités mixtes de recherche (le GPM, le CORIA) ainsi que l'IRSEEM. La politique de ce Carnot consiste en un reversement d'abondement sous forme d'appels à projets proposés à l'ensemble des unités de recherche partenaires. Environ 900 k€/an sont ainsi répartis. L'URN est fortement impliquée dans le CA du Carnot et participe à l'éligibilité des projets retenus.

L'institut Carnot Chimie I2C développe des actions dans le domaine de la synthèse, l'analyse et la formulation. Piloté par la ComUE, il repose sur 8 laboratoires de recherche dont 4 unités de recherche pour l'URN et 2 plateformes. Leurs actions de ressourcement scientifique portent sur les axes stratégiques du Carnot. Leur choix est de développer eux-mêmes leurs partenariats scientifiques.

Enfin, une équipe de l'UMR 1245 est impliquée dans l'institut Carnot Calym spécialisé dans le lymphome. L'URN a souhaité resserrer les liens avec l'institut du fait de son mode de fonctionnement particulier (en réseau au niveau national), principalement dans le cadre des activités de valorisation gérées par Normandie valorisation et Inserm transfert.

1.E.3.2.2 Un transfert marqué avec le développement de laboratoires communs

Les laboratoires communs, au nombre de 13, constituent un choix stratégique de l'université. Par cette forme de valorisation et de partenariat, l'URN a souhaité développer ou consolider ses relations privilégiées avec les entreprises. Deux types de laboratoires communs ont été mis en œuvre : les laboratoires bilatéraux directement contractés par l'URN en partenariat privé (9 dont 4 avec le CNRS) ; ou suite à la réponse à des appels à projets Labcom ANR (4 dont 1 porté par l'INSA). Ils se situent majoritairement dans le domaine de la chimie, de

⁴⁵ <https://www.instituts-carnot.eu/fr/institut-carnot/esp>, 280 partenariats avec un chiffre d'affaire de 10,5 M€ d'euros hors PI et un objectif de 11,5 M€ en 2023.

⁴⁶ <https://www.instituts-carnot.eu/fr/institut-carnot/i2c-innovation-chimie-carnot>, 460 K€ pour environ 80 contrats et 1,88 M€ de chiffre d'affaire déclaré

⁴⁷ <https://www.instituts-carnot.eu/fr/institut-carnot/calym>

la biologie et des matériaux. Certains représentent des engagements renouvelés depuis plus de 10 années.

1.E.3.3 Une politique interne de gestion des brevets plus rationnelle (graphique brevets)

Outre la politique de gestion de brevet menée avec NV, l'URN a souhaité rationaliser son portefeuille de brevets en fonction de leur exploitation potentielle. Le Tableau 2 décrit les transactions faites sur les brevets de l'URN durant ce contrat.

Nombre de famille de brevets actifs au 30 juin 2020	72
Nombre de famille de brevet actif sur la période 1er Janvier 2015 au 30 juin 2020	104
Nombre de famille de brevets abandonnés sur la période 1er Janvier 2015 au 30 juin 2021	32
Nombre de familles en gestion par l'URN sur la période 1er Janvier 2015 au 30 juin 2020	11
Nombre de familles en gestion par NV pour le compte l'URN sur la période du 1er Janvier 2015 au 30 juin 2021	16
Dépôts de brevets réalisés par l'URN sur la période du 1er Janvier 2015 au 30 juin 2021	1
Dépôts de brevets réalisés par NV pour le compte de l'URN sur la période du 1er Janvier 2015 au 30 juin 2021	6

Tableau 2 : Évolution du portefeuille de brevets

Sur 104 brevets actifs, 72 ont été maintenus préservant ainsi les plus porteurs (essentiellement en chimie). NV a par ailleurs récupéré en gestion des brevets à la place de l'URN, ce qui a induit une baisse de ses dépenses en matière de PI brevets. Un brevet a été cédé et 4 licences (excédentaires financièrement) sont actives à ce jour, dont 1 brevet particulièrement fructueux.

1.E.3.4 Une politique de maturation et des créations d'entreprises encore marginales

Par ailleurs, une politique de maturation a été mise en place avec NV visant à accélérer un transfert potentiel. Environ 450k€ ont été investis dans ce cadre durant le contrat pour des unités de l'URN. Les dossiers déposés en maturation par les unités de recherche se sont concentrés sur des recherches prometteuses en transfert exclusivement dans le domaine de la santé. Le potentiel réel au regard du nombre de brevets maintenu est pourtant important. Face à ce manque d'attractivité pour les autres domaines, des actions incitatives doivent être mises en place dans le prochain quinquennal.

Fort logiquement, il en va de même en matière de création d'entreprise et d'hébergement. Force est de constater quelques difficultés et aléas. En effet, des entreprises ont été créées à partir de travaux de recherche notamment en chimie et santé. Certaines ont été fermées pour des raisons de manque d'activité, d'autres stagnent en chiffre d'affaire voire régressent. Actuellement, 7 entreprises sont actives (création) et l'URN accueille également 4 autres sociétés. Le retour sur investissements reste cependant très faible. Il est à noter que l'URN a par ailleurs été très vigilante en matière de structure associative de transfert créé par des chercheurs et a mené une politique de surveillance active.

1.E.4 Des actions concertées en faveur de pratiques scientifiques de qualité et de sa diffusion

Dans la logique de responsabilité sociétale de l'université, l'URN œuvre pour améliorer ses pratiques au sein des missions recherche tant en matière de processus qualité, de politique RH plus responsable que dans sa diffusion vers les citoyens.

1.E.4.1 Vers une labélisation HRS4R

Cette démarche a été initiée pour plusieurs objectifs : afin de pouvoir renforcer les collaborations internationales, l'attractivité de chercheurs à l'échelle internationale et pouvoir continuer à répondre aux conditions de financement de l'union européenne. Conformément à la charte européenne des chercheurs et au code de conduite en matière de recrutements, l'URN a souhaité apporter une attention particulière aux conditions de travail du personnel en

parallèle à la transparence des recrutements et la prise en compte dans l'avancement des carrières en recherche de l'engagement de chacun. Sous l'égide de la direction générale, la DRV a entamé dès cette année la démarche vers un dépôt de dossier pour la labellisation HRS4R. Plusieurs étapes essentielles à cette démarche participative ont déjà été mises en œuvre depuis le début de ce contrat notamment en vue des ambitions RSDD de l'établissement. Par ailleurs, l'URN est impliquée avec la ComUE dans le processus EURAXESS. En complément de ce qui a été développé précédemment, l'URN s'est dotée d'outils lui permettant d'atteindre cet objectif dont les plus marquants sont brièvement décrits ici.

1.E.4.1.1 La mise en place d'un système d'information recherche

La DRV s'est dotée du logiciel Centaure pour non seulement recenser les activités contractuelles liées à la recherche, assurer leur suivi mais également pour collecter des indicateurs d'aide à la décision.

1.E.4.1.2 Un engagement réel dans le déploiement de la politique d'intégrité scientifique

L'URN a intégré la démarche d'intégrité scientifique dans sa politique de recherche et de formation en nommant dès 2017 un Référent à l'Intégrité Scientifique (RIS). Une commission ad hoc présidée par le RIS a débuté ses travaux en novembre 2017 pour appuyer le RIS dans ses missions. Cette mission est complétée par une politique de sensibilisation et de prévention à l'égard des manquements (une dizaine de dossiers ont été traités, l'un d'entre eux débouchant sur un conseil de discipline), mais également par la création et le déploiement d'une formation à l'intention des doctorants, enseignants-chercheurs et chercheurs consacrée à l'intégrité dans la recherche scientifique.

Dans le cadre de cette responsabilité, de nombreuses actions ont été menées, principalement à l'échelle de l'établissement, mais aussi au niveau des écoles doctorales. Certaines de ces actions ont déjà produit un effet réel relatif à la sensibilisation de ses membres à la problématique de l'intégrité scientifique, comme par exemple la création et l'actualisation d'un espace dédié à l'intégrité scientifique sur la plateforme « UniversITICE » (Moodle)⁴⁸. D'autres sont en cours de réalisation, comme la validation des formations doctorales et la finalisation d'un espace d'enseignement enrichi à échéance du second semestre 2020 (voir annexe 0-5).

1.E.4.2 Des actions de large diffusion des savoirs issus de la recherche

De nombreuses actions de diffusion des savoirs à destination d'un public plus large sont menées de manière quasi-hebdomadaire. Outre les actions en lien avec l'observatoire des risques décrit dans le paragraphe 1.B.2.2.1, citons quelques actions marquantes.

1.E.4.2.1 Un engagement conséquent en matière de culture scientifique

Les unités de recherche contribuent sous des formes variées à la diffusion de la culture scientifique et technique. L'URN, par sa présence au CA et par l'accueil depuis toujours (29ème édition) du plus important village des sciences de la CSTI Sciences Action, contribue activement à faire rayonner la recherche pour les plus jeunes, notamment dans le cadre de la Fête de la Science (stands, visites, conférences plus de 5000 personnes accueillies en 3 jours).

Un cycle annuel de conférences ouvertes au grand public, sans conditions de diplôme ou d'âge, a été mis en place en 2015, dans le cadre de l'Université de Toutes Les Cultures (UTLC), en partenariat avec la Fondation Flaubert. Ces conférences (environ 30 par an) sont proposées et assurées par des chercheurs de l'université ou des chercheurs extérieurs. Elles couvrent les domaines les plus variés, notamment en SHS. Par ailleurs L'URN réalise des conférences ouvertes aux grands publics dans tous ses domaines.

⁴⁸ <https://universitice.univ-rouen.fr/course/view.php?id=8611><https://universitice.univ-rouen.fr/course/view.php?id=8611>

En juillet 2020, l'université a adhéré, conjointement avec les universités de Caen et du Havre, au média de diffusion de la culture scientifique "The Conversation", permettant ainsi à tous ses chercheurs de valoriser les résultats de leur recherche et de leur assurer une diffusion à l'échelle nationale et internationale.

De même, l'université soutient ses doctorants dans des évènements tels "Ma thèse en 180 secondes", "Apprenti chercheur", ou encore la formation *Experimentarium* qui les forme à la diffusion de la culture scientifique et technique. Pour soutenir ces actions quatre missions doctorales ont été allouées en 2019/20⁴⁹.

1.E.4.2.2 Des actions patrimoniales diversifiées

Le cas échéant, les actions de préservation et d'enrichissement du patrimoine dont l'université est le dépositaire, de promotion et d'enrichissement de la langue française et des langues et cultures régionales, et de mise en valeur des éléments du patrimoine national et régional.

1.E.4.2.3 Un site de promotion des actions responsables pour une université en transition

Une politique de la recherche et des orientations stratégiques intégrées dans la démarche RSDD supposent une prise de conscience collective et partagée dont les actions à tous niveaux, menées à maturité, permettent aujourd'hui de dégager une véritable stratégie disruptive. Le site T'URN « l'université en transition », mis en place récemment, a pour vocation de décliner l'ensemble des actions « responsables » du point de vue de la gouvernance et de la stratégie, du bien-être au travail et dans les études, mais aussi de la formation et de la recherche.⁵⁰

⁴⁹ : <https://www.univ-rouen.fr/recherche/culture-scientifique-et-technique/>

⁵⁰ <https://turn.univ-rouen.fr>

1.E.5 L'analyse SWOT de la recherche

	Points Positifs	Points Négatifs
Rôle et stratégie de l'URN	<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des domaines scientifiques bien structurés. • Des plateformes labélisées bien structurées. • Une activité scientifique performante et de qualité reconnue. • Un fort ancrage territorial et avec le monde socio-économique. • Un fort appui de la région Normandie. • Un financement soutenu des laboratoires et des infrastructures. • Le maintien de campagnes d'emplois ambitieuses prenant en compte les besoins des unités de recherche. • Une structuration lisible et efficace de la valorisation. • Une gouvernance par champs qui permet la cohérence des campagnes d'emploi et renforce le lien formation-recherche. 	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des moyens humains limités (en personnels d'appui à la recherche et en enseignants-chercheurs dans certains domaines) eu égard à l'augmentation des effectifs étudiants. • Des projets d'envergures encore insuffisants (ERC, PIA, H2020). • Une attractivité trop faible. • Un volet international encore fragile. • Une dépendance trop importante des financements régionaux pour certaines unités de recherche ; un manque de diversification des sources de financement.
L'URN dans son environnement	<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une structuration en Graduate schools encouragée par la Région Normandie. • Un projet d'établissement cohérent et partagé de nature à encourager les synergies et à augmenter la visibilité. • Une LPR avec des moyens nouveaux pluriannuels pour la recherche et de prise en compte des carrières des enseignants-chercheurs. • Une structuration des SHS à l'échelle normande à poursuivre. • Un soutien des grands organismes à renforcer compte tenu des UMR de qualité de l'URN 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un risque de concentration des moyens vers les sites dits d'excellence (IDEX, ISITE) accru par la LPR. • Un risque de délitement de la stratégie scientifique de l'établissement en raison du positionnement de la ComUE Normandie. • Le risque de régionalisation des établissements normands si les financements des collectivités ne servent pas à faire effet levier.

1.F La politique de formation tout au long de la vie

1.F.1 Un contexte de formation normand en forte mutation et concurrentiel

La politique de campus est également motivée par une volonté de l'URN d'être un des acteurs clés au sein du bassin de vie de Rouen qu'il s'agisse de renforcer l'attractivité du territoire par une offre de formation pluridisciplinaire évolutive, ou d'assurer une montée en compétences de la population active locale en synergie avec le bassin d'emplois et les secteurs émergents.

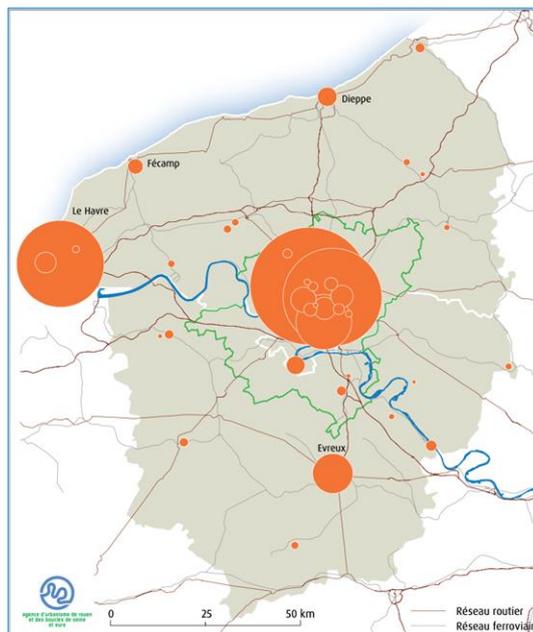


Figure 13 : Répartition des effectifs étudiants inscrits dans l'ESR dans le bassin de Rouen⁵¹

Avec ses près de 30000 étudiants aujourd'hui⁵² contre 25000 en 2015, l'URN connaît une véritable mutation tant en augmentation de l'attractivité (+5000 en 5 ans, +7000 étudiants en 10 ans⁵³) que dans la mise en place d'une offre de formation modernisée et plus lisible (spécialisation progressive en Licence, rationalisation des Master, mise en place de la loi d'Orientation et de Réussite des Étudiants dans un contexte de massification de l'ESR, mise en place de la réforme santé - voir annexe 0-6). En tant que premier acteur normand d'accueil d'étudiants avec l'université de Caen, la situation géographique de l'URN en plein cœur de l'axe Seine (reliant le port du Havre aux portes de Paris et dont la dynamique territoriale et l'expansion économique sont fortes) augure d'une croissance de l'attractivité qu'il faudra absorber⁵⁴.

A cet enjeu socio-économique local, s'ajoute le rôle important de l'URN comme ascenseur social, compte tenu du contexte démographique territorial et du besoin de formation en masse, tant en formation initiale supérieure qu'en formation continue (énoncés en introduction du domaine 1). Le contexte concurrentiel des offres de formations sur le

⁵¹ https://www.aurbse.org/wp-content/uploads/2017/12/AUR1343_mh3nfi.pdf

⁵² Données Apogée extraites et exploitées par l'OVEFIP - 17/11/2020 sur la base inscriptions administratives principales payées au 20 octobre. Y sont exclus les inscriptions en licence en parallèle d'une CPGE (760 inscrits), et les formations paramédicales non universitaires (3200 inscrits supplémentaires).

⁵³ <https://www.letudiant.fr/palmares/palmares-des-villes-etudiantes/rouen.html>

⁵⁴ https://www.aurbse.org/wp-content/uploads/2017/12/AUR2745_k69tqu.pdf et https://www.aurbse.org/wp-content/uploads/2020/11/AUR3085_7jd62w.pdf

territoire est de ce fait très tendu⁵⁵, ce qui avait conduit les trois universités normandes à vouloir unir leurs forces pour proposer une offre commune et cohérente. La réforme de l'apprentissage couplée à la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel a conduit à réviser partiellement cette position pour les formations en alternance⁵⁶. La volonté de co-accréditer des formations (en formation initiale) reste en revanche entière.

1.F.2 Des orientations politiques assumées

Conformément à sa mission de service public, l'URN a fait le choix, dès le début de ce contrat, de la mise en place d'une offre de Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) plus lisible, pensée comme un continuum de bac-3 au perfectionnement et à l'acquisition au cours de la carrière de nouvelles compétences. Les priorités en matière de modalités de formation et de délivrance des diplômes mises en œuvre (initiale, en apprentissage, en alternance, continue, VAE, multidisciplinaires, à distance, innovantes) ont donc été guidées par cet objectif politique cherchant à faciliter davantage la transmission des savoirs et des pratiques issus de la recherche vers la formation. La logique de gouvernance par champs décrite dans les parties précédentes prend alors tout son sens, même si celle-ci devra continuer à évoluer dans une approche RSDD intégrée plus transversale. Plusieurs choix stratégiques ont donc été effectués durant ce contrat et devront s'accroître dans le prochain. Ceux-ci ont guidé les orientations prioritaires suivantes :

- La rationalisation et la meilleure lisibilité de l'offre de formation en synergie avec les enjeux socio-économiques et l'innovation ;
- La mise en place d'une politique FTLV ambitieuse portée politiquement (nomination d'un vice-président FTLV, entrepreneuriat et insertion professionnelle) et partagée (mise en place d'une commission statutaire FTLV depuis 2017) ;
- La lutte contre l'échec notamment à travers la mise en place d'APP *Accompagnements pour la Réussite des Étudiants* (ARE) ;
- La mise en place progressive de pratiques pédagogiques innovantes : les questions de transformation pédagogique, d'accompagnement et de réussite des étudiants sont intimement liées à la réussite. Le succès des projets PIA3 auxquels l'URN participe (Nouveau Coursus à l'Université « Réussites Plurielles », Hybridation des Enseignements dans le Supérieur « Résiliences Plurielles » et « HyPE-13 » ou encore AMI de la MIPNES sur les transformations pédagogiques attestent d'une dynamique fructueuse et appréciée en la matière.
- Le renforcement des collaborations à l'international et des mobilités par la mise en œuvre d'un plan d'internationalisation.

A ces orientations s'ajoute :

- La mise en œuvre des réformes récentes à fort impact structurel (2018 : loi ORE, loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel ; 2019 : arrêté licence, arrêté LP, réformes santé, INSPE ; 2020 : expérimentation santé, parcours préparatoire au professorat des écoles ; 2021 : mise en place des BUT).

1.F.3 L'offre de formation dans l'URN

L'offre de formation par champ et par composante est synthétisée dans l'annexe 0-7). Ce sont au total près de 120 mentions réparties sur 6 Unités de Formations et de Recherche (UFR) et 6 instituts, écoles :

- UFR de Droit, Sciences Économiques et Gestion (DSEG)
- UFR des Lettres et Sciences Humaines (LSH)

⁵⁵ <http://normandie.directe.gouv.fr/sites/normandie.directe.gouv.fr/IMG/pdf/activites-of-2020-10-7-20-3.pdf>

⁵⁶ annulation du projet de CFA inter-université commun aux trois universités normandes, initié en 2017.

- UFR des Sciences de l'Homme et de la Société (SHS)
- UFR des Sciences et Techniques (ST)
- UFR des Sciences et Techniques des Activités Physiques et sportives (STAPS)
- UFR Santé
- Institut Universitaire technologique (IUT) de Rouen
- IUT d'Évreux
- Institut de Préparation à l'Administration Générale (IPAG)
- IAE (École Universitaire de Management)
- Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation (INSPÉ) Normandie Rouen
- ÉSITech (Ecole d'Ingénieurs en Technologies Innovantes en partenariat avec INSA)

Les 8 champs regroupent tout ou partie de ces composantes selon les domaines disciplinaires concernés en recherche et en formation, en lien direct avec les 8 écoles doctorales.

Dans une logique de FTLV ouverte et afin d'affirmer sa volonté de développer la formation continue et l'alternance, l'URN a fait le choix d'ouvrir l'ensemble de ses formations aux publics de formation continue, en mixité de publics dans les diplômes nationaux et en groupes dédiés FC dans les diplômes d'Universités et Inter-Universités et dans les formations courtes non diplômantes.

1.F.3.1 *Une dynamique de rationalisation pour une meilleure lisibilité*

Cette politique a le mérite de bien ancrer l'URN dans son territoire et d'accroître ainsi son rôle sociétal et social, grâce notamment au développement d'une offre de formation en mixité de publics. Pour que cette politique soit vertueuse plusieurs leviers ont dû être mis en œuvre :

- Une collaboration plus étroite avec les autres acteurs territoriaux (universités, CFA partenaires et collectivités) pour renforcer la lisibilité et assainir le contexte concurrentiel contre-productif tant en formation initiale qu'en formation continue. L'offre de FCA, peut-être encore davantage que celle de formation initiale, doit être pensée à l'échelle du territoire. Les choix stratégiques de l'URN sur la FC sont donc déterminés en fonction des contraintes d'un territoire dans un contexte démographique charnière, qui va devoir nécessairement s'adapter aux transitions écologiques, numériques et sociales.
- Une modernisation des pratiques et des outils s'appuyant notamment sur le numérique, au service de la qualité des formations et de la réussite des étudiants, pilotée par le VP numérique.
- Une rationalisation des formations : la CFVU a voté en 2019 (annexe 0-8) des seuils limites d'ouverture, de parcours, d'option. Ces indicateurs ont été réfléchis dans une vision pluriannuelle, les objectifs en termes d'effectifs augmentant chaque année. Cette réflexion est menée dans une vision systémique tenant compte de la réussite des étudiants et de l'importance de l'offre de formation. La CFVU s'est par exemple dans le même temps positionné sur les dédoublements de TD et de TP.

1.F.3.2 *Le cursus Licence*

La Normandie est caractérisée par un retard de 4% par rapport à la moyenne nationale pour ce qui concerne la poursuite d'études dans le supérieur, et plus particulièrement en second cycle. Cette caractéristique justifie en grande partie la forte proportion d'inscrits en premier cycle par rapport aux cycles supérieurs. A cette rentrée 2020, environ 20 000 étudiants sont inscrits en premier cycle, soit 2/3 de l'ensemble des étudiants de l'URN. Cette surreprésentation du 1er cycle est commune aux 3 Universités normandes.

C'est pourquoi le NCU « Réussites Plurielles », porté par Normandie Université impliquant les trois universités normandes, a été déposé et obtenu en 2018⁵⁷ Il est le fruit d'une réflexion conjointe des établissements depuis plusieurs années et répond à deux objectifs clés qui rejoignent ceux de la loi ORE : individualiser les cursus et renforcer leur caractère professionnalisant en rendant plus flexibles les parcours de premier cycle. "Réussites Plurielles" concerne les formations de licence des trois universités normandes et sera réellement déployé à partir de septembre 2022. Conformément au dossier, les trois universités mettront en œuvre un cadrage commun de la licence en accord avec l'arrêté licence du 30 juillet 2018.

Par ailleurs, les leviers présentés précédemment ont particulièrement orienté depuis le début de ce contrat les évolutions de l'offre de formation en premier cycle. Le détail de ces évolutions est décrit dans le document d'autoévaluation spécifique pour le premier cycle fourni à l'HCERES et remis en annexe 0-9. On ne rappelle donc dans cette section que les grandes orientations.

1.F.3.2.1 Un dispositif partagé pour renforcer l'accès à l'enseignement supérieur

En tant que partenaire actif de l'ensemble des acteurs régionaux de l'information et de l'orientation, l'établissement a ainsi intégré le Service Public Régional de l'Orientation (SPRO) dès 2016. Il est un élément moteur dans la construction des dispositifs d'accompagnement à l'orientation pilotés à présent par l'Agence Régionale de l'Orientation et des Métiers de Normandie.

En décembre 2016, l'URN a signé une convention cadre avec le Rectorat, permettant de développer et d'évaluer toutes les actions visant à :

- € Faciliter et sécuriser les parcours de formation pour les étudiants,
- € Mieux articuler les baccalauréats d'origine et les poursuites d'études choisies,
- € Faciliter les passerelles entre les différentes voies de l'enseignement supérieur,
- € Améliorer la réussite et l'accès à la qualification.

L'une des actions emblématiques est le D.U *Parcours Pour la Réussite*⁵⁸, qui vient d'obtenir le label "Passeport pour réussir et s'orienter".

Pour soutenir les étudiants en phase de décrochage, une convention partenariale a été signée en 2019 avec la Mission Locale de l'agglomération rouennaise, dans l'objectif de favoriser l'accès à l'information et aux outils d'orientation, de sécuriser les parcours. Il en a été de même en 2017 avec le CRIJ (Centre Régional d'Information Jeunesse).

Par ailleurs, l'URN a signé des conventions avec 12 lycées de l'académie proposant une Classe Préparatoire aux Grandes Écoles (CPGE). Elles prévoient des procédures d'inscription systématique des étudiants de CPGE à l'université et les passerelles envisagées vers les filières de licence à l'issue de chacune des années de classe préparatoire. A l'inverse, des équivalences sont prévues à l'issue de ces cycles et pour quelques classes préparatoires externes à l'établissement. C'est le cas par exemple de la Prépa ATS dont les étudiants admis bénéficient d'un double cursus : troisième année de licence AES - préparation à l'entrée en écoles de commerce et masters de management.

Enfin, la Région Normandie soutient fortement l'innovation en matière pédagogique à travers des appels à projets RIN actions sup (à hauteur de 1250K€ depuis 2017), formations des demandeurs d'emploi (DAEU). La Métropole Rouen Normandie contribue également dans le cadre d'un partenariat triennal signé en 2018, pour valoriser l'enseignement supérieur et la recherche, mobiliser tous les leviers pour renforcer l'attractivité du territoire et démontrer l'intérêt de venir y étudier et enseigner. De nombreuses actions ont d'ores et déjà été engagées et se poursuivent : participation des campus à l'élaboration de l'Accord de Rouen pour le climat dans le cadre de la COP 21, échanges entre le Master Patrimoine et le label Villes et Pays d'art

⁵⁷ Le NCU *Réussites Plurielles* fait partie des 7 projets notés A+ en 2018 et s'est vu doter d'un montant de 14 M€ sur 10 ans.

⁵⁸ <http://formation-ve.univ-rouen.fr/du-parcours-pour-la-reussite-361701.kjsp>

et d'histoire, accompagnement de projets tuteurés, organisation de colloques, découverte du patrimoine de la ville aux étudiants.

1.F.3.2.2 Une mutation forte des parcours

Après un effort important en début de contrat sur la personnalisation des parcours incluant des majeures/mineures et les portails repensés, les actions menées depuis 2018 suite à la loi ORE (voir annexe 0-10) visent une mutation profonde des pratiques : contrôle continu intégral, blocs de compétences, seconde chance, accompagnement personnalisé, Oui Si, contrats pédagogiques...

Un certain nombre de formations de premier cycle ont donc fait évoluer leurs enseignements, évaluations et accompagnements en ce sens. C'est le cas par exemple des L1 de STAPS, AES, Économie et Droit qui ont dès 2019 mis en place des contingents d'étudiants "Oui Si" dans ParcoursSup avec des contrats pédagogiques, des enseignements et des accompagnements dédiés. De même, un grand nombre de formations de l'UFR ST est passé en contrôle continu. Le cadrage des maquettes de licence pour la rentrée 2022 reprendra l'ensemble des points issus de la loi ORE, de l'arrêté licence et du NCU "Réussites Plurielles".

De même, les décrets et arrêté du 4 novembre 2019 ont modifié en profondeur la façon dont les accès aux études de santé doivent se mettre en place à partir de la rentrée 2020. L'université a fait le choix de mettre en place un PASS (Parcours Accès Santé Spécifique) et 9 L.AS (Licence Option Accès Santé). L'impact sur la formation de la réforme santé est donné dans l'annexe 0-11. Dans un souci de cohérence territoriale, la PASS est dispensée sur deux campus, l'UFR Santé de l'Université de Rouen Normandie et le campus de l'Université du Havre Normandie. De même, les différentes options santé menant aux différentes études de santé sont dispensées sur 5 campus de ces deux universités (4 campus de l'Université de Rouen et 1 campus de l'université du Havre). Les formations concernées par l'Option Accès Santé sont :

A l'université de Rouen Normandie :

- € Portail Chimie, Physique-Chimie, Sciences de la vie (accès MMOP)
- € Portail Biologie-Géosciences-Chimie (accès MMOP)
- € L1 Sciences de la Vie, Évreux (accès MMOP)
- € Portail Physique, Mécaniques, Physique-Chimie (accès MMOP)
- € Cycle Préparatoire intégré ESITECH (accès MMOP)
- € L1 Lettres (accès MMO)
- € L1 Humanités (accès MMO)

A l'université Le Havre Normandie

- € Portail Chimie - Sciences de la vie (accès MMOP)
- € L1 Économie - Gestion (accès MMO)

De manière plus générale et face à une telle mutation, le nombre d'options proposées aux étudiants a été rationalisé. Il est ainsi calculé en fonction des effectifs d'étudiants inscrits dans la formation.

En L1, l'ouverture de nouvelles options est désormais envisageable au-delà de 36 étudiants, son ouverture est néanmoins soumise à un effectif minimum de 18 inscrits. De même, en L2, ces seuils sont réduits à 24 étudiants et 10 inscrits au minimum. En L3, des options pourront être proposées au-delà de 18 étudiants. Enfin, aucune option n'est ouverte en deçà de 8 inscrits. Si cette mesure vise une meilleure répartition des moyens humains et financiers, son application est suffisamment souple pour ne pas inhiber de nouvelles initiatives ou des actions communes. Citons par exemple les parcours Science Politique proposés en L2 et L3 pour 10 formations de licence. Au regard de l'engouement suscité, l'établissement a déposé auprès de la DGESIP un dossier de création d'une licence Sciences Politiques hors vague pour la rentrée 2021.

1.F.3.2.3 Une offre de formations professionnelles diversifiée

Dans le cadre du continuum BAC-3/BAC+3, environ la moitié des licences professionnelles proposées par l'URN, sont mises en œuvre en partenariat avec des lycées ou des organismes de formation proposant des STS (MFR, CFPB, ...) sur le territoire. Afin de conserver la maîtrise de ces LPro une convention type a été mise en place en début de contrat. Elle rappelle le caractère universitaire des LPro et en fixe les règles de pilotage par l'URN. Ces partenariats facilitent les passerelles entre les BTS et les LPro. Ainsi, environ 50% des étudiants recrutés chaque année sont issus de BTS. Ces derniers ont des taux de réussite similaires aux étudiants issus de L2 ou de DUT, et peuvent ainsi obtenir un diplôme de licence reconnu dans le cadre du processus de Bologne. L'enjeu du prochain contrat sera de maintenir ces passerelles y compris dans les LPro portées par les IUT qui se "transformeront" en 2023 en 3ème année de BUT.

Dans le cadre du **LMD Paramédical**, (voir annexe 0-12) la reconnaissance du grade de licence (pour les formations en soins infirmiers) et du grade de master (pour la formation d'infirmier anesthésiste) par le MESRI a conduit à la signature d'une convention entre la Région, les Instituts de Formation en Soins Infirmiers (IFSI) réunis en GCS, l'École d'Infirmiers Anesthésiste (IADE), et l'Université pour mettre en place les modalités pratiques de coopération. Afin d'harmoniser le processus LMD à l'échelle du nouveau territoire normand un GCS IFSI public normand a été constitué. Parallèlement, les universités ont créé un Groupement d'Intérêt Scientifique dénommé « Collégium Santé Normandie ». La Région a, par ailleurs apporté un soutien financier à la création et à la mise en place de la formation au diplôme d'état d'audioprothésiste. Cette formation universitaire, accréditée début 2019, se déroule au sein de l'Hôpital La Musse, située à Évreux. L'objectif est de pourvoir en professionnels la région Normandie, particulièrement sous-dotée.

1.F.3.3 Le cursus Master

Les universités normandes, dont l'URN présentent un faible taux de poursuite d'étude particulièrement en second cycle. Ce cycle souffre en effet d'un solde migratoire négatif à l'échelle de la région Normande (-3400 étudiants en 2019) au détriment de l'Île de France. Ce flux peut être enraillé notamment par une offre territoriale cohérente de l'offre visant non seulement une attractivité des effectifs normands mais également une attractivité hors du territoire.

L'un des enjeux étant de permettre un continuum Licence/Master et Licence/MEEF pour favoriser une poursuite d'études au niveau graduate (1/3 des effectifs sont actuellement inscrits au cycle supérieur), plusieurs initiatives ont été mises en œuvre. L'instauration d'un stage en L3 quand le tissu socioéconomique et le flux des étudiants le permettent est un des leviers utilisés. Ce stage fait partie des actions des équipes pédagogiques en faveur de la découverte d'un milieu professionnel, y compris celui de la recherche, en complément à l'UE préparation à l'insertion professionnelle (incluant des approches méthodologiques de recherche, CV, entretiens, lettres de motivation ...). Une matière intitulée "*Découverte du monde éducatif*", intégrée au cursus de Licence et proposée en partie à distance⁵⁹, est un autre exemple de levier mis en place pour favoriser une carrière professionnelle dans le domaine de l'enseignement, de l'éducation ou de l'orientation (plus de 450 étudiants inscrits). Des conférences sont assurées par des enseignants ou enseignants-chercheurs de l'université spécialistes de ces questions, ainsi que par des intervenants extérieurs du Rectorat (formatrices et formateurs / inspectrices et inspecteurs).

En ce qui concerne l'offre de formation master mise en place durant ce contrat, son architecture actuelle a été définie lors du mandat précédent. L'URN propose 50 mentions de master (MEEF compris) avec 117 parcours. Pour certaines mentions, la présence d'un nombre important de parcours ne permettait ni d'avoir de la cohérence à l'échelle de la mention, ni d'avoir une lisibilité et donc une attractivité auprès des étudiants.

⁵⁹ Module accessible via la plateforme pédagogique UniversITICE avec un cycle de 10 conférences annuelles.

Parmi ces 50 mentions, 18 sont co-accréditées avec l'Université de Caen Normandie, du Havre Normandie et/ou de l'INSA Rouen Normandie, l'URN portant 10 de ces dossiers (voir annexe 0-7).

Dans le même esprit de rationalisation que pour le cursus Licence, le second cycle est soumis à des seuils d'ouverture en lien avec le vote du 22 mars 2019 en CFVU. En M1, des options peuvent être proposées au-delà de 14 étudiants. Aucune option n'est ouverte en deçà de 6 inscrits. En M2, des options peuvent être proposées au-delà de 10 étudiants. Aucune option n'est ouverte en deçà de 5 inscrits. De même, des discussions entre la direction et les équipes pédagogiques doivent se mettre en place quant à l'ouverture dès lors que le nombre d'inscrits constatés en M1 et M2 sont respectivement 12 et 8 pour l'année 2019-20, et respectivement 14 et 10 pour l'année 2020-21.

Au cours du contrat, le nombre de diplômes de master obtenus a augmenté de 1611 en 2016-17 à 1730 en 2019-20, soit une augmentation de plus de 7%. Sur l'année 2020, il est à noter que, du fait de la crise sanitaire et du confinement entre mars et mai, un certain nombre d'étudiants (environ 50) réalisant leur stage de septembre à décembre au titre de l'année universitaire 2019-20, ne seront diplômés qu'à l'issue d'un jury se réunissant fin décembre.

1.F.3.3.1 Une future offre de formation en cours d'élaboration

Conformément aux recommandations de l'HCERES lors de l'évaluation précédente, l'offre de Master doit donc évoluer au bénéfice de mentions de Master plus lisibles et complémentaires. Le congrès des CFVU du 24 mai 2019 qui a réuni les élus des CFVU des universités de Caen Normandie, Le Havre Normandie et Rouen Normandie ont convergé vers une volonté commune de travailler à partir d'une vision concertée sur les causes de ce constat et des évolutions nécessaires de l'offre de formation des 3 universités. Concernant l'URN, une note de cadrage méthodologique d'élaboration de l'offre de formation 2022-2026 a été rédigée en ce sens et transmises aux composantes (voir annexe 0-13). S'agissant plus particulièrement de l'offre de formation de masters, les équipes pédagogiques ont été invitées à se rapprocher de leurs homologues des autres universités normandes pour veiller à la bonne complémentarité des diplômes, tant du point de vue des thématiques et finalités des formations que des effectifs attendus, et pour envisager des co-accréditations dès lors que la mention retenue est identique. Afin de faciliter la démarche de formation tout au long de la vie (FTLV) et de répondre à la réglementation, les enseignements ont vocation dans le même temps à être associés aux référentiels de compétences du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Cette période de renouvellement de l'accréditation est donc un moment clé pour avancer sur ces objectifs de déclinaison de notre offre de formation en blocs de compétences, tant au niveau licence qu'au niveau licence professionnelle et au niveau master⁶⁰.

La méthode retenue pour l'élaboration de la future offre de formation actuellement en cours est organisée en plusieurs étapes. L'objectif est de proposer un processus de décision progressif favorisant les échanges entre les composantes et/ou les disciplines. Les réflexions initiales sont menées au sein des composantes.

La première étape de réflexion porte sur la future architecture de l'offre de formation. Il s'agit de recueillir les pré-projets des équipes pédagogiques (issus des conseils de perfectionnement) au regard de l'offre de formation actuelle (reconduction, restructuration, suppression, création). Ces pré-projets devront préciser sous la forme d'un listing les mentions, et le cas échéant les parcours envisagés aux niveaux M2, ceux-ci devant être en lien avec les formations doctorales dans une logique de Graduate School.

Outre la rédaction de fiches de présentation des formations, des pré-maquettes sont attendues en phase 2. L'objectif est notamment d'éviter les "formations tubulaires" à petits effectifs ne reposant pas sur des enseignements mutualisés en nombre suffisant. Cela sous-entend que des effectifs plus réduits pourront être tolérés en L3 et en M2 uniquement. La maîtrise du coût de la future offre de formation est également visée par ce processus. Toute

⁶⁰ https://www.francecompetences.fr/recherche_certificationprofessionnelle/

création ou restructuration d'une formation devra être accompagnée d'un argumentaire. Cette étape est importante car lors du contrat précédent il avait été recommandé de limiter le nombre de mentions, ce qui a donné lieu à des regroupements de parcours parfois peu lisibles. Un retour vers les dénominations officielles paraît souhaitable pour de nombreux parcours.

Sur la base des dossiers d'autoévaluation et des indicateurs cités ci-dessus, ainsi que dans un objectif de visibilité accrue tant pour la poursuite d'études que pour l'insertion professionnelle, la structuration par les sorties de diplômés donnera lieu à une validation, après discussion sur d'éventuels ajustements. Certains domaines disciplinaires ont anticipé cette évolution.

1.F.3.3.2 Une restructuration de l'offre de formation Master programmée

En sciences et ingénierie la structuration conforme aux réflexions en cours, menant à une structuration en *Graduate School* a pu se faire dans le cadre des EUR. **Le projet XL-Chem** en partenariat avec le CNRS fait par exemple partie des 24 projets lauréats sélectionnés dans le cadre de l'appel à projets "École Universitaire de Recherche" du PIA3. Deux autres Graduate Schools en sciences et Ingénierie non retenues par le PIA3 mais bien notées sont mises en place grâce à un cofinancement par la Région (MinMACS⁶¹ en mathématiques et informatique et MES autour des Sciences des Matériaux et de l'énergie). Tous trois s'appuient sur une expertise et des dynamiques en recherche reconnues au niveau international. L'objectif est de proposer une offre de formation en lien avec les enjeux socio-économiques du futur. Ces Graduate Schools ont vocation à former les cadres de demain en proposant des cursus de niveau Master et Doctorat qui associent une formation par la recherche d'excellence et une formation originale plus transversale et certifiée en entrepreneuriat. Ces projets bénéficient du soutien de branches professionnelles et des pôles de compétitivité.

Le modèle des *Graduate Schools* devra être étendu au cours du prochain contrat à d'autres champs disciplinaires, notamment en sciences humaines et sociales. La moindre maturité de ce domaine en termes de structuration de la recherche à l'échelle régionale n'a pas permis de faire émerger des projets concrets à court terme. Deux projets sont néanmoins à l'étude dans le domaine des humanités numériques et de l'histoire contemporaine. Plusieurs formations originales mettant en avant à la fois la pluridisciplinarité et le lien-formation recherche pourraient servir de modèle pour le déploiement de ces *Graduate Schools*. Il s'agit notamment du parcours "Modèles en géographie" du Master Géographie, Aménagement, Environnement et Développement. Ce parcours a pour objectif d'orienter les étudiants titulaires d'une licence, vers des applications opérationnelles, aussi bien dans le cadre d'une recherche scientifique au sein d'équipes reconnues que dans le cadre d'apprentissages d'un métier lié à l'information territoriale. Il repose sur l'élaboration de problématiques de recherche innovantes et des méthodologies intégrant les outils technologiques les plus récents pour la Géographie, notamment numériques. Dans le même ordre d'idées, le Master Humanités Numériques, parcours "Éditions Numériques" prépare les étudiants à l'utilisation des outils numériques en éditions en sciences humaines et sociales, offrant ainsi des débouchés alternatifs aux concours de l'enseignement tels que l'édition numérique. Ce projet révèle une synergie entre les lettres modernes et le numérique. Enfin, le parcours de Master STAPS "Entraînement et Optimisation de la Performance Sportive" (EOPS) vise à former à une triple compétence : scientifique, professionnelle et sportive, permettant à son titulaire d'assurer la conception, le pilotage et l'expertise de programmes d'entraînement, d'optimisation de la performance sportive et de ré-athlétisation. Il repose sur une approche pluridisciplinaire de l'entraînement, du ré-entraînement, de la préparation physique, mentale et nutritionnelle pour l'optimisation de la performance dans le respect de la santé et du bien-être des pratiquants.

L'offre Masters en SHS, qui est adossée à 13 unités de recherche, est de manière générale très diversifiée (Voir les dossiers de champs HMPL, HSRT, Droit et EG en annexe 0-14, comportant à la fois des formations généralistes accueillant de nombreux étudiants, comme des formations de niche très attractives ou encore des formations dans les disciplines rares à

⁶¹ <http://mastersid.univ-rouen.fr/en/minmacs.php>

plus petits effectifs. Dans ce dernier domaine des synergies sont à mettre en œuvre avec les autres universités normandes.

Par ailleurs, l'ESITech, école d'ingénieurs de l'université de Rouen Normandie, propose deux diplômes : Génie Physique et Génie Biologique créés conjointement avec l'INSA Rouen Normandie. Les deux établissements sont liés par une convention, qui porte sur des mutualisations de moyens humains, pédagogiques et matériels. En 2018, un premier cycle a été ouvert à l'ESITech, dont le programme est identique à celui de l'INSA, permettant également la mutualisation des cours magistraux. Depuis 2015, l'ESITech fait partie du Groupe INSA (7 INSA, 6 partenaires et une école au Maroc). Elle bénéficie ainsi de sa notoriété, de la communication commune à l'ensemble du groupe et du SAGI (Service des Admissions du Groupe INSA) pour son recrutement au niveau bac, bac+1 et bac+2.

Dans le cadre de l'universitarisation des formations paramédicales et pour répondre aux enjeux territoriaux de notre système de santé, Unicaen et l'URN ont travaillé à la création d'un GIS « **Collégium Santé** » porté par leurs UFR Santé. L'objectif est de proposer un dispositif pédagogique commun permettant un partage des ressources d'enseignement, un développement de l'innovation dans la formation (apprentissage par simulation), un échange d'expériences pour harmoniser les pratiques, notamment sur les modalités d'évaluation des enseignements universitaires. Cette démarche concerne à la fois la formation initiale et la formation continue. Elles ont également déposé en 2018, une demande de co-accréditation, pour le diplôme d'État grade master d'infirmière en pratiques avancées (DE IPA). Ce diplôme est donc adossé au Collégium Santé et porté par les 2 UFR Santé.

Enfin, dans le cadre de sa collaboration "historique" avec le **CHU Hôpitaux de Rouen** l'URN est partenaire du **Médical Training Center (MTC)**, centre de simulation, depuis 2015, par le biais notamment d'un financement des équipements de pointe (audio et vidéo pour 1,7M d'€), et la mise à disposition de personnels ; professeurs de médecine porteurs de projet et personnels d'appui en charge de l'accompagnement technique et logistique des projets. Le MTC et l'URN ont conjointement mis en place la formation des internes dans le cadre de l'école de chirurgie.

En ce qui concerne la formation des professeurs, un GIS « **Collégium ESPÉ de Normandie** » a été créé fin 2018 à l'échelle régionale. Il regroupe les INSPE normandes à travers les trois universités normandes et le rectorat de la région académique de Normandie. Ce Collégium a pour objectif de porter la réflexion et l'initiative pour la constitution d'une INSPE de Normandie.

1.F.3.4 *Des pratiques pédagogiques en forte mutation*

L'URN connaît depuis le début de ce contrat une réelle mutation de ses outils et pratiques pédagogiques. Cette mutation est accompagnée d'un investissement lourd et régulier tant en moyens humains (ressources humaines, accompagnement et formation des personnels) que matériels et d'une mise en commun de moyens et de savoir-faire qui dépassent le cadre de l'URN.

Des dispositifs de soutien aux projets de transformations pédagogiques ont ainsi été mis en place. Une reconnaissance de l'investissement dans les transformations pédagogiques au niveau du référentiel, une activité "dont numérique" est prise en compte dans le service des enseignants et dans les maquettes de formation. De plus, le Bonus Qualité Enseignement (BQE) a été doté d'une enveloppe sur le budget de l'établissement (allant jusqu'à 500 K€ en 2017 et 2018). Depuis 2019, un appel à projets « Accompagnement et Réussites des Étudiant » (ARE) fait l'objet d'un cadrage politique qui définit, en plus des transformations pédagogiques, des priorités telles que le développement de la FTLV ou l'adéquation au futur dispositif NCU "Réussites Plurielles". Son budget est abondé par différentes sources (NCU, moyens ORE, fonds propres sur le tutorat et les transformations pédagogiques) et dépasse 1 M€ ces deux dernières années. Des projets très originaux ont ainsi pu être mis en œuvre⁶². L'annexe 0-15 permet de synthétiser les résultats des actions en lien avec cette mutation.

⁶² La liste des projets retenus est disponible sur le site du SUN à l'adresse bqe.univ-rouen.fr.

1.F.3.4.1 Des projets structurants en faveur de l'innovation pédagogique et de l'hybridation

Ainsi, dans le cadre de l'appel à projet du PIA3, territoire d'innovation pédagogique, le projet "100% Inclusion, un Défi, un Territoire (IDT)" a été retenu en 2019. Ce projet implique les INSPE de l'académie d'Amiens, de Normandie Caen, et de Rouen Normandie. Son objectif est de créer un pôle structurant multidisciplinaire pour relever le défi de l'inclusion pour tous, par le décloisonnement des territoires éducatifs dans les régions académiques Hauts-de-France et Normandie.

Le projet « **Résiliances Plurielles** » déposé dans le cadre de l'AAP hybridation des formations en juillet 2020, dans la continuité du NCU « Réussites Plurielles » porte spécifiquement sur l'hybridation de licences, DUT et masters. Le projet « **Hype-13** » a été lauréat de l'appel à projet "hybridation des formations" en juillet 2020. Il est porté par l'Université de Pau au nom d'un consortium de 13 établissements dont fait partie l'Université de Rouen Normandie. L'objectif est d'hybrider et de partager des enseignements entre établissements du consortium. Cela se fera notamment au moyen de la création d'outils numériques (partenariat avec des sociétés de la EdTech) et de ressources pour accompagner les étudiants et les enseignants dans le processus d'hybridation des enseignements (annexe L'annexe 0-15).

1.F.3.4.2 Un investissement lourd de l'URN pour un environnement numérique de travail de qualité

L'établissement investit très régulièrement dans l'évolution de ses infrastructures et de ses services numériques dédiés à l'enseignement. L'URN possède 2 plateformes pédagogiques : *UniversiTICE*⁶³ et *Mon Univ'R*⁶⁴. La première est dédiée à la formation des étudiants et dépasse les 3 millions de connexions par an (hors COVID). La seconde présente l'originalité d'être librement accessible sur le Web et met à disposition des contenus pédagogiques disciplinaires, sur l'orientation et l'auto-positionnement ou encore sur la culture scientifique. Certains de ces contenus sont placés sous licence Creative Commons et peuvent être réutilisés par d'autres universités⁶⁵. En parallèle, l'université a investi dans la mise en place d'un portail vidéo⁶⁶ et développe ses infrastructures de captation automatisées. Plus récemment, un service de visioconférence/classes virtuelles sous BigBlueButton a été installé puis étendu en septembre 2020. S'ajoutent à ces différents outils un réseau de salle de pédagogie active dont une partie au format *learning lab* informatisé⁶⁷.

Par ailleurs, le *Service aux Usagers du Numérique* (SUN) et la *DSI* administrent de nombreux outils utilisés pour la pédagogie : Webmail, Emploi du Temps (ADE Campus), gestionnaire d'enquête (LimeSurvey), dispositif d'interactivité en amphithéâtre (Wooclap), logiciel de chaîne éditoriale (Scenari), logiciel anti-plagiat (Compilatio), délivrance d'*open badge* (Open Badge Factory). L'ensemble de ces outils sont accessibles dans un ENT et à partir de la page du numérique de l'établissement⁶⁸.

1.F.3.4.3 Une politique de formation des personnels aux pratiques et outils innovants

Une formation à l'approfondissement des compétences pédagogiques à destination des nouveaux maîtres de conférences a été mise en place à la rentrée 2018. A cela s'ajoute 3 regroupements thématiques interactifs, d'une séance spécifique sur la réussite des étudiants et un atelier de formation au choix parmi ceux proposés par le SUN. L'ensemble de la formation est accessible sur la plate-forme pédagogique UniversiTICE et donne lieu en fin d'année à une évaluation par les nouveaux MCF. L'évaluation de 2018-2019 a donné lieu à des retours positifs.

⁶³ <https://universitice.univ-rouen.fr/index.php>

⁶⁴ <https://monunivr.univ-rouen.fr>

⁶⁵ <https://monunivr.univ-rouen.fr/course/view.php?id=24>

⁶⁶ <https://webtv.univ-rouen.fr>

⁶⁷ <http://sun.univ-rouen.fr/learning-labs-presentation-des-espaces-et-des-modalites-d-acces-603247.kjsp>

⁶⁸ <http://communaute-universitaire.univ-rouen.fr/outils-et-services-numeriques-204740.kjsp>

Les retours qualitatifs sont bons à très bons et plusieurs des MCF ont depuis déposé des projets de transformations pédagogiques lors de l'appel à projet annuel de l'établissement.

Au-delà de la formation des nouveaux MCF, le SUN propose en ligne de nombreuses ressources à destination des équipes pédagogiques^{69,70}. Des retours d'expérience et de pratiques, ainsi que des présentations spécifiques d'outils ou d'utilisation de la plate-forme pédagogique y sont présentées⁷¹. En mars 2020, dans le contexte de crise sanitaire, la direction de l'établissement et le SUN ont publié un guide de continuité pédagogique via le numérique. Par la suite, le SUN a réalisé de nouveaux ateliers à distance et webinaires⁷². Preuves de son succès, les demandes d'accompagnement de la part des équipes ont considérablement augmenté, ce qui génère une charge de travail très conséquente pour le SUN et les référents numériques et relais TICE⁷³.

1.F.3.4.4 Accompagner les effets de la continuité pédagogique.

La mise en place de la continuité pédagogique lors du confinement de mars 2020, puis celle de l'hybridation des formations dans le supérieur en septembre 2020 et enfin le second confinement en novembre 2020 ont représenté des périodes particulièrement complexes à gérer dans les universités. En particulier, les enseignants et les personnels d'appui ont été très fortement éprouvés dans l'optique de maintenir la meilleure formation possible pour les étudiants. Pour autant, cette période a été celle d'un cycle de formation et d'accompagnement des enseignants aux transformations pédagogiques et aux outils du numérique pédagogique sans précédent. Dans le même temps, des financements ont été trouvés afin de renforcer ou de développer, en urgence, nombre de services du numérique pédagogique.

Si les enseignants et les étudiants ont unanimement regretté cette période par la quasi absence d'enseignements et d'interactions en présentiel dans les universités, ainsi que pour la charge de travail très lourde à assumer à cette occasion, certains enseignants ont pu constater que le numérique pédagogique permettrait toutefois de garder le contact avec une grande partie des étudiants et qu'il pouvait, dans une certaine mesure, représenter aussi un très bon complément aux enseignements classiques. De leur côté, les étudiants ont aussi pu apprécier de nouvelles modalités pédagogiques comme les captations vidéo qui permettent un visionnage en différé ou les classes virtuelles de questions / réponses ou celles au format pédagogique inversé.

Une fois la crise sanitaire dépassée, il conviendra par conséquent, dans l'objectif de faire réussir tous les étudiants, de continuer à accompagner au mieux les enseignants qui souhaitent poursuivre des expérimentations en matière d'hybridation ou de co-modalité des enseignements.

1.F.4 Une offre de formation continue et en apprentissage en cohérence avec les enjeux territoriaux

La politique de développement de la FC et de l'alternance étant un des axes de développement majeurs de l'URN, son pilotage est centralisé. La loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », réformant l'apprentissage et la formation professionnelle par (i) la libéralisation du marché en 2019, (ii) la modification du pilotage et du système de financement de l'apprentissage en 2020, (iii) et l'obligation de mise en conformité avec la réglementation relative à la déclaration d'activité des organismes de formation et à la certification qualité, ont conduit l'URN à réviser les statuts des services communs (CFC et CFA) et à proposer une nouvelle répartition des missions au sein de la direction de la "Formation Continue et d'Alternance - CFCA". Le choix d'un pilotage centralisé de la FCA à l'URN (pas de services dédiés

⁶⁹ <http://sun.univ-rouen.fr/rentree-2020-ressources-sur-les-dispositifs-pedagogiques-667312.kjsp?RH=1409815304892>

⁷⁰ <https://webtv.univ-rouen.fr/channels/#tice>

⁷¹ Plus de 100 personnels/an utilisent ces services, 16 vidéos Focus TICE ont été produites sur la base de pratiques pédagogiques de collègues de l'établissement et mises à disposition sur la plate-forme vidéo.

⁷² <http://sun.univ-rouen.fr/ateliers-a-distance-webinaires-rentree-2020-672269.kjsp?RH=1409734769298&RF=1600082810844>

⁷³ <http://sun.univ-rouen.fr/referents-numeriques-et-relais-tice-416234.kjsp>

à la FC dans les composantes) a été conservé car il présente des avantages de gestion, renforcés par les exigences de la réforme. Cette direction a obtenu, le 10 février 2020, la **certification FCU** délivrée par Bureau Veritas Certification et reconnue par France Compétences. Ce pilotage permet également de mettre en cohérence la stratégie et les actions de l'URN avec celles du territoire.

Dans le cadre du projet *Normandie FTLV* lauréat de l'AMI Pilotes FTLV 2017, l'URN travaille avec les Universités de Caen et du Havre au développement d'une offre de formation continue coordonnée à l'échelle régionale :

- En 2018, l'harmonisation et la valorisation de DAEU à l'échelle Normande a conduit à une meilleure reconnaissance par la région et à une augmentation significative du nombre de places et du financement de ce diplôme à forte vocation sociale (évolution du chiffre d'affaire de 70 k€ en 2017 à 254 k€ en 2019).
- En 2019, la co-accréditation (Rouen – Caen) du Diplôme d'Etat grade Master Infirmier Pratiques Avancées a permis d'apporter une réponse commune à la problématique d'accès aux soins pour des patients chroniques, contribuant ainsi à la réduction du déficit d'offre de soins en Normandie.
- En 2019, un Diplôme Inter-Université "Enseigner l'Informatique au Lycée" a été créé par les trois Universités normandes à la demande du Rectorat de Normandie. Ce DIU permet de former l'ensemble des enseignants du second degré, de l'académie, intervenant dans le nouvel enseignement de spécialité du baccalauréat "Numérique et sciences informatiques".

Cette coordination entre les établissements permet également d'échanger les bonnes pratiques (démarche qualité, politique tarifaire, ...), de les harmoniser (tarifs de VAE, procédure commune de VAE doctorale, ...) et d'avoir une communication concertée auprès des prescripteurs (pôle-emploi, APEC, ...), des financeurs (région, OPCO, ...) et des branches professionnelles. En la matière, l'objectif du prochain contrat sera de proposer une offre de formation complémentaire et d'associer les forces de chaque établissement pour mieux positionner les universités sur le marché concurrentiel de la FCA.

1.F.4.1 *Politique d'emploi ambitieuse et modèle économique vertueux*

En 2017, afin d'accélérer le développement de la FTLV et suite à la publication du rapport de *François Germinet*, l'URN a publié trois postes de Professeurs d'Université avec un profil d'enseignement "FTLV" et adossée à la recherche. La mission de ces trois enseignants était de développer une offre de formation continue s'appuyant sur l'expertise recherche de leur laboratoire. Cette offre de formation est en cours de développement et devra faire l'objet d'un bilan à l'issue du contrat. On peut cependant déjà noter le succès de l'offre de formation qualifiante en hyper-fréquences co-construite avec le groupe Thales⁷⁴.

Le développement de la FC repose, par ailleurs, sur un modèle économique vertueux permettant le financement d'emplois supplémentaires pour renforcer les équipes fortement impliquées dans la FTLV, cette ambition restera un des axes du prochain contrat.

Dans ce contexte, la politique tarifaire a été revue sur la base de l'analyse des coûts complets. Une grille proposée par le contrôleur de gestion (annexe 0-16) prend en compte l'ensemble de charges d'enseignements (salaires des enseignants et moitié du salaire des EC compris), de soutien à la formation, de structure et d'infrastructure et permet de déterminer à la fois un tarif et un seuil d'ouverture pour les actions de FC en groupes dédiés. La mise en place de ce modèle a permis le financement de postes de PAU et d'ATER « FTLV », depuis 2019. Cependant ce modèle ne permet qu'un financement partiel de la politique d'emploi « FTLV », en particulier dans les cas d'enseignants chercheurs dont l'activité de recherche (50% du salaire) n'est pas financée par les recettes de FC. La prise en compte de l'adossement recherche dans les tarifs pose un problème de positionnement sur le marché concurrentiel de la FC. Ce

⁷⁴ Cette formation adossée à l'expertise de l'UMR GPM et co-construite avec le groupe Thales accueille, depuis 2018, une centaine de salariées internationales chaque année pour (CA 2019 130 k€ / an).

problème de positionnement est amplifié par l'existence de formations impliquant des universitaires et développées au coût marginal (cumul d'activité), par d'autres acteurs de la FC, parfois dans les murs de l'Université (CNRS Formation, plateformes de transfert, ...).

Enfin, pour être pérennes, les emplois « FTLV » créés doivent reposer à la fois sur un volume d'activité suffisant et sur une variété de formations et de partenariats permettant de réduire les risques liés aux aléas économiques (ou sanitaires).

1.F.4.2 L'offre de formation continue et en alternance de l'URN

Les résultats et indicateurs sont présentés en annexe 0-17. L'ouverture à l'apprentissage des formations en alternance a été généralisée. Depuis 2016, 26 formations ont été mises en alternance portant à 82 le nombre d'années de formation accessibles en alternance, à la rentrée 2019. **14 nouvelles formations** en alternance ou dédiées aux publics FC (5 LPro, 2 parcours de M2, 2 DE, 4 DU ou DIU) **ont été créées** sur l'ensemble des campus et font pour certaines, l'objet de partenariat avec des CFA de branches professionnelles. Parmi elles, **4 nouvelles LPro** portées par les IUT préfigurent la 3^{ème} année des BUT en anticipation de la réforme de la Lpro qui sera mise en place en 2021. Cette évolution a pour objectif de mieux répondre aux besoins importants de la région en techniciens et professions intermédiaires. Parallèlement, d'autres formations (DUT GEA alternance, DUT année spéciale, Lpro CCE, ...) ne répondant plus aux besoins du territoire ou aux aspirations des étudiants ont été fermées. Ce développement de l'alternance a permis une augmentation de 37 % du nombre d'alternants (+233 alternants) entre 2016 et 2020.

Par ailleurs l'ensemble des diplômes nationaux de l'URN sont accessibles par le biais de la VAE, y compris le doctorat depuis 2019. Cependant, le nombre de diplômes délivrés par ce biais reste relativement faible, comme dans la plupart des Universités. En 2019, le CFCA a créé un dispositif innovant de **VAE collective** dans le cadre d'un partenariat avec le groupe Carrefour. Le CFCA capitalisera sur ce succès pour mettre en place d'autres VAE collectives sur d'autres diplômes. Enfin, la modularisation progressive de l'offre de formation en blocs de compétences permettra de favoriser les VAE partielles et facilitera l'accès aux diplômes en combinant validation des acquis et suivi de blocs de compétences.

En matière de formation à distance, le dispositif FORSE (L3 et master Sciences de l'Éducation) forme chaque année à distance plus de 500 étudiants relevant essentiellement de la FC. Durant le contrat, plusieurs diplômes (4 D.U, 1 LPro et 1 Master) ont été hybridés grâce à l'accompagnement et aux formations (webinaires, D.U CODIFAD, ...) du SUN et du CFCA. À ce jour, la part des modules accessibles à distance est trop faible pour permettre une individualisation des parcours de formation. Le contrat 2022-2026, sera consacré à la mise en place d'UE accessibles en co-modalité en Licence (PIA NCU « Réussites plurielles ») et à l'hybridation de certains Masters, LPro, D.U (« Résilience Plurielle »).

Fort de l'expérience acquise lors de l'enregistrement au répertoire spécifique de France Compétences du D.U *Dialogue Social* en 2019, de nouveaux D.U ont vocation à être enregistrés pour permettre des financements via le compte personnel de formation (D.U praticien en coaching et facilitation par exemple). D'autres diplômes universitaires ont été créés dans le cadre de la FC, au travers notamment de l'**Unité Mixte de Formation Continue en Santé**. Cette offre de formation importante en santé évolue chaque année : à ce jour 21 D.U et 35 DIU sont proposés. Cependant, le manque de disponibilité croissant des professionnels de santé, nécessite une réingénierie (modularisation, distance, ...) de certains D.U. Ces évolutions devraient permettre de continuer à proposer une offre à la fois adaptée aux publics, soutenable et complémentaire avec l'offre du Médical Training Center.

L'enjeu du prochain contrat sera de continuer à adapter l'offre de formation (création, évaluation, fermeture de formation) dans cette logique de co-construction tout en maîtrisant sa soutenabilité globale. A terme, la combinaison de validation des acquis (VAPP ou VAE partiel) et de blocs en présence ou à distance permettra de mieux individualiser les parcours et facilitera l'accès aux diplômes de l'URN pour les actifs. Cette nouvelle ingénierie de parcours nécessite cependant une refonte du SI étudiant et sera difficile à mettre en œuvre à grande échelle avant le déploiement de PEGASE (SI qui doit succéder à APOGEE). D'ici là des expérimentations sur certains diplômes seront mises en œuvre.

Convaincue de la valeur ajoutée de l'**adossement des formations à la recherche**, l'URN continuera à développer une offre de formations qualifiantes reposant sur l'expertise de ses laboratoires notamment sur la thématique de la « **Responsabilité sociétale et du Développement durable** ».

1.F.5 La politique à l'international en matière de formation

L'internationalisation à l'URN est un des axes prioritaires qu'il convient de développer (annexe 0-18). En matière d'internationalisation en formation et outre les actions en recherche, l'approche adoptée entend englober toutes les formes d'éducation au-delà des frontières nationales et « à domicile » plus axée sur l'insertion d'une dimension internationale au sein même de l'établissement (gestion, curriculum, développement des compétences linguistiques, mixité multiculturelle à travers l'accueil d'étudiants et d'enseignants-chercheurs étrangers...). Pour atteindre cet objectif l'URN s'est dotée de deux structures internes chargées de la réflexion et de la mise en œuvre. Outre le service des relations internationales qui a été transformé en *Direction des Relations Internationales et de la Coopération DRIC* (annexe 0-19), une *Commission des Relations Internationales et de la Coopération CRIC* et un *Conseil Universitaire des Relations Internationales CURI* ont ainsi été créés ou réactivés. Si le premier a permis de définir un plan d'internationalisation de l'URN⁷⁵ sur la base d'une concertation interne, le second est chargé de participer à sa mise en œuvre grâce à une enveloppe budgétaire spécifique (50 k€ de budget annuel) en particulier pour :

- La promotion de la mobilité internationale entrante et sortante des étudiants, des enseignants, des chercheurs et des personnels ;
- Un soutien au développement de l'offre de Formation en complément des actions menées notamment dans le cadre des 4 *Erasmus Mundus* durant ce contrat ;
- Une augmentation de l'attractivité étudiante en particulier aux niveaux M et D, un rééquilibrage de la mobilité étudiante au profit des entrants, la mise en place de campus d'été et d'hiver ;

Plus largement plusieurs outils viennent en appui ou doivent prochainement permettre de renforcer l'attractivité tels que :

- **La Maison des langues qui devrait voir le jour en janvier 2021** : dans des locaux spécialement aménagés à cet effet, ses objectifs seront de développer, diversifier et rendre plus visible l'offre de formation en FLE et en langues étrangères. Des modules de 20 heures semestriels, dans 7 langues, sont proposés par l'actuel Centre de Langues, afin d'encourager les étudiants français et francophones à se préparer à une mobilité universitaire et/ou professionnelle, grâce à une validation via le CLES pour l'anglais, l'allemand et l'espagnol. L'offre de cours en FLE vise à valoriser le parcours des étudiants vers un objectif de réussite en France comme à l'étranger : reprise d'études, spécialisation dans le supérieur, perspectives professionnelles, etc. Le DUEF valide une fin de cycle par un diplôme reconnu dans l'enseignement supérieur en France. La validation depuis 2020 du DELF/DALF au sein de la structure permet aux étudiants allophones d'obtenir une certification internationale en langue française qui leur permet de se tourner vers la mobilité. Depuis la rentrée 2018, le Centre de Langues a accueilli une vingtaine de réfugiés dans ses cours de DUEF.
- **La mise en œuvre de dispositifs d'accueil de qualité**, reconnus par le label Bienvenue en France obtenu en novembre 2020 niveau 2 auprès de Campus France et d'évènements comme la "*Nuit des étudiants du monde de la ville de Rouen*", la "*Normandy Welcome Party*"⁷⁶.
- **La mise en place d'une politique active de communication internationale** (plurilingue) et la participation aux salons internationaux avec des supports spécifiques (EAIE,

⁷⁵ http://international.univ-rouen.fr/medias/fichier/plan-d-internationalisation_1542962280789-pdf

⁷⁶ <https://www.normandiewelcome.org>

NAFSA,...). Le site de l'université a été remanié début 2020, avec une version anglaise aujourd'hui en ligne⁷⁷. Par ailleurs, renforcer l'attractivité internationale implique aussi une meilleure visibilité sur les réseaux sociaux et sur le web, ces actions sont prévues prochainement.

- **Le développement de partenariats internationaux** pour le partage de formations aux pratiques innovantes et hybrides (doubles diplômes, Masters internationaux bénéficiant de l'expertise en formations ouvertes et à distance) et institutionnelles, notamment grâce à l'aide à l'amélioration des capacités d'organisation, de formation et de recherche des universités partenaires, en particulier celles des pays du Sud.
- L'incitation plus forte pour un **stage ou un séjour à l'étranger** dans toutes les formations y compris la mobilité internationale des personnels, grâce notamment au programme européen REALISE/ Erasmus+.

Sur la période 2015-2020, les candidatures de master Erasmus Mundus n'ont pas été retenues. Néanmoins l'intérêt des équipes pédagogiques pour l'internationalisation de leur formation est en forte progression, la double diplomation de 4 masters avec des universités étrangères est effective. Outre l'EUR XL-Chem, deux *Graduate Schools* normandes en physique (porteur URN) et mathématiques/informatiques (porteur UNICAEN) ont également été créées grâce à des fonds régionaux et des établissements. Cela va contribuer au développement de l'internationalisation de l'offre de formation (bourse d'excellence, tutorat) dans ces domaines scientifiques. Par exemple XL Chem prévoit la mise en place de cours et conférences en chimie dispensés en anglais par des chercheurs de renommée nationale et internationale et l'introduction de doubles diplômes avec des Universités de renom (Montréal, Florence ...) ainsi que la mise en place de labels *Erasmus Mundus*.

1.F.5.1.1 Des résultats modestes mais encourageants

Quelques indicateurs sont fournis en annexe 0-20. Grâce à ces dispositifs l'intérêt des équipes pédagogiques pour l'internationalisation de leur formation est en forte progression.

En matière d'offre de formation, l'université dispose de 4 masters en double diplomation et d'une licence Langues, Littératures et Civilisations Étrangères et Régionales (LLCER, parcours Espagnol) en double diplomation avec l'université de Valladolid. Chaque année, dans le cadre du master STAPS EOPS, une vingtaine d'étudiants de l'Université se rend au Royaume-Uni pour y suivre des enseignements pendant une semaine. Inversement, au printemps les étudiants britanniques viennent suivre les cours au sein de notre établissement. On peut aussi noter que le nombre de M2 étant au moins à 80% en langue anglaise a progressé, notamment en sciences et techniques avec 6 parcours. Pour les autres composantes, quelques UE sont dispensées en anglais (STAPS, IAE, DEG).

D'un point de vue institutionnel, 132 *Memorandum of Understanding* sont validés à ce jour. L'URN participe à plusieurs réseaux internationaux (AUF, SGroup, Unimed) et continue de développer les doubles diplomations et délocalisations de diplômes francophones (à titre d'exemple l'ouverture en 2020 de deux nouvelles licences professionnelles en commerce délocalisées au Vietnam). Fort de l'expérience acquise depuis 2013 en matière de portage de projets Erasmus Mundus (Battuta-Maghreb 2013-2017, Impakt-Asie du SE 2014-2019, DreamACP-Afrique 2013-2017, EBW+-Bresil 2014-2018), l'établissement compte aujourd'hui 236 établissements partenaires via des conventions Erasmus+ et 35 établissements en partenariat bilatéral.

Enfin, l'URN est partenaire avec 9 autres universités du projet d'Alliance Européenne dirigé par l'université d'Oviedo « *Ingénium* » déposé le 26 février 2020, qui n'a malheureusement pas été retenu par le Comité de sélection (81 points pour un seuil d'admission à 82/100). Le consortium souhaite par conséquent maintenir la dynamique et se développer en s'appuyant sur différentes autres sources de financement nationales ou européennes.

⁷⁷ <https://www.univ-rouen.fr/university-of-rouen-normandy/>

1.F.5.1.1.1 Un encouragement à la mobilité

Des dispositifs d'encouragement à la mobilité ont été mis en place, allant de la sensibilisation des lycées avant leur arrivée à l'URN aux journées d'information dans les composantes ou à la semaine de la mobilité. Ils visent à sensibiliser les étudiants à l'importance croissante de l'internationalisation dans leur formation et à partager les possibilités offertes par l'établissement. Les étudiants en partance sont suivis et aidés. Une préparation au départ incluant un pack linguistique et de nombreuses bourses (Erasmus+, FSDIE (annexe 0-21), AMI, financés région PASS Monde) aident plus de 90% des partants (pour un montant d'environ 800 k€ annuel).

L'URN a renforcé un programme « *ambassadeur de la mobilité étudiante* », mis en place en 2014, afin que tous les étudiants sortants portent haut les couleurs de l'université et du territoire dans les établissements et les villes d'accueils. "L'Espace Monde", rattachée depuis la rentrée 2020 à la DRIC, est à l'écoute des étudiants internationaux non ressortissants de l'Union Européenne en mobilité individuelle pour les aider dans leurs démarches et leur intégration à l'université de Rouen Normandie : Campagne de candidatures Campus France, inscriptions et accompagnement (démarches logements, santé, préfecture, aides sociales...) sur le guichet unique Modulo Monde pour les primo arrivants, appui aux étudiants internationaux tout au long de l'année dans leur démarches (notamment renouvellement des titres de séjour, ex: 900 en 2019). Les flux de mobilités entrantes sont en augmentation sur la période (de 2238 à 3445 étudiants), principalement pour le niveau licence, portant le pourcentage d'étudiants étrangers de 10 à 12% des étudiants de l'université. Notons que l'URN a choisi l'exonération du paiement des frais différenciés pour les étudiants extra-UE, ce qui est sans doute un de nos facteurs d'attractivité. Une analyse montre que l'UFR Sciences et Techniques est la composante accueillant le plus d'étudiants étrangers et ceci avec une forte augmentation sur la période (**multipliée par 2 en 5 ans**). La progression de cette mobilité entrante est due à l'augmentation de la mobilité hors convention et principalement en provenance des pays africains (**Algérie, Maroc, Sénégal, ...**). La mobilité entrante sous convention est sensiblement constante, essentiellement européenne (Erasmus+) et au niveau licence. La mobilité sortante (études et stages) est également quasi constante depuis 2015. Ces mobilités sous convention restent faibles sur la période, et déséquilibrées avec une mobilité Erasmus+ entrante significativement plus faible que la sortante. Un de nos objectifs est d'équilibrer ces mobilités pour suivre l'engagement de la charte Erasmus+. Notre stratégie de développement de ces mobilités a rencontré un succès en 2020, avec une réussite à l'appel "Crédits Internationaux de Mobilités" de l'agence Erasmus+ (8 projets lauréats, 1 M€).

1.F.5.1.2 Synthèse SWOT des RI à l'URN

	Points Positifs	Points Négatifs
Rôle et stratégie de l'URN	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> Portage et coordination des RI par la gouvernance Une dynamique partagée avec les composantes (création de postes PU avec mission de développement des RI, décharge pour les correspondants RI des composantes, fond de développement des RI). La restructuration du service RI en direction, l'animation par deux conseils liés au RI Un encouragement fort aux mobilités La dynamique autour des EUR et graduate school pour l'internationalisation des formations et l'attractivité des masters Dynamique de la DRV, DRH et DRIC pour se hisser aux standards européens (candidature aux labels HSR4R, obtention du label BeF) Une stratégie de communication RI en cours de mise en place (site web maintenant opérationnel dans sa version anglaise, participations aux réseaux) 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> Des collègues très sollicités et pas toujours disponibles pour répondre aux appels à projets et piloter les actions, participer aux commissions, etc. La formation et la valorisation des correspondants RI des composantes Le déséquilibre entre mobilités étudiantes entrantes et sortantes Le système d'information et de collecte des indicateurs très perfectible Quelques dépôts de masters Erasmus Mundus infructueux qui démotivent les équipes Un accompagnement des porteurs de projets européens et internationaux à consolider, Un centre de langue à restructurer pour devenir un outil central d'insertion des étudiants étrangers non francophones et de développement du plurilinguisme des étudiants
L'URN dans son environnement	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> Le label niveau 2 Bienvenue en France Le succès à l'appel ERASMUS+ « Mobilités internationales de crédits » 2020 qui doit faire effet levier Un positionnement RSDD comme opportunité de partenariats nouveaux notamment avec les pays émergents La création de Normandie Internationale pour structurer à l'échelle de la Comue NU 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> Une non-reconnaissance par l'Europe du projet d'Alliance d'universités malgré son classement Une présence insuffisante des enseignants-chercheurs de l'URN dans les réseaux, les instances et les comités d'évaluation et de financement de la formation au niveau européen Un encouragement national et contextuel à un partenariat avec des formations plutôt à distance limitant la mobilité et une diffusion permanente de la multi-culturalité notamment dans une optique d'internationalisation à domicile

1.F.6 Un processus qualité comme outil d'un pilotage responsable

1.F.6.1 Un mode de gouvernance repensé

Outre la réorganisation en champs formation-recherche (5 vice-présidents de champs), l'URN a souhaité impulser une nouvelle dynamique conforme aux orientations stratégiques en matière de formation tout au long de la vie, de relations internationales, de digitalisation et pratiques pédagogiques innovantes. Un vice-président étudiant a également été nommé.

Cette organisation permet non seulement une transversalité favorable à une formation par la recherche tournée vers l'avenir mais aussi un dialogue permanent avec les composantes

pour une mise en œuvre concertée de la stratégie et du développement de son offre de formation : modifications et évolutions des maquettes, création de parcours et/ou de mention, de D.U. Ainsi, vice-présidents, DGS Adjointe FTLV et vie étudiante et Directeurs de Composantes ont coordonné l'ensemble des actions et orientations (plus de 35 réunions depuis 2017 et 9 en configuration élargie incluant les DAC des composantes). Il est à noter que cette organisation a permis une gestion de crise optimisée pendant la période de confinement durant laquelle le CDC a pu être réuni toutes les semaines. Par ailleurs, une commission statutaire FTLV composée d'élus, de stagiaires de la formation continue, de personnels et de représentants du monde socio-économique a été mise en place en 2017. Cette commission a pour objectifs de définir les grandes orientations de l'établissement et se réunit 3 à 4 fois par an.

Des conférences budgétaires sont organisées chaque année avec les composantes afin de permettre l'expression des besoins en termes de fonctionnement, investissement, vacances, heures complémentaires d'enseignement et heures référentielles. L'enveloppe formation fait l'objet d'un cadrage par le CA, elle est ensuite discutée en CORESS. Elle participe aux grandes orientations budgétaires et permet d'affiner la proposition en CFVU (décembre ou janvier). Cette organisation du dialogue budgétaire a permis une optimisation de l'allocation des moyens en fonction des besoins réels des composantes et des budgets réalisés. Le processus de **modification des maquettes** suit un cadrage rédigé par la responsable qualité de l'établissement et le Bureau des Enseignements de la DEPE (voir annexe 0-22).

1.F.6.2 Les indicateurs de pilotage de l'offre de formation et de suivi des effectifs par filière

Conformément à la politique de rationalisation et de lisibilité de l'offre de formation, l'URN s'est dotée d'indicateurs d'aide à la décision permettant d'objectiver les filières en tension et d'en évaluer le coût⁷⁸. Il s'appuie sur l'étude analytique des moyens faite à l'échelle de l'établissement et par composantes par le contrôleur de gestion dans le cadre du projet de connaissance des coûts des activités des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (P2CA annexe 0-23). Cet outil permet de maintenir un dialogue continu avec les composantes quant à l'opportunité de faire évoluer l'offre de formation, notamment par le biais de l'ouverture, la mutualisation voire la fermeture de parcours ou mentions dans une vision pluriannuelle (jusqu'à la fin du contrat en 2022). La situation de la formation sur le territoire est également prise en considération, notamment son caractère unique en Normandie et dans les régions limitrophes. La difficulté de la prise de décision réside essentiellement dans la temporalité et de l'évaluation de l'opportunité sans introduire un biais au regard des potentiels inscrits fluctuants.

Enfin la prise en compte du taux d'encadrement est un critère important au regard de la croissance importante des effectifs étudiants non compensée par une capacité de recrutements plafonnée par la capacité d'autofinancement de l'établissement. En effet, si l'on s'appuie sur les bilans sociaux de l'établissement et le P2CA⁷⁹, la figure ci-dessous montre très clairement une mise sous tension de l'établissement nuisible à son développement et notamment son offre de formation. En tenant compte du potentiel enseignant incluant les contractuels le taux d'encadrement (ratio par rapport au volume horaire) est en chute régulière et atteint 64%.

⁷⁸ Vote par la CFVU du 22 mars 2019 : "Cadrage sur les seuils d'ouverture de formations et d'options" reposant sur les indicateurs suivants : Effectifs, nb de contrats (formations en alternance), mixité de public, taux d'absence, taux de réussite, taux d'insertion professionnelle.

⁷⁹ <http://communaute-universitaire.univ-rouen.fr/bilan-social-653862.kjsp?RH=1383234585483>

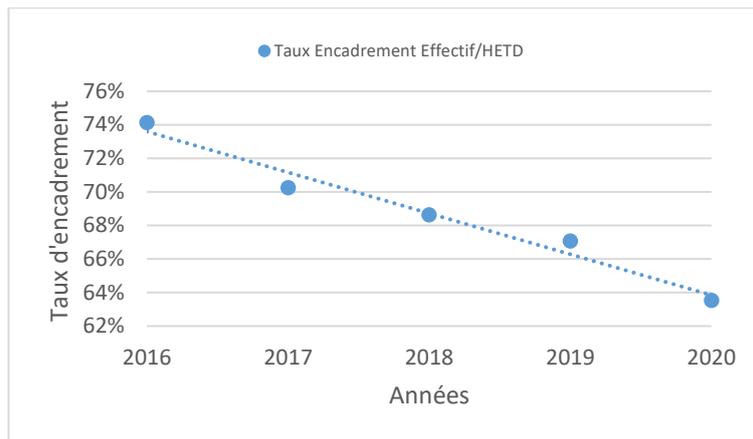


Figure 14 : Taux d'encadrement théorique en tenant compte du potentiel enseignants contractuels inclus

L'évolution en baisse quel que soit le mode de calcul fait état d'un manque de plus de 100 postes. Plusieurs questions se posent alors en permanence impactant de fait un développement serein de l'établissement surtout en matière de renouvellement de l'offre de formation tout au long de la vie :

- Les moyens humains et financiers sont-ils cohérents vis-à-vis de la politique de l'offre de formation tout au long de la vie et de ses ambitions ?
- Le modèle FTLV est-il soutenable financièrement et comment faut-il le faire évoluer sans rogner sur un service public de qualité souhaité par l'URN ?
- Comment faire évoluer le système d'information et les indicateurs de l'offre de formation pour un pilotage efficient ?

1.F.6.3 Les outils d'analyse interne et externe associés à l'offre de formation

Afin de simplifier la gestion des formations, la DEPE a développé un outil appelé « SYGALEO » (Système de Gestion de l'Accréditation et de la LEOcarte), à destination de l'ensemble des personnels. Cette plateforme donne accès à tous les documents et informations concernant l'offre de formation du CQD. Cet outil nous permet d'obtenir les indicateurs suivants : pour 2019-2020 : 151 demandes de modifications pour 1574 éléments modifiés et pour 2020-2021 : 34 demandes pour 425 éléments modifiés (année sans modifications de maquette selon la lettre de cadrage sauf pour Licence et formation en alternance).

Un mémento a également été rédigé pour **les créations de D.U** (voir annexe 0-24) qui sont, à l'URN, des formations prioritairement à destination des stagiaires de formation continue, eu égard à leur mode de financement. Un soutien aux porteurs de projet est assuré par les services centraux. Deux campagnes sont prévues par an (contre une seule auparavant), afin de répondre avec réactivité aux besoins de l'environnement socio-économique. En amont du passage en CFVU, un expert est mandaté par la DEPE pour avis, ce dernier vient présenter ses conclusions et échanger avec les membres de la CFVU. Il est prévu, lors du prochain contrat, de mettre en place un processus de « réhabilitation » des DU et DIU à une périodicité à déterminer.

La spécialisation progressive a été mise en œuvre dans les maquettes de licence à partir de 2016. Même si des blocs de compétences ont été progressivement mis en place dans certaines formations à partir de 2018, l'URN est à ce jour, peu avancée sur cette déclinaison, le précédent cadrage de l'offre ne l'ayant pas intégré. L'un des objectifs du prochain contrat d'établissement sera de décliner l'ensemble de l'offre de formation en blocs de compétences. Ceci permettra de mixer les publics FI et FC dans une optique FTLV, et de proposer tout ou partie d'une formation donnée sous formes de modules. Dans cette perspective, le NCU "Réussites Plurielles" constitue un atout majeur et devrait permettre à terme de pérenniser ce modèle (financé sur 10 ans) en proposant des modules à des salariés ou des personnes en reprise d'études qui n'ont pas besoin d'un diplôme mais de compétences certifiées. L'établissement et ses partenaires normands ont organisé en 2019 des journées d'information

sur le sujet afin de présenter la démarche envisagée aux équipes pédagogiques⁸⁰. En parallèle, les ingénieurs pédagogiques de l'établissement ont suivi la formation "devenir conseiller pédagogique" du réseau PENSERA, afin de monter en compétences sur cette approche et développer cette culture auprès des équipes enseignantes. Une formation sur *l'approche par compétences dans le cadre de la FTLV* a également été suivie par des responsables de formation et ingénieurs d'études en novembre 2020. Ce processus s'accompagne de la mise en place d'un espace pédagogique spécifique sur l'approche par compétence et ouvert à tout l'établissement. Cet espace regroupe en particulier tous les cadrages, documents et captations vidéo sur cette question⁸¹.

L'URN a également participé à la *Masters'Chain* RNCP en contribuant à la rédaction des fiches nationales de certaines mentions. Ces référentiels de compétences des mentions désormais stabilisés serviront de base à la construction de la prochaine offre de formation déclinée en blocs de compétences. Un accompagnement fort sera nécessaire dans ce cadre.

Enfin la direction de l'URN a chargé les responsables qualité et de l'OVEFIP, d'effectuer un état des lieux des pratiques existantes en matière d'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants de l'URN, des attentes et des besoins, tant des étudiants que des enseignants, afin de proposer un dispositif déclinable de façon opérationnelle à l'échelle de l'établissement. Un rapport a été transmis en septembre 2020, présentant la démarche suivie, le constat suite aux entretiens menés avec des enseignants et des étudiants de juin 2018 à juin 2019, la proposition d'un nouveau dispositif prenant appui sur le constat effectué, la littérature et les expériences d'autres établissements. La dernière partie est consacrée à une qualification de ce nouveau dispositif qui peut être considéré comme un dispositif à visée formative soutenant le développement pédagogique. Cet important travail servira à la mise en œuvre des évaluations lors du prochain contrat.

1.F.6.4 *Un processus de généralisation des conseils de perfectionnement des formations.*

La généralisation et l'harmonisation des conseils de perfectionnement est l'un des axes réalisés du présent CQD. Il est demandé chaque année un retour des recommandations selon un modèle type conforme aux indications de la DEPE. 16 comptes rendus avaient été transmis pour l'année 2016-2017, 81 pour 2017-2018, 57 pour 2018-2019. Cette augmentation est le fruit d'un travail de suivi et de relance important de la part du Bureau des Enseignements. Cette exigence est encore en cours d'appropriation par les équipes pédagogiques, l'effort doit également se poursuivre sur la qualité des comptes-rendus, sur les actions envisagées et l'exigence de participation des étudiants et des personnalités extérieures, d'autant plus que cela fait l'objet d'un indicateur de la certification FCU délivrée par le Bureau Véritas et obtenue par le CFC en 2019.

⁸⁰ <https://webtv.univ-rouen.fr/videos/definir-lapproche-par-competences-apc-et-lapproche-programme-par-patricia-arnault/>

⁸¹ : <https://universitice.univ-rouen.fr/course/view.php?id=12714>

1.F.7 Analyse SWOT de la formation

	Points Positifs	Points Négatifs
Role et stratégie de l'URN	<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une offre de formations pluridisciplinaire accessible à l'ensemble des publics FC, • Une structuration dynamique favorisant un continuum BAC-3 BAC+3, • Une dynamique de développement de la FCA portée par la présidence et déclinée dans toutes les composantes, • Une coordination à l'échelle régionale, • Des partenariats entre l'Université et les entreprises, renforçant l'image de l'université comme acteur de la professionnalisation, • Des expérimentations réussies de formations qualifiantes adossées à la recherche et co-construites avec le monde socio-économique, • L'accompagnement par une direction de la formation continue et de l'alternance réorganisée et ayant obtenu la certification qualité "Formation Continue à l'Université - FCU", • Diversité et qualité des équipements qui permettent d'anticiper l'hybridation des formations 	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des moyens humains limités (en personnels d'appui à la recherche et en enseignants-chercheurs dans certains domaines) et un taux d'encadrement relativement faible eu égard à l'augmentation des effectifs étudiants. • Le ratio des effectifs second cycle/premier cycle • Un modèle économique de la FCA qui atteint des limites de soutenabilité en cas de fort développement de formations en groupes dédiés (financement des emplois d'enseignants chercheurs) • Une offre de formation encore trop « rigide » pour s'adapter aux contraintes des salariés, des entreprises et des nouveaux modes de financements (CPF, ...), • Des équipes pédagogiques très sollicitées et pas toujours disponibles pour répondre aux besoins identifiés et piloter les actions. • Un processus qualité à renforcer • La rigidité du système d'information (APOGEE) qui ne facilite pas les évolutions rendues possibles par l'accréditation. • La généralisation de la formation aux nouveaux outils pédagogiques encore difficile.
L'URN dans son environnement	<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le rôle que doivent jouer les Universités pour répondre aux enjeux de demain et aux évolutions des compétences liées aux transitions écologiques, numériques et sociales. • L'attractivité territoriale en croissance sur les champs de compétences • L'apprentissage renforcé par la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel • Le soutien de la région au développement des pratiques innovantes en matière de formation et au déploiement du numérique • L'intégration à terme des formations d'infirmiers et paramédicales dans un cursus universitaire. 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des réformes à fort impact qui se succèdent à un rythme très soutenu • Des financements précaires sur appel à projets qui nécessitent un pilotage et un tuilage chronophages • L'incertitude sur le développement de la co-accréditation à l'échelle normande due au renouvellement des gouvernances • Le développement d'une offre de FC avec des « universitaires » mais en dehors de l'Université • La concurrence croissante due à la multiplication des formations du supérieur (bachelors, titres RNCP, ...) et à la libéralisation de l'apprentissage. • Le manque de prise en compte dans la reconnaissance des carrières de la mise en place de formations innovantes

1.G Lien entre recherche et formation

1.G.1 Une politique engagée de formation *par et à* la recherche

A l'URN, l'organisation par champs, qui intègre le volets formation et recherche repose sur les ED normandes. Il s'agit ainsi d'un élément essentiel de la stratégie de l'établissement. En pratique cela se traduit par une absence de rupture entre les équipes pédagogiques de master et les UR, les formations de Master intégrant des enseignements liés à la recherche sur des sujets émanant des unités de recherche. Le cadrage de l'offre de formation Master actuelle a d'ailleurs intégré des modules d'initiation à la recherche dans certains anciens masters professionnels qui ne développaient pas ce type de compétences (ex. Droit). Cette politique permet de soutenir (ou non) la création (ou le maintien) de formations en raison de la force de l'adossé recherche. Par ailleurs, de nombreux stages de Master sont réalisés dans les unités de recherche de l'URN.

Parmi les projets phares développés au cours du contrat qui sont caractéristiques du développement de la recherche dans le cadre de la formation, on notera :

- Le projet Réussites plurielles du PIA3 « Nouveau Coursus à l'Université » : lien formation – recherche avec les travaux du laboratoire en sciences de l'éducation et d'un doctorant.
- Le projet NePTUNE du PIA3 « Sport de très haute performance » dont la formation de master repose sur le projet scientifique du laboratoire.
- Le projet XL-Chem du PIA3 « École universitaire de recherche »

1.G.2 Un déploiement actif de la formation doctorale en coordination avec la Comue NU

Au cours du contrat, l'URN a participé activement à la mise en place des écoles doctorales normandes pilotées par la ComUE. Dans ce contexte, différentes actions et procédures communes ont été mises en place.

Les procédures d'inscription en thèse, les modalités de suivi des doctorants et de soutenance de thèses, les conventions de cotutelle internationale de thèse, la charte du doctorat, la convention de formation doctorale, les règlements intérieurs des Écoles Doctorales et les comités de suivi de thèse ont été progressivement harmonisés entre Écoles Doctorales et établissements sous l'impulsion du Collège des Études Doctorales.

Depuis la rentrée universitaire 2017-2018, l'offre de formation à destination des doctorants s'articule autour de modules transversaux coordonnés par le Collège des Écoles Doctorales normandes, proposant une quarantaine de modules dispensés par des intervenants universitaires et des professionnels extérieurs, ainsi que des modules disciplinaires organisés par chaque École Doctorale en réponse aux besoins spécifiques de leurs doctorants⁸².

Au plan du système d'information, l'université de Caen Normandie a proposé de reprendre le développement d'un outil développé en interne en 2015-16, et d'intégrer les fonctionnalités manquantes pour que les écoles doctorales disposent en septembre 2018 d'un outil pour la gestion des doctorants, donnant ainsi naissance au projet SyGAL (Système de Gestion doctoral), dont la mise en production effective a débuté à la rentrée 2020.

Pour accompagner ce processus, l'URN a été à l'origine de la création de maisons du doctorat dont l'objectif était de réunir dans un même lieu l'ensemble des services dédiés (services administratif, pédagogique, de formation et de conseil pour les doctorants de l'inscription à la soutenance de thèse de doctorat, et pour les HDR, bureaux des directeurs des EDs et à terme espaces de travail pour les doctorants), afin non seulement d'améliorer la qualité de ce service mais aussi de rendre plus visible la formation doctorale à l'échelle de l'établissement.

⁸² http://recherche.univ-rouen.fr/jsp/saisie/liste_fichiergw.jsp?OBJET=DOCUMENT&CODE=1538569038209&LANGUE=0

Deux maisons ont ainsi vu le jour : une maison « mère » sur le site de Mont Saint Aignan et une « antenne » sur le site du Madrillet gérée en collaboration avec l'INSA. Dans un futur proche, il est envisagé d'aménager à Mont Saint Aignan un espace de travail pour accueillir des doctorants de SHS qui ne disposent pas à l'heure actuelle de bureaux ou d'espace de travail dans leur unité de recherche ou dans leur composante.

S'agissant des allocations doctorales financées par l'établissement, l'URN a souhaité une certaine stabilité qui s'est traduite par la prise en charge de 31 contrats annuels sur la période, auxquels s'ajoutent un contrat au titre du handicap et trois contrats FHU. La répartition des allocations par école doctorale est votée dans le cadre du CED, les universités de Rouen et de Caen mutualisant leur « pool » d'allocations. Au terme du contrat, un bilan a été fait. Il montre que les attributions entre les deux établissements sont équilibrées sur la période.

1.G.3 Une politique documentaire équilibrée entre la formation et la recherche

La politique documentaire du service commun de la documentation (SCD) garantit un équilibre entre la documentation orientée recherche, principalement constituée par les abonnements à des ressources numériques⁸³, et la documentation à vocation pédagogique, qui s'appuie sur les acquisitions d'imprimés. Comme ailleurs, l'utilisation des ressources imprimées s'érode, même si elle demeure importante, tandis que la documentation numérique fait l'objet d'une utilisation régulière.

D'une façon générale, le Conseil de la documentation est le lieu où l'adéquation de la politique documentaire aux besoins des publics étudiants est évaluée institutionnellement. La satisfaction des usagers et l'adéquation de l'offre aux besoins est mesurée par des enquêtes régulières comme LibQUAL+, menée en partenariat avec les universités du Havre et de Caen et la COMUE, en 2020.

Les bibliothécaires, à l'accueil, par des contacts avec les enseignants, ou par sondage auprès des moniteurs étudiants, recueillent les besoins des usagers et accompagnent l'évolution des formations. À titre d'exemple, dans le cadre de l'universitarisation des formations en Santé, des « applis » portant sur l'anatomie ont été acquises, en complément d'un squelette empruntable sur site.

Enfin, en ce qui concerne la documentation à destination des chercheurs, très largement numérique, des contacts directs entre le conservateur chargé de la politique documentaire et les laboratoires permettent l'évolution de l'offre en fonction des besoins documentaires : des abonnements « à la demande » ont été souscrits dans plusieurs champs disciplinaires.

	2016	2017	2018	2019
Prêts de documents	128 683	132 654	127 424	121 965
Consultations sur place des documents	92 420	81 714	89 450	61 183
Consultations des ressources électroniques	1 384 919	2 011 560	1 039 847	987 504

Les équipements sont restés structurellement inchangés depuis la dernière évaluation. Il a été décidé, à la fin de l'année 2019, de fermer la bibliothèque de Sciences et Techniques du campus de Mont-Saint-Aignan, désormais fusionnée avec la bibliothèque de Lettres et Sciences humaines, préfigurant le Learning centre « Lettres et Sciences » dont la construction, attendue depuis des années, serait nécessaire compte tenu de l'état de délabrement de cette BU pourtant centrale. Quoique l'équipement existant soit insuffisant pour desservir un public potentiel de 14 000 étudiants, les chiffres de fréquentation ont montré que repositionner la documentation au centre du campus a été une décision heureuse.

⁸³ 90% de l'offre numérique ayant les enseignants-chercheurs pour public-cible.

En termes d'accessibilité, un effort significatif a été consenti pour augmenter l'amplitude horaire. Ainsi, la BU Droit, économie, gestion est passé de 60h (2011-2015) à 68h (2016-2019). La BU Santé est passée de 69h à 75h30. La bibliothèque d'Évreux est passée de 41h30 à 45h30 aujourd'hui. En 2018, le SCD comptabilisait 17 682 heures d'ouverture dans l'année. Si, en 2019, ce chiffre descend à 15 658 heures, il faut prendre en compte la fermeture de deux bibliothèques au second semestre.

Les bibliothécaires pallient le caractère contraint des espaces en améliorant la qualité du séjour en BU : cabines de travail en groupe, tours de rechargement pour mobiles, salle de micro-sieste, etc. et en proposant des services, comme une navette entre les sites pour limiter les déplacements.

Les entrées dans les bibliothèques du réseau sont stables depuis 3 ans (plus de 830 000 en moyenne).

L'offre en termes de documentation numérique repose pour partie sur une base mutualisée au sein de Normandie Université, qu'il s'agisse des accès distants, garantis par un logiciel d'accès et d'authentification commun, et de l'offre en tant que telle, des ressources documentaires ayant été acquises en concertation (Europresse, Techniques de l'ingénieur, ...).

D'une façon générale, le signalement des ressources évolue vers davantage de synergie, puisque l'Université de Rouen, tout comme les Universités du Havre et de Caen avant elle, se ré-informatise dans le cadre du SGBm.

Enfin, le circuit des thèses a été entièrement restructuré avec la Maison des doctorants.

La formation des étudiants aux compétences informationnelles recouvre des réalités différentes, depuis les formations collectives intégrées ou non aux maquettes de formation jusqu'aux rendez-vous individuels. La politique du SCD a tendu vers la réduction des rendez-vous individuels au profit d'une l'intégration renforcée des formations dans les cursus et les événements de la rentrée (découverte de la BU).

Afin de favoriser la réussite en licence, dans le cadre du continuum BAC-3/+3, 5 établissements scolaires ont par ailleurs été associés à une démarche co-construite de formation à destination des lycéens.

	2016	2017	2018	2019
Formation des usagers : effectifs	1050	1385	1176	2668
Formation des usagers : nombre d'heures	230	356	289	306

1.G.4 Un engagement notable dans la science ouverte

Dans la lignée du contrat de site normand, les réalisations opérées en concertation avec nos partenaires consistent en la promotion et l'accompagnement de la science ouverte⁸⁴. L'accent a été mis en particulier, outre la signature de différentes chartes, sur la formation des chercheurs pour promouvoir l'usage du portail HAL Normandie : 57 chercheurs de Rouen ont ainsi été formés en 2019. Le Passeport pour la science ouverte, guide pratique à l'usage des doctorants, a été mis en ligne⁸⁵.

Une politique visant à rendre plus visibles les publications au plan national. Sous l'impulsion de la Comue, l'URN a ainsi participé pleinement au développement de la plateforme HAL Normandie ainsi qu'à son utilisation, en multipliant les communications, les formations⁸⁶ et les encouragements des chercheurs à déposer, soit des références bibliographiques, soit des textes complets. Dans le cadre de la campagne HCERES une enquête sur le nombre de déposants a été menée. Afin de renforcer les dépôts, la menace d'une corrélation des résultats très contrastés de cette enquête avec les dotations 2020 des unités de recherche a entraîné

⁸⁴ [HTTP://WWW.NORMANDIE-UNIV.FR/L-OPEN-ACCESS-A-NORMANDIE-UNIVERSITE-44705.KJSP?RH=1509025929709&RF=1509025929709](http://www.normandie-univ.fr/L-OPEN-ACCESS-A-NORMANDIE-UNIVERSITE-44705.KJSP?RH=1509025929709&RF=1509025929709)

⁸⁵ www.ouvrirlascience.fr

⁸⁶ <https://hal-normandie-univ.archives-ouvertes.fr/>

une forte augmentation des dépôts fin 2019. Il reste à espérer que cette démarche se poursuivra au-delà de la période d'évaluation.

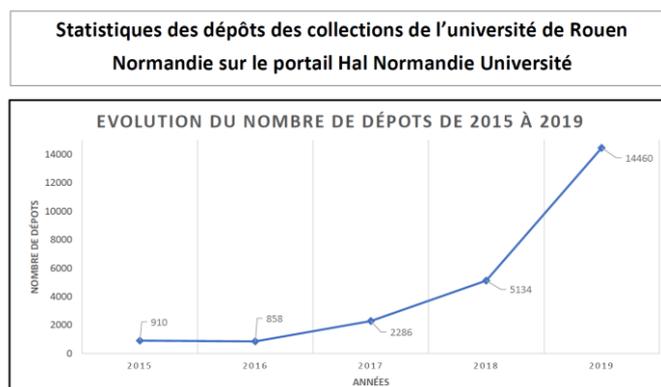


Figure 2- Source : Hal Normandie Université

Figure 15 : Dépôts des collections sur Hal

LA REUSSITE DES ETUDIANTS

L'URN a fortement contribué au Schéma Directeur de la Vie Etudiante 2017-2021 (annexe 0-1) piloté par la Comue NU, qui présente le résultat d'une réflexion commune des Crous de Rouen Normandie et de Caen Normandie, des établissements d'enseignement supérieur de Normandie, des collectivités territoriales (Région, agglomérations, villes) et, bien sûr, des étudiants. Il est fondé sur un diagnostic des politiques existantes et prend en compte les besoins identifiés permettant de définir des axes stratégiques. C'est une feuille de route sur les années de mise en œuvre du contrat pluriannuel de site de la ComUE Normandie Université (2017-2021), qui se décline en 4 axes, 16 thèmes, 30 mesures et 76 actions.

Comme évoqué précédemment, l'université consacre des financements très conséquents chaque année sur ses fonds propres afin de promouvoir les transformations pédagogiques (AAP « Bonus Qualité Enseignement » puis « Accompagnement et Réussite des Étudiants » : 500 K€ par an ; bqe.univ-rouen.fr) et elle déploie de nombreux équipements innovants dans le domaine des transformations pédagogique par le numérique, notamment par un soutien fort de la région Normandie par des AAP RIN Actions Sup'(annexe 0-2). La formation des enseignants aux transformations pédagogiques est également en très fort développement et l'université participe par ailleurs, dans un contexte régional, aux journées d'innovations pédagogiques normandes⁸⁷ (JIPN), et au Réseau d'Ingénierie Pédagogique Normande (RIPN).

Dans le même temps, en partie sous l'impulsion de la loi ORE, les taux de réussite des étudiants en licence amorcent une progression notable. Il conviendra maintenant de capitaliser tous ces développements à travers la création d'un Service Universitaire de Pédagogie, chargé notamment de valoriser les nombreuses initiatives en matière de transformations pédagogiques et de les généraliser afin de tendre vers une amélioration continue des formations et de la réussite des étudiants.

1.H Les parcours étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

1.H.1 Une réelle dynamique au service de l'information/orientation des étudiants

Consciente de l'importance de communiquer de façon claire et optimisée sur les formations, l'URN a entièrement repensé ses outils de communication pour permettre aux bacheliers de se repérer dans l'organisation des études et les formations accessibles, identifier l'offre globale à travers un catalogue, comprendre la spécialisation progressive, les études de santé. Une attention particulière a été portée aux fiches formations, désormais normées et qui

⁸⁷ <http://jipn.fr> . 5 éditions ont été tenues depuis 2015. L'organisation à Rouen en 2019 avec une participation record à 300+ participants.

présentent les rubriques communes : objectifs, conditions d'accès, taux de réussite, débouchés, constats. L'accent a également été mis sur les témoignages d'étudiants lors de la refonte du site en 2019 (annexe 0-3). Des outils méthodologiques ont également été construits : *“Bien préparer sa rentrée”* (annexe 0-4), *“des idées de métiers après des études de...”* *“Parcoursup et l'université”*, regroupés sur le portail lycéen. Par ailleurs l'URN est présente dans tous les salons régionaux des formations supérieures (environ 15/an) et organise chaque année une journée portes ouvertes, sur chacun des campus. La Mission d'Information et d'Orientation accompagne par ailleurs les responsables de formations dans l'appropriation de la plateforme Parcoursup, et rappelle chaque étudiant n'ayant pas eu de proposition.

Enfin et dans l'objectif de mieux informer et mieux accompagner les candidats et étudiants, l'URN a inauguré l'Espace Michel Serres en janvier 2020, financé à parité par l'État et la Région dans le cadre du contrat de plan (11,6M€ HT), il a pour vocation d'être un guichet unique à l'étudiant en regroupant : la *Direction des Enseignements et du suivi des Parcours Étudiants* (DEPE), le *Centre de Formation Continue et par Alternance* (CFCA), la *Direction des Relations Internationales et de la Coopération* (DRIC) et l'association Handisup. L'objectif est également de permettre une meilleure synergie entre les services, de collaborer sur des projets communs, des manifestations, salons...et de faire la part belle aux partenariats extérieurs (CROUS, Métropole, Préfecture, Agence Régionale de l'Orientation), cette nouvelle dynamique est pilotée par la DGSA FTLV et Vie Universitaire. La Mission d'Information et d'Orientation dispose, de ce fait, d'un centre de documentation entièrement repensé.

1.H.2 Une mobilisation autour de l'accueil des publics spécifiques

Dotée d'un schéma directeur handicap (annexe 0-5), piloté par un chargé de mission, l'URN porte une attention particulière à l'accueil et l'accompagnement des étudiants en situation de handicap. L'Espace Handicap, en collaboration avec le SUMPPS et l'association partenaire Handisup propose des aménagements de cursus d'études, préconise différentes aides humaines et techniques, coordonne la mise en œuvre des aménagements des conditions d'examens, propose un accompagnement personnalisé pour les étudiants autistes, notamment dans le cadre du projet *“Aspie Friendly”*⁸⁸ financé par l'ANR. Des référents handicap ont été nommés dans les composantes. Les étudiants en situation de handicap accompagnés par l'établissement ont augmenté de façon importante au cours du contrat, de 686 à la rentrée 2017 à 959 à la rentrée 2019.

L'URN a toujours été volontariste dans la reconnaissance de l'engagement étudiant au travers, notamment du Régime Spécial Études proposé aux étudiants salariés, entrepreneurs, en service civique, engagé dans la réserve opérationnelle, élu, chargé de famille, inscrit en double cursus, ou présentant une situation exceptionnelle. Il s'agit d'aménagements des emplois du temps, de dispenses de TD ou de contrôles continus, de substitution d'une expérience à un stage, d'un mémoire ou à d'un élément constitutif d'une UE, d'un allongement de la durée du cursus.

Une commission unique d'attribution des statuts de sportif de haut niveau et haut niveau universitaire a été mise en place à l'échelle des établissements d'enseignement supérieur de l'agglomération Rouennaise (CESAR). Chaque année, environ 140 étudiants, majoritairement inscrits à l'Université de Rouen Normandie, candidatent pour l'obtenir. Ces statuts permettent à ces étudiants de bénéficier d'un accompagnement pour réussir au mieux leur double projet universitaire et sportif.

1.H.3 Un accompagnement des étudiants vers l'insertion professionnelle

1.H.3.1 Généralisation des modules d'insertion professionnelle

L'URN veille à l'accompagnement des étudiants vers l'insertion professionnelle. Dans ce cadre, un module dédié (1 ECTS / an) a été généralisé dans les maquettes de Licence, LPro, et de Master. Une part importante de l'activité du BAIP durant le contrat a été d'accompagner les équipes pédagogiques (en particulier de Licence) pour la mise en place de ces modules :

⁸⁸ <https://aspie-friendly.fr>

contenus adaptés aux formations, recrutements d'intervenants, formation de formateurs, recrutement de 22 vacataires. Ces modules reposent essentiellement sur deux outils pédagogiques : le PPP (construction du Projet Personnel et Professionnel) et/ou le PEC (Portefeuille d'Expériences et de Compétences). La généralisation des modules a notamment permis d'augmenter sensiblement l'utilisation de la plateforme PEC⁸⁹, avec plus de 4 000 utilisateurs (+ 300%) dont plus de 80 accompagnateurs (+160%) en 2018-2019. Ce succès quantitatif est également qualitatif puisque plus de la moitié des utilisateurs remplissent au moins trois fiches PEC, renforcent ainsi la capacité des étudiants à identifier et surtout à formuler leurs compétences. Durant le prochain contrat, ces modules devront s'intégrer aux nouveaux blocs de compétences des nouvelles maquettes, dans le cadre des blocs "préprofessionnalisation" (50h / semestre) en Licence dans le cadre de "réussites plurielles".

1.H.3.2 *Mise en place de la césure*

Depuis le Décret n° 2018-372 du 18 mai 2018, la césure a été mise en place en 2018-2019 (6 césures). En 2019-2020, 33 étudiants en ont réalisé une dont 12 en post-bac et 23 à l'étranger. Ces étudiants bénéficient s'ils le souhaitent d'un accompagnement par le BAIP pour identifier et valoriser les compétences acquises lors de leur césure.

1.H.3.3 *Accompagnement à la recherche de stage / Mise en place d'un Career Center*

Chaque année, environ 5500 étudiants réalisent un stage. Afin de soutenir les équipes pédagogiques et d'optimiser le placement des étudiants, l'URN a développé une nouvelle plateforme de stage et d'emploi jeunes diplômés, en janvier 2020. Depuis 8 mois, 247 offres de stage, d'alternance et d'emploi ont été déposées et plus de 1600 étudiants s'y sont inscrits. Un travail est en cours avec les composantes pédagogiques pour déployer ce *Career Center*⁹⁰ sur l'ensemble de l'établissement d'ici la fin du contrat.

En complément d'actions mises en place par les équipes pédagogiques, le BAIP propose des dispositifs d'accompagnement à l'insertion ouverts aux étudiants de l'URN :

- Les cafés coaching favorisant les rencontres professionnels/étudiants ont été étendus : 7 cafés coaching / an, 96 professionnels, 275 étudiants, 648 entretiens.
- Des conférences sur l'insertion professionnelle : APEC (250 étudiants par an sur 3 campus), filière aéronautique, route des Énergies, ...
- Des ateliers de recherche de stage et d'emploi : 11 ateliers (135 étudiants inscrits)
- Des entretiens individuels : 190 étudiants / an

1.H.3.4 *Insertion des étudiants en situation de Handicap*

L'Université de Rouen est attachée à la réussite et à l'insertion professionnelle de tous les étudiants. Ainsi, le partenariat mené avec l'association Handisup Normandie⁹¹ permet chaque année à tous les étudiants en situation de handicap (annexe 0-6) de trouver un stage en lien avec leur formation. Ces résultats sont le fruit d'un accompagnement personnalisé de la part de l'Université et de l'association (pré stages, accompagnement au projet professionnel, mise en relation avec les entreprises, etc.). Les « Rencontres Étudiants handicapés – Entreprises » notamment s'adressent à tous les étudiants et jeunes diplômés en situation de handicap à la recherche de stages, d'emplois d'été, de contrats en alternance et de leur premier contrat de travail. Chaque année, une centaine d'étudiants de l'enseignement supérieur normand participe à ces rencontres.

⁸⁹ <http://formation-ve.univ-rouen.fr/creer-son-portefeuille-d-experiences-et-de-competences-pec-479976.kjsp>

⁹⁰ <http://formation-ve.univ-rouen.fr/career-center-offres-de-stage-alternance-et-emploi-jeune-diplome-650422.kjsp>

⁹¹ <https://www.handisup.asso.fr>

1.H.3.5 Perspectives

Une des façons de renforcer l'ancrage de l'Université avec le monde socio-économique est de conserver les liens avec les diplômés. A ce jour, la structuration des **réseaux d' alumni** reste très hétérogène selon les formations et leur animation repose essentiellement sur les responsables pédagogiques. L'objectif du prochain contrat sera de mieux structurer ces réseaux afin de faciliter le travail des équipes pédagogiques et de renforcer le sentiment d'appartenance. Ce réseau aura également pour objectif de renforcer la logique de FTLV et d'inciter les diplômés à revenir se former à l'Université.

1.H.4 Le soutien à l'entrepreneuriat étudiant

Consciente du potentiel de ses 30 000 étudiants et de son rôle socio-économique, l'URN a fortement développé les outils et moyens consacrés à l'entrepreneuriat étudiant depuis 2017. Des résultats concrets ont été obtenus notamment grâce à la création d'un poste d'IGE et de deux diplômes nationaux (1 LPro et 1 Master) dédiés à l'entrepreneuriat. Ainsi, avec environ 70 étudiants entrepreneurs chaque année, l'URN contribue au succès du PEPITE Vallée de Seine (Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat), devenu depuis 2018 le 1er Pépité de France en termes d'effectifs inscrits. Sur la période, la progression d'étudiants ayant demandé le statut étudiant-entrepreneur est passée (de 22 à 37 % du total. Il en est de même pour la diversification des formations dans lesquelles les étudiants-entrepreneurs sont inscrits (ex : augmentation du nombre issu de l'UFR ST de 0 à 16 en deux ans). Cf. Indicateurs entrepreneuriat en annexe 0-7.

L'URN a également favorisé l'aménagement des parcours des étudiants créateurs d'entreprise en facilitant la demande de Régime Spécial d'Études, par simple formulaire à déposer en ligne. Cette procédure a notamment permis aux étudiants les plus engagés d'aménager ponctuellement leur emploi du temps, en participant à des journées de travail ou formation. Plus spécifiquement, 7 étudiants ont pu substituer leur projet à un stage, et pour 3 d'entre eux procéder peu après à la création de leur entreprise.

Afin de faciliter le parcours d'un étudiant qui la sollicite, l'URN propose les étapes suivantes :

- 1^{er} entretien d'évaluation du projet et de la situation personnelle,
- Orientation vers le dispositif adapté selon l'avancement et les possibilités de la personne
- Point régulier global, si possible avec leur RP et la structure que l'étudiant.e a rejointe, avec vigilance sur la réussite académique et maintien de la motivation sur l'ensemble (coaching)
- Soutien sur le volet économique/juridique (pré-diagnostic), mise en contact avec le réseau

L'établissement a ouvert des formations et modules centrés sur l'entrepreneuriat parmi lesquels : le **parcours « Entrepreneuriat »** en 2 ans dans le Master Management et Administration des Entreprises à l'IAE depuis 2017, **2 licences professionnelles « Intrapreneuriat Création-Reprise Activité »** à Rouen et à Evreux à partir de 2017-18, qui accueillent chaque année environ 40 étudiants, des **Modules de création d'entreprise** en M2 Biologie Santé et en M2 Microbiologie.

En dehors de ces parcours, 600 h. d'enseignement sont dispensées à l'URN en lien avec l'entreprise (création, management ou innovation) du niveau Bac+2 à Bac + 5.

1.H.5 Un observatoire de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle

L'URN est dotée d'un Observatoire de la Vie Étudiante, des Formations et de l'Insertion Professionnelle (OVEFIP⁹²), qui produit des statistiques, études et analyses relatives aux

⁹² <http://formation-ve.univ-rouen.fr/observatoire-de-la-vie-etudiante--326261.kjsp?RH=1385375856091&RF=1377093897174>

étudiants et aux diplômés (effectifs, réussite, parcours, conditions de vie, évaluation des formations, des enseignements) depuis plus de 20 ans. Les activités de l'observatoire dépassent le champ de l'insertion professionnelle, il apporte un appui au pilotage dans le domaine des formations de façon plus générale et contribue à l'information de la communauté universitaire, des partenaires et des usagers. Il est distinct du BAIP qui se centre davantage sur l'accompagnement des étudiants et les relations avec les entreprises. Quels que soient les thèmes étudiés ou les indicateurs proposés, l'OVEFIP s'applique à utiliser une méthodologie rigoureuse qui s'inspire principalement des techniques statistiques administratives, mathématiques et appliquées aux sciences humaines et sociales, cette méthodologie est associée à des connaissances sur les objets d'études.

L'OVEFIP fournit des indicateurs sur la réussite⁹³ (validation à l'année, obtention du diplôme) pour chaque formation de l'établissement, de la 1^{ère} année au doctorat (annexe 0-8).

Ces derniers sont calculés chaque année, selon la même méthode. Des tableaux de synthèse et des données détaillées (par mention, parcours, baccalauréat...) sont publiés sur le site de l'université, ils peuvent être consultés par la communauté universitaire, les partenaires et les usagers du service public. En L1, le taux de réussite sur les inscrits est passé de 38% à 56% durant ce contrat alors que le taux de réussite. En L2, ces taux restent relativement constants sur le temps du contrat, passant de 68% à 75% excepté cette dernière année où les taux sont supérieurs à 80%. Idem pour la L3 où les taux moyens sont autour de 75% et 90% sur cette année spéciale 2020. En ce qui concerne les LP, ces taux sont relativement élevés et atteignent en moyenne 92% et spécifiquement 97% cette dernière année.

Il en est de même concernant les taux de réussite en master. Il est à noter sur ce point que la loi du 23 décembre 2016 sur le droit à la poursuite d'études a eu une incidence. L'université a mis en place la sélection à l'entrée en Master 1 en septembre 2017 pour toutes les mentions à l'exception de celles de droit. Ces dernières mentions sont rentrées dans le processus à la rentrée 2019.

On constate ainsi une augmentation du taux de présence aux examens de concert avec une augmentation du taux de réussite pour les étudiants inscrits en M1 sur le temps du contrat. Le taux de présence aux examens passant ainsi de 74% à 84% entre 2017 et 2020, tandis que le taux de réussite augmente de 66% à 80% sur le même temps.

Sur le temps du contrat, on constate que le nombre d'inscrits en M2 se présentant à toutes les épreuves terminales a régulièrement augmenté de 2017 à 2020, passant ainsi de 67%, 71%, 78% et 75%. Il faut noter que cette dernière année, les taux ne sont pas encore consolidés du fait de la crise sanitaire : certains étudiants n'ayant pas encore soutenu à la date de rédaction du présent document sont considérés comme défaillants pour le système d'information. De même, les taux de réussite ont augmenté entre 2017 et 2020, passant de 66% à 73%.

⁹³ <http://formation-ve.univ-rouen.fr/effectifs-d-etudiants-et-resultats-aux-examens-detaillies-603727.kjsp?RH=1385459194698>

Résultats en deuxième année de master

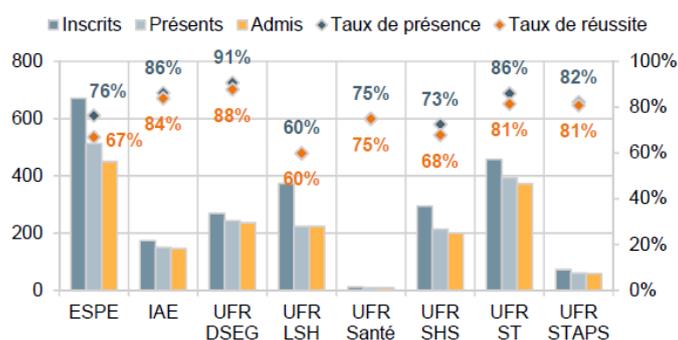


Figure 16 : Exemple de tableaux concernant les taux de présence et de réussites en master 2

Depuis de nombreuses années, l’observatoire de la vie étudiante, réalise chaque année des études sur le devenir des diplômés : parcours d’études et insertion professionnelle. Le parcours des diplômés⁹⁴ est analysé par l’OVEFIP 18 mois (enquête interne) et 30 mois (enquête nationale) après l’obtention du diplôme pour les licences professionnelles et les masters, 18 mois après le diplôme pour les licences (enquête interne).

Les diplômés sont interrogés *via* un formulaire en ligne dont le lien est envoyé sur leur adresse électronique et par téléphone lorsqu’ils ne répondent pas après 3 relances électroniques. La passation par téléphone est assurée en soirée par une équipe d’étudiants télé-enquêteurs recrutés, formés et encadrés par l’OVEFIP. Elle se déroule pendant environ 12 semaines et représente en moyenne 700 heures de vacation (11 000 euros). Les taux de réponse sont satisfaisants (généralement supérieurs à 75%).

Les résultats font l’objet de publications présentant des statistiques et des répertoires d’emplois, elles sont diffusées sur le site internet de l’université⁹⁵.

Compte tenu du délai entre la diplomation et la parution des enquêtes, au moment de la rédaction de ce document, aucun résultat n’a été publié sur l’offre actuelle. On peut cependant noter une progression des taux d’insertion moyens à 18 mois de 87% à de 91% en LPro⁹⁶ et de 82 à 91% en Master⁹⁷, sur 5 dernières cohortes enquêtées (diplômés de 2013 à 2017).

1.1 La vie étudiante

1.1.1 Une politique de développement de la qualité de vie étudiante déclinée sur l’ensemble des campus

Entre 2017 et 2020, au niveau de la COMUE Normandie Université, 3 Vice-Présidents en charge de la Vie Étudiante se sont succédé. Cela a eu un impact sur la mise en œuvre des actions inscrites au Schéma Directeur VE voté en 2017, pour lequel l’URN a très largement participé. En 2019, sur 75 actions, 23 ont été réalisées, telles que l’action 7.1 portant sur le développement de l’application “Normandie Université En Poche” (16 sont en attente, 15 reportées) ou l’action 17.1 relative à la mise en place de la carte “Atouts Normandie” (Dispositif de la Région Normandie) sur tout le territoire. Sur ce dernier point, l’URN a conventionné avec la Région pour permettre aux étudiants titulaires de la carte Atouts Normandie de voir leur

⁹⁴ <http://formation-ve.univ-rouen.fr/les-enquetes-d-insertion-et-de-devenir-278372.kjsp?RH=1385375856091&RF=1385375856091>

⁹⁵ <http://formation-ve.univ-rouen.fr/les-enquetes-d-insertion-et-de-devenir-278372.kjsp>

⁹⁶ <http://formation-ve.univ-rouen.fr/devenir-et-insertion-des-etudiants-de-licence-609907.kjsp?RH=1385375856091>

⁹⁷ <http://formation-ve.univ-rouen.fr/devenir-et-insertion-des-diplomes-de-master-611027.kjsp?RH=1385375856091>

adhésion au SUAPS prise en charge par la Région. Il en est de même pour les actes de formations au diplôme de secourisme (PSC1) à concurrence de 40€. Par ailleurs, chaque année, l'URN participe à l'organisation des assises de la vie étudiante. En 2020, en raison du confinement, après 2 reports, ces assises n'ont finalement pas eu lieu. Elles devaient porter sur le développement durable.

L'URN poursuit la structuration de ses partenariats en matière de vie universitaire. L'année 2016-2017 a vu la mise en œuvre complète d'une convention cadre de partenariat signée avec le CROUS de Rouen Normandie. La majorité des financements à destination des projets associatifs étudiants est désormais étudiée par une commission mixte Université/CROUS. Le travail des assistantes de service social des deux institutions est coordonné. Enfin, depuis 2018, l'Université finance avec le CROUS, dans le cadre de cette convention, une restauration sociale du soir sur le campus de Mont Saint Aignan. Les étudiants boursiers et exonérés paient ainsi leur repas 1 euro, le reste étant pris en charge à parts égales par les deux institutions. De même, un partenariat avec la ville de Rouen permet de mener conjointement des formations comme celle sur "l'organisation de soirées responsables" à destination des associations.

En 2017, l'URN a mené un travail autour des emplois du temps (annexe 0-9) au sein de l'établissement suite à une enquête menée auprès des étudiants sur les conditions de rentrée des L1, et à une extraction et une analyse des données issues du logiciel de gestion des emplois du temps (ADE CAMPUS). Depuis, les emplois du temps sont construits en prenant en considération par ordre de priorité les disponibilités des étudiants, puis les disponibilités des salles, et la disponibilité des enseignants selon cinq plages horaires de réservation définies chaque jour (soit 8h - 10h15 ; 10h30 - 12h30 ; 13h30 - 15h30 ; 15h45 - 17h45 ; et 18h - 20h). Ces plages séparées de 15 minutes permettent des temps de pause avérés ainsi qu'une meilleure circulation des étudiants et enseignants entre chaque créneau pour les sorties/entrées de salles et les déplacements sur les campus. Elles permettent également aux étudiants d'avoir au moins une heure de pause méridienne pour déjeuner et participer à des activités (SUAPS, ...). Les enquêtes montrent que ce dispositif a permis d'augmenter le nombre d'étudiants bénéficiant d'un repas classique au CROUS plutôt de la restauration rapide.

Les associations étudiants agréées sont régulièrement conviées par le Vice-présidence étudiante à participer à la Commission de la Vie Etudiante, afin de mettre en place des projets communs à l'échelle des campus et de l'établissement. Afin de rendre visibles toutes les actions étudiantes et de former les étudiants engagés, l'URN a financé la mise en place d'une plateforme "MATRIBU" en 2018 (<http://matribu.univ-rouen.fr/>).

L'engagement volontariste de l'URN dans la vie étudiante lui a permis d'être retenue dans le cadre d'un projet ERASMUS+ à destination des Universités Libanaises, StEER-Leb (Student Empowerment, Engagement and Representation in Lebanese Universities). Ce projet proposé par le ministère de l'Enseignement Supérieur Libanais implique l'URN, et les Universités de Bologne et Cadix. Ce projet, commencé en 2018, vise à créer et à mettre en place de véritables structures d'engagement et de représentation des étudiants dans les universités libanaises au niveau national. En lien avec des universités européennes, ce projet StEER-Leb vise donc l'autonomisation des étudiants libanais et la création d'organes de représentation des étudiants politiquement neutres et démocratiques dans les universités partenaires du projet, ainsi que leur engagement dans leur campus et leur vie sociale, avec le soutien des universités européennes. Dans le cadre de ce projet, les universités européennes et libanaises échangent leurs expériences et partagent leurs bonnes pratiques afin de renforcer l'autonomisation, l'engagement et la représentation des étudiants dans les universités libanaises.

1.1.2 Des actions dans le domaine de la vie étudiante amplifiées par la CVEC

La Maison de l'Université, devenue Direction de la culture, dans le cadre de la réorganisation des services et directions, valorise les initiatives culturelles et artistiques en accompagnant et programmant des spectacles amateurs et professionnels. Elle propose une programmation diversifiée en vue de favoriser la découverte de la création artistique : théâtre,

cirque, musique, chanson, théâtre d'objets et marionnettes. Les représentations se déroulent en salle, dans la Maison de l'Université et sur les différents sites de l'URN.

Depuis 2016, la Direction de la culture propose également des ateliers de pratiques artistiques amateurs : théâtre, pratiques chorégraphiques avec le soutien de la DRAC. Parallèlement, le tremplin Phénix Normandie, qui correspond au tremplin « musique », est la première initiative culturelle communes aux universités et CROUS normands. C'est une édition régionale destinée à révéler les talents musicaux étudiants dans un cadre professionnel.

En 2019, l'URN a célébré la diversité culturelle de ses étudiants dans le cadre du festival multiculturel Mozaïk : expositions, projections de courts-métrages, dégustations culinaires, spectacle, dans le but d'échanger et partager autour des différentes cultures. Dans le cadre d'un partenariat avec le Crous Normandie, près de vingt associations étudiantes se sont mobilisées pour mettre en avant les cultures représentées sur les différents campus de l'URN.

Dans le cadre de l'association Campus Madrillet, l'URN a remporté, avec ses partenaires, un AMI "Vie Etudiante" (2018) : plusieurs actions ont permis de développer la vie culturelle et sportive en inter établissements et sur ce campus plus éloigné (festival culturel porté par les associations étudiantes, compétitions sportives et résidence Arts/ sciences).

Enfin, l'intégration de la carte culture URN (bons de réduction pour entrées dans les salles de spectacles et cinémas partenaires) à la Léocarte facilite également l'accès à la culture de tous les étudiants.

Afin de diversifier les activités sportives proposées aux étudiants et les déployer sur tous les sites, le SUAPS a développé des partenariats. Des actions de sensibilisation sport-santé, handisport, ... sont également mises en place. Depuis 2019 la CVEC a permis la gratuité de certaines activités sportives pour les étudiants (musculature, badminton), et l'animation de journées 'sport campus' mensuelles sur les sites.

Suite à l'instauration de la CVEC, la CFVU a voté en 2019 la composition de la commission CVEC de l'établissement. Un appel à projet a été lancé auprès des services et des composantes entre février et avril, projets soumis à la commission CVEC puis validés par la CFVU en juin. L'objectif était de mettre en œuvre ces projets au service des étudiants le plus rapidement possible.

Ainsi sur 2019, 39 projets ont été validés dont 13 au titre de la Santé, Prévention, Handicap, 13 concernent le développement de la pratique sportive (dont la construction d'une halle sportive), 8 l'art et la culture, et 16 l'accueil, l'accompagnement social, le soutien aux associations (dont 7 aménagements d'espaces de vie). De façon à pouvoir répondre à cette augmentation d'activités du BVE, impulser des projets étudiants, développer des projets inter-assos sur différents campus, entre campus, l'université a recruté sur les fonds CVEC une coordinatrice à la vie associative (des campus distants et instituts partenaires). Ses missions consistent principalement à favoriser les échanges entre l'administration et les associations étudiantes, à soutenir l'animation des différents campus, et à sensibiliser les associations des instituts infirmiers et paramédicaux à la CVEC, grâce à un accompagnement régulier et personnalisé de chaque association ayant obtenu l'agrément.

Dans le cadre de la crise sanitaire, 500K€ de fonds CVEC ont été mobilisés dans l'achat d'ordinateurs portables, connexion internet, et aides alimentaires afin de venir en aide aux étudiants. Nombre de ces actions ont été réalisées de concert avec des associations étudiantes, le CROUS, ainsi qu'avec les communes et la métropole. (annexe 0-10)

Il convient dorénavant de mettre en place une procédure interne, et de mesurer l'impact des actions 2019, ce qui n'a pas encore été réalisé à ce jour du fait de la crise sanitaire.

1.1.3 L'engagement étudiant au sein de l'Université de Rouen

L'université de Rouen Normandie a toujours eu une politique volontariste s'agissant de l'engagement étudiant (annexe 0-11). Qu'il soit associatif, solidaire ou universitaire, il favorise l'acquisition de compétences et de savoirs qui contribuent à l'épanouissement personnel, à la formation citoyenne et à une meilleure insertion des étudiants. C'est un moyen très concret de développer des compétences en parallèle de la formation universitaire. En réalisant des projets

associatifs, les étudiants développent des compétences transversales, notamment en termes d'organisation, de management, de comptabilité, de savoir-être... qu'ils peuvent désormais valider dans leur cursus d'études.

Dans le cadre de la Loi 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté l'université de Rouen Normandie reconnaît et valorise cet engagement au travers de :

Le Régime Spécial d'Études est ouvert aux étudiants :

- Exerçant des responsabilités au sein du bureau d'une association, à titre bénévole ou salarié (association domiciliée ou non à l'université de Rouen Normandie) ;
- Élus (CA, CAC, CG de composante ou de service, CA de la COMUE, CAC de la COMUE, CA du CROUS, vice-président étudiant de l'université et du CROUS ou chargé de mission auprès de la présidence, étudiant ayant un mandat électif ou local);
- Réalisant une mission dans le cadre d'un service civique ;
- Exerçant une activité professionnelle (salariée, entrepreneuriat étudiant, contrat étudiant...);
- Accomplissant une activité militaire dans la réserve opérationnelle ;
- Présentant une autre situation (volontariat dans les armées, sapeur-pompier volontaire).

Selon les possibilités de chaque composante et conformément aux règlements des études de la formation suivie, l'étudiant peut bénéficier d'aménagements pour la bonne poursuite de ses études, à titre d'exemple : un rendez-vous avec un responsable pédagogique ou un tuteur étudiant, un aménagement d'emploi du temps, une dispense du contrôle continu des connaissances, la substitution d'un service civique ou d'un séjour d'assistant de langue ou d'une expérience professionnelle à un stage, un mémoire ou un élément constitutif d'une unité d'enseignement ou encore l'allongement de la durée du cursus.

Les étudiants (hors PACES, PASS et DUT) engagés au sein d'activités mentionnées à l'article L611-9 du code de l'éducation peuvent demander que les compétences, aptitudes et connaissances, disciplinaires ou transversales, acquises dans l'exercice de ces activités et qui relèvent de celles attendues dans leur cursus d'étude, soient validées au titre de leur formation.

- Activité bénévole au sein d'une association régie par la loi du 1er juillet 1901
- Activités d'élus étudiants
- Engagement de volontariat en service civique
- Activité professionnelle rémunérée
- Activité militaire dans la réserve opérationnelle
- Engagement de sapeur-pompier volontaire
- Engagement de volontariat dans les armées

Les validations proposées :

- Attribution d'UE ou d'éléments constitutifs d'une UE,
- Dispense de stage ou d'enseignement,
- Attribution de point(s) dits de « valorisation » dans la moyenne générale de l'année du cycle de formation pour laquelle elle a été demandée
- Les modalités d'évaluation sont laissées à l'appréciation de l'équipe

1.1.4 Analyse SWOT de la réussite des étudiants

	Points Positifs	Points Négatifs
Rôle et stratégie de l'URN	<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des équipes pédagogiques engagées pour la réussite des étudiants. • Le NCU “réussites plurielles” a permis d’impulser et d’accompagner les évolutions liées à la loi ORE. • Une augmentation constatée de la réussite étudiante tant en premier cycle qu'en second. • Un accompagnement renforcé vers l’entrepreneuriat étudiant. • Un observatoire performant produisant des indicateurs de qualité. • Une vie de campus dynamique au service de la réussite • La mise en place de nombreux projets dès l'apparition de la CVEC, au service de l'amélioration de la vie des étudiants sur les campus • Une politique volontariste s'agissant de l’engagement étudiant • Une mobilisation forte de l'ensemble des services pour répondre le mieux possible aux besoins des étudiants pendant la crise sanitaire • De très bonnes relations avec nos partenaires dont le CROUS et les associations étudiantes permettant une organisation cohérente au service des étudiants 	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une offre encore trop “rigide” pour individualiser les parcours (ORE) • Un système d’information trop “rigide” pour individualiser les parcours (ORE) • Un accompagnement individualisé rendu plus difficile par l’augmentation importante des effectifs. • La difficulté de mettre en place les directeurs des études. • Le processus d’évaluation des enseignements qui n’a pas beaucoup évolué au cours du contrat.
L'URN dans son environnement	<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loi ORE et arrêté Licence • Le projet NCU “Réussites Plurielles” est un projet sur 10 années qui permettra d'accompagner le changement durant le prochain contrat. • Le partenariat avec l’association Handisup reconnue d’utilité publique. • La mise en place de la CVEC permettant de mieux accompagner la santé des étudiants, de dynamiser la vie des campus. 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un risque de complexification des enquêtes et des analyses due à l’individualisation des parcours de formation • Une multiplication des indicateurs à produire et des méthodes prescrites pour les produire • Une difficulté accrue à répondre aux appels à projets, et à suivre et gérer les suites de ces appels européens, nationaux, régionaux, ... une fois obtenus. • Une difficulté à accompagner les associations étudiantes des Instituts de Soins Infirmiers et des métiers de la rééducation – réadaptation. • Des missions pour la réussite et la vie étudiante de plus en plus importantes et chronophages.

INDEX

AAP : Appel à projet

ADE Campus : Logiciel d'emploi du temps d'enseignement et de réservation des salles de l'Université

ADEME : Agence de la Transition Écologique Normandie (anciennement Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie)

ADIR : Aide à Domicile aux Insuffisants Respiratoires

AES : Licence Administration Économique et Sociale

AMI : Appel à Manifestation d'Intérêt

ANR : Agence Nationale de la Recherche

ANSES : Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail

AP : Approche Programme

APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres

APP : Accompagnement Pédagogique Personnalisé

ARE : Accompagnements pour la Réussite des Étudiants

ATEN/ATER : Attaché Temporaire d'Enseignement / Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche

ATS : Licence Adaptation Technicien Supérieur

AUF : Agence Universitaire de la Francophonie

BAIP : Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle

BeF : Label "Bienvenue en France"

BIATSS : Personnels des Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniques, Sociaux et de Santé

BISE : École doctorale normande « Biologie Intégrative, Santé, Environnement »

BQR : Bonus Qualité Recherche

BRGM : Bureau des Recherches Géologiques et Minières

BTS : Brevet de Technicien Supérieur

BU : Bibliothèque Universitaire

BUT : Bachelor Universitaire de Technologie

BVE : Bureau de la Vie Étudiante

CA : Conseil d'Administration de l'Université

CAC : Conseil Académique de l'Université

CBSB : Pôle de formation et de recherche à l'échelle du site normand « Chimie et Biologie appliquées à la Santé et au Bien-être »

CCE : Licence professionnelle Conseiller Clientèle Expert

CDC : Conseil des Directeur-ric-e-s de Composantes

CDSR : Commission des Directeur-ric-e-s de Structures de Recherche

CEA : Commissariat à l'Énergie Atomique

CED : Collège des Écoles Doctorales

CG : Conseil de Gestion

CEREMA : Centre d'Études et d'Expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement

CESI : Groupe d'enseignement supérieur et de formation professionnelle privé (anciennement Centre des Études Supérieures Industrielles)

CFCA : Centre de Formation Continue et d'Alternance

CFPB : Centre de Formation de la Formation Bancaire

CFVU : Commission de la Formation et de la Vie Universitaire

CHU : Centre Hospitalier Universitaire

CLES : Certificat de Compétences en Langues de l'Enseignement Supérieur

CME : Commission Médicale d'Établissement

CNES : Centre National d'Études Spatiales

CNRS : Centre National pour la Recherche Scientifique

CODIFAD : COncevoir un DIspositif de Formation À Distance (DU CODIFAD)

COMUE : Communauté d'Universités et d'Établissements

COP : Conférence Internationale des Parties : COP 21 (2015)

COPHERL : Projet « Conséquences POTentielles pour l'Homme et l'Environnement, perception et RésiLience »

CORESS : Commission des Ressources de l'Université

CORIA : Complexe de Recherche Interprofessionnel en Aérothermochimie

CPER : Contrat Plan État-Région

CPF : Compte Personnel de Formation

CPGE : Classe Préparatoire aux Grandes Écoles

CQD : Contrat Quinquennal de Développement

CR : Commission Recherche *ou* Chargé de Recherche (suivant le contexte)

CRCT : Congés pour Recherches ou Conversion Thématique

CRIANN : Centre Régional Informatique et d'Applications Numériques de Normandie

CRIJ : Centre Régional d'Information Jeunesse

CROUS : Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires

CRT : Centre de Ressources Technologiques

CSTI : Culture Scientifique, Technique et Industrielle

CTM : Pôle de formation et de recherche à l'échelle du site normand « Continuum Terre-Mer »

CVEC : Contribution Vie Étudiante et de Campus

CWTS : Centre for Science and Technology Studies

DAC : Directeur Administratif de Composante

DAEU : Diplôme d'Accès aux Études Universitaires

DALF : Diplôme Approfondi de Langue Française

DE : Diplôme d'État

DEG : Droit, Économie, Gestion

DELFL : Diplôme d'Études en Langue Française

DEPE : Direction des Enseignements et du suivi des Parcours Étudiants

DGESIP : Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle

DGRI : Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation

DGS : Directeur·rice Général·e des Services

DGSA / DGA : Directeur·rice Général·e des Services Adjoint·e

DIU : Diplôme Inter Universitaire

DR : Directeur·rice de Recherche

DRAC : Direction Régionale des Affaires Culturelles

DRESRI : Délégué Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

DRIC : Direction de l'Université des Relations Internationales et de la Coopération

DRRT : Délégué Régional à la Recherche et à la Technologie

DRV : Direction de l'Université de la Recherche et de la Valorisation

DSI : Direction de l'Université des Systèmes d'Information

D.U / T : Diplôme Universitaire / Technologique

DUEF : Diplôme Universitaire d'Études Françaises

EAIE : European Association for International Education

EC : Enseignant·e Chercheur·se

ECN : École doctorale normande « Chimie Normandie »

ECTS : European Credits Transfer and Accumulation System

ED : École Doctorale

EDDN : École doctorale normande « Droit Normandie »

EDF : Électricité De France

EDTECH : EDucational TECHnology

EGN : École doctorale normande « Économie Gestion Normandie »

EM : École de Management Normandie

ENSAN : École Nationale Supérieure d'Architecture de Normandie

ENSI : École Nationale Supérieure d'Ingénieurs

ENT : Espace Numérique de Travail

EOPS : Entraînement et Optimisation de la Performance Sportive

EP2M : Pôle de formation et de recherche à l'échelle du site normand « Énergies, Propulsion, Matière, Matériaux »

ERA-NET : European Research Area Network (mise en réseau de projets)

ERC : European Research Council

ESADHaR : École Supérieure d'Art et Design Le Havre-Rouen

ESAM : École de management, de la finance et du droit

ESIGELEC : École Supérieure d'Ingénieurs en Génie ÉLECtrique

ESITECH : École Supérieure d'Ingénieurs interne en TECHnologie innovante

ESP : Énergie et Systèmes de Propulsion

ESR/I : Enseignement Supérieur et de la Recherche / Innovation

ETPT : Équivalent Temps Plein Travaillé

EUR : Écoles Universitaires de Recherche

EURAXESS : Réseau Européen de mise en relation et d'assistance aux chercheurs en mobilité

FC / A : Formation Continue / et en Alternance

FCU : Formation Continue à l'Université

FEADER : Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural

FEDER : Fonds Européen de Développement Régional

FC / FI : Formation Continue / Formation Initiale

FLE : Enseignement du "Français Langue Étrangère"

FORSE : Dispositif Formation en Sciences de l'Éducation

FSDIE : Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes

FSE : Fonds Social Européen

FTLV : Formation Tout au Long de la Vie

FUI : Fonds Unique Interministériel

GCS : Groupement de Coopération Sanitaire

GEA : Diplôme Gestion des Entreprises et des Administrations

GIEC : Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat

GIP : Groupement d'Intérêt Public

GIS : Groupement d'Intérêt Scientifique

GPM : Laboratoire "Groupe Physique des Matériaux"

GVT : Glissement, Vieillesse, Technicité

H2020 : Horizon 2020 Projets européens

HAL : Portail d'archives ouvertes pluridisciplinaire (Hyper Articles en Ligne)

HCERES : Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

HCS : Pôle de formation et de recherche à l'échelle du site normand « Humanités, Cultures, Sociétés »

HDR : Habilitation à Diriger les Recherches

HMPL : École doctorale normande « Histoire, Mémoire, Patrimoine, Langage »

HRS4R : Human Resources Strategy for Researchers (Stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs)

HSRT : École doctorale normande « Homme, Sociétés, Risques, Territoire »

I2C : Innovation Chimie Carnot

IADE : École d'Infirmiers Anesthésistes Diplômés d'État

IAE : Institut d'Administration des Entreprises

ICM : Dispositif Mobilité Internationale de Crédits Erasmus+ (International Credits Mobility)

IDEX : Initiative D'EXcellence

IEJ : Institut d'Études Judiciaires

IFREMER : Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer

IFSI : Institut de Formation en Soins Infirmiers

IGE / IGR : InGénieur d'Études / InGénieur de Recherche

INERIS : Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques

INSA : Institut National des Sciences Appliquées

INSERM : Institut National de la Santé Et de la Recherche Médicale

INSPÉ : Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation (anciennement ÉSPÉ)

INRAE : Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement

IPAG : Institut de Préparation à l'Administration Générale

IPERU : Indicateurs de Production des Établissements de Recherche Universitaire

IRIHS : Institut de Recherche Interdisciplinaire Homme Société

IRSEEM : Institut de Recherche en Systèmes Électroniques Embarqués (ESIGELEC)

IRSTEA : Institut National de Recherche en Sciences et Technologies pour l'Environnement et l'Agriculture

ISITE : Initiative Science-Innovation-Territoires-Économie

ISO : Organisation internationale de normalisation (International Organisation for Standardization)

ITRF : Ingénieur et Technicien de Recherche et de Formation

IUT : Institut Universitaire de Technologie

L.AS : Licence Option Accès Santé

LMD : Licence Master Doctorat

L/ LP : Licence / Licence Professionnelle (LPro)

LPR : Loi de Programmation de la Recherche

M : Master

MAPTAM : Loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles

MCU-PH : Maître de Conférences des Universités-Praticien Hospitalier

MEEF : Métiers de l'Enseignement, de l'Éducation et de la Formation

MESR / I : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche / et de l'Innovation

MIIS : École doctorale normande « Mathématiques, Information, Ingénierie des Systèmes »

MMO/P : Médecine, Maïeutique, Odontologie et Pharmacie

MFR : Maison Familiale et Rurale

MRSH : Maison de la Recherche en Sciences Humaines

MTC : Medical Training Center

NAFSA : National Association for Foreign Students Advisers

NASA : National Aeronautics and Space Administration

NCU : Nouveaux Coursus à l'Université

NEOMA : École de Commerce et de Management

NOTRE : Loi Nouvelle Organisation Territoriale de la République

NU : Normandie Université

NV : Normandie Valorisation

ODD : Objectifs de Développement Durable

ONF : Office National des Forêts

OPCO : OPérateurs de COmpétences

ORE : Loi relative à l'Orientation et à la Réussite des Étudiants

ORMRN : Observatoire Régional Multi-Risques Normand

OST : Organisation Scientifique du Travail

OVEFIP : Observatoire de la Vie Étudiante, des Formations et de l'Insertion Professionnelle

P2CA : Projet Connaissance des Coûts des Activités

PACES : Première Année Commune aux Études de Santé

PASS : Parcours Accès Santé Spécifique

PAU : Professeur·e Associé·e d'Université

PCAS : Groupe "Produits Chimiques et Auxiliaires de Synthèse"

PEDR : Prime d'Encadrement Doctoral et de Recherche

PEPITE : Pôle Étudiant pour l'Innovation, le Transfert et le Partenariat

PFR : Pôles de Formation et de Recherche

PIA : Programme d'Investissement d'Avenir

PPI : Plan Pluriannuel d'Investissement

PSC1 : Prévention et Secours Civiques de niveau 1

PSPC : Projets Structurants Pour la Compétitivité

PSIME : École doctorale normande « Physique, Sciences de l'Ingénieur, Matériaux, Énergie »

PRES : Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur

PU / PH : Professeur d'Université / Praticien Hospitalier

QVT : Qualité de Vie au Travail

RAE : Rapport d'Auto-Évaluation

Relais TICE : Relais Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

RI : Relations Internationales

RIFSEEP : Régime Indemnitare tenant compte des Fonctions, Sujétions, Expertise et Engagement Professionnel

RIS : Référent à l'Intégrité Scientifique

RH : Ressources Humaines

RHU : Projet de Recherche Hospitalo-Universitaire

RI : Relations Internationales

RIN : Réseaux d'Intérêts Normands

RIS3 : Stratégies nationales/régionales de l'innovation pour une spécialisation intelligente

RNCP : Répertoire National des Certifications Professionnelles

ROL : Réseau d'Observation du Littoral

RP : Responsable Pédagogique

RSDD : Responsabilité Sociétale et Développement Durable

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SCD : Service Commun de la Documentation

SGBm : Système de Gestion de Bibliothèque Mutualisée

SHS : Sciences Humaines et Sociales

SI : Système d'Information

SIES : Systèmes d'Information et d'Études Statistiques

SIHAM : Système d'Information des ressources Humaines dans une Approche Mutualisée

SISE : Système d'Information sur le Suivi de l'Étudiant

SN : Pôle de formation et de recherche à l'échelle du site normand « Sciences du Numérique »

SPSI : Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière

SRESRI : Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

ST : Sciences et Techniques

STAPS : Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives

STS : Section de Technicien Supérieur

SUAPS : Service Universitaire des Activités Physiques et Sportives

SUMPPS : Service Universitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé

SUN : Service de l'Université dédié aux Usagers du Numérique

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

TD : Travaux Dirigés

THE : Times Higher Education (classement annuel des meilleures universités à travers le monde)

TP : Travaux Pratiques

UB : Unité Budgétaire

UE : Unité d'Enseignement

UFR : Unité de Formation et de Recherche

ULHN : Université Le Havre Normandie

UMR : Unité Mixte de Recherche

UNICAEN : Université de Caen Normandie

UniLaSalle : Institut polytechnique (école d'ingénieurs)

UR : Unité de Recherche

URN : Université de Rouen Normandie

USC : Unité Sous Contrat

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

VAPP : Validation des Acquis Professionnels et Personnels

VP : Vice-Président

UNIVERSITÉ DE
ROUEN
NORMANDIE

univ-rouen.fr