

HCERES

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

Coordinations territoriales



Rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue Normandie Université

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Rapport publié le 29/05/2017

HCERES

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

Coordinations territoriales

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Jean-Jacques Pollet, président du
comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
I - Caractérisation du territoire	5
II - Du Pres à la Comue Normandie Université	6
III - Contexte de l'évaluation	7
IV - Problématique	7
Positionnement et stratégie de la coordination territoriale	9
I - Des périmètres de missions soigneusement délimités	10
II - Des modes de coopération à formaliser	11
III - Des partenariats essentiellement centrés sur un horizon de proximité et des stratégies d'alliance à affirmer	11
La gouvernance de la Comue et l'organisation de la coordination territoriale	13
I - Des instances fondées sur une culture du consensus	13
II - Une politique et une gestion des ressources humaines à consolider	13
III - Un modèle économique fragilisé	14
IV - Une communication à renforcer et à coordonner	15
Le pilotage des activités : organisation et trajectoire de la coordination territoriale	17
I - Une recherche aimantée par la dynamique de site	17
II - Une formation doctorale déjà bien structurée, encore à parachever	18
III - Une harmonisation de l'offre de formation qui reste tendancielle	19
1 ● La cartographie des formations	19
2 ● L'innovation pédagogique	20
3 ● La formation tout au long de la vie	20
IV - Une politique du numérique vers un nouvel élan	20
V - Une vie étudiante et culturelle dynamique	21
VI - L'entrepreneuriat étudiant : un dispositif à conforter	22
VII - La valorisation : une démarche prometteuse	23
VIII - Une politique documentaire en devenir	23
IX - L'internationalisation, une ambition à opérationnaliser	24
Conclusions et recommandations	27
I - Points d'appui	27

II - Points de vigilance	27
III - Opportunités	28
IV - Recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du président	33
Organisation de l'évaluation	35

Présentation

I - Caractérisation du territoire

La nouvelle région Normandie a été créée le 1^{er} janvier 2016 par la fusion de la Haute-Normandie et de la Basse-Normandie. Dans cette nouvelle configuration, elle est la onzième région de France en superficie, occupe le 9^{ème} rang au niveau de sa démographie (avec 3,3 millions d'habitants en 2014).

Connue dans le monde comme une terre de mémoire, d'histoire et de patrimoine, la région Normandie dispose d'indéniables atouts économiques de par sa tradition industrielle présente dans différents domaines, tels que l'automobile, le pétrole et ses dérivés, l'aéronautique, la pharmacie, l'agroalimentaire, l'énergie, le transport et la logistique, la filière équine ; elle développe aujourd'hui des compétences spécifiques nouvelles dans les champs du nucléaire, des éco-matériaux et des énergies renouvelables. Son économie repose sur un tissu dense de PME et sur la présence de grands groupes industriels. On y recense sept pôles de compétitivité dont deux à vocation internationale (Mov'Eo et Mer Bretagne).

Localisée entre Paris et Londres, au cœur d'un territoire à fort enjeu stratégique au travers du projet d'aménagement de la Vallée de la Seine (donnant lieu à la signature d'un Contrat de plan interrégional État-Région), la Normandie est par essence multipolaire, avec trois centres d'attraction (les agglomérations de Caen, Le Havre et la métropole de Rouen) et un tissu de villes moyennes sur un espace de 30 757 km² pour 5,1 % de la population française.

Face à ces atouts, on relève que les jeunes Normands sont moins enclins à poursuivre des études supérieures que la moyenne nationale, que moins d'un quart des habitants de plus de 18 ans ont suivi ou suivent des études supérieures - une proportion parmi les plus faibles de la France métropolitaine. À cela s'ajoute un déficit migratoire, qui touche particulièrement les jeunes actifs attirés par les régions limitrophes que sont l'Île-de-France, la Bretagne et les Pays de la Loire.

Pour ces raisons, l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) constituent un enjeu essentiel pour le développement démographique et économique de la Normandie. Le territoire normand réunit aujourd'hui un potentiel relativement important de formation et de recherche, réparti sur de nombreux sites avec des distances de l'ordre de 100 km entre les trois centres d'attraction.

Le paysage de l'ESR de Normandie comprend principalement trois universités pluridisciplinaires :

- l'université de Caen Normandie, pluridisciplinaire avec santé (et une École supérieure du professorat et de l'éducation - Espé), répartie sur 13 campus et qui compte 28 309 étudiants, 2 539 personnels dont 1 504 enseignants (1 182 titulaires dont 938 enseignants-chercheurs - EC) et 1 035 Biatss (806 titulaires), 43 unités de recherche (UR)¹ ;
- l'université de Rouen Normandie, pluridisciplinaire avec santé (et une Espé en partenariat avec l'université Le Havre Normandie) répartie sur six sites et qui compte 26 530 étudiants, 2 595 personnels dont 1 411 enseignants (1089 titulaires dont 860 EC) et 1 184 Biatss (716 titulaires), 42 UR² ;
- l'université Le Havre Normandie, pluridisciplinaire hors santé, qui compte 7 444 étudiants, 869 personnels dont 483 enseignants (374 titulaires dont 269 EC) et 386 Biatss (257 titulaires), 11 UR³ ;

On compte également deux écoles d'ingénieurs sous tutelle du Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) et une école d'architecture sous tutelle du Ministère de la culture et de la communication (MCC) :

- l'Institut national des sciences appliquées (Insa) de Rouen Normandie qui compte 1 647 étudiants, 358 personnels dont 179 enseignants (126 titulaires dont 94 EC) et 179 Biatss (121 titulaires), 9 UR⁴ ;

¹ Rapport d'évaluation de l'université de Caen Normandie et fiche RH 2015 du MENESR.

² Rapport d'évaluation de l'université de Rouen Normandie et fiche RH 2015 du MENESR. Exprimés en équivalent temps plein (ETP), les effectifs sont : 2 244 personnels dont 1 264 enseignants (839 EC titulaires) et 980 Biatss (707 titulaires).

³ Rapport d'évaluation de l'université Le Havre Normandie et fiche RH 2015 du MENESR.

⁴ Rapport d'évaluation de l'université de l'Insa Rouen Normandie et fiche RH 2015 du MENESR.

- l'École nationale supérieure d'ingénieurs de Caen (Ensicaen) qui compte 700 élèves-ingénieurs, 182 personnels dont 76 enseignants (59 titulaires dont 51 EC) et 106 Biatss (53 titulaires), 5 UR¹ ;
- l'École nationale supérieure d'architecture (Ensa) Normandie, qui compte 618 étudiants, 113 personnels dont 75 enseignants (24 titulaires EC) et 38 Biatss (17 titulaires), 1 UR².

Par ailleurs, ce site comprend les entités suivantes :

- deux centres hospitalo-universitaire (CHU), à Caen et à Rouen, avec deux centres de lutte contre le cancer (Centre François Baclesse à Caen, Centre Henri Becquerel à Rouen) ;
- sept organismes de recherche (CNRS, Inserm, CEA, Irsn, Inra, Ifremer, Ineris³) peu implantés dans la région et principalement présents à travers les grandes infrastructures de recherche que sont le Ganil⁴ - Spiral2 (centre de physique nucléaire spécialisé dans l'étude du noyau atomique - CNRS/CEA), Cycéron (imagerie biomédicale), les plates-formes Primacen (imagerie cellulaire) et Protéomique, et le Canceropôle Nord-Ouest (qui fédère chercheurs et cliniciens de Normandie et des Hauts de France) ;
- un maillage constitué d'écoles d'ingénieurs privées, consulaires ou relevant d'autres ministères que le MENESR (ESITC, Esigelec, Cesi, Esitpa, UniLaSalle, ENSM, etc.), d'écoles de commerce (EMN à Caen, au Havre et à Deauville, Neoma Business School), d'écoles d'art sous tutelle du ministère de la culture et de la communication (ESADHaR Le Havre-Rouen, Esam Caen-Cherbourg)⁵.

Avec 91 700 étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur, la Normandie représente 3,9 % des effectifs nationaux, soit le 10^{ème} rang national. Il est à noter que la proportion d'inscrits au niveau master est nettement inférieure à la moyenne nationale, dû notamment à l'attraction des régions limitrophes. En revanche, la proportion d'inscrits en écoles d'ingénieurs est sensiblement supérieure.

En outre, la région Normandie compte ainsi 2 325 ETP de chercheurs relevant des principaux opérateurs de la recherche publique et représente 2,2 % de la production scientifique nationale (elle se situe au 11^{ème} rang), dispose d'un potentiel de 3 844 enseignants du supérieur en activité, de 2 948 personnels Biatss⁶. Les résultats aux appels à projets au Programme d'investissements d'avenir (cinq Labex, sept Equipex, quatre Idefi) ont, par ailleurs, confirmé plusieurs disciplines scientifiques de qualité (physique nucléaire, physique fondamentale, calcul intensif, matériaux pour l'énergie) et plusieurs projets fédèrent les compétences scientifiques de la région comme les Labex EMC3 (matériaux) et Synorg (chimie) ou l'Equipex Genesis (matériaux), tandis que d'autres restent limités au site de Caen (Labex Iron, Infrastructure France-Hadron et Equipex Désir, S3 ou Rec-Hadron).

II - Du Pres à la Comue Normandie Université

La création de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Normandie Université s'inscrit dans un mouvement initié de longue date. La structuration régionale de l'ESR est ancienne à l'échelle de la Normandie.

Dès 1992 et la création des écoles doctorales (ED), c'est en effet à l'échelle de la grande région Normandie que la structuration s'est opérée, notamment dans des domaines tels que la biologie, la santé et surtout la chimie qui, par bien des aspects, a fait figure de précurseur de collaboration entre les deux Normandie. En avril 1998, les acteurs de l'ESR normand se sont structurés autour du Pôle Universitaire Normand, association appelée à gérer des projets interrégionaux entre les trois universités (Caen, Rouen, Le Havre) et deux écoles d'ingénieurs (Ensicaen et Insa Rouen Normandie), préfiguratrice d'une politique de site. Le début des années 2000 aura également vu la création de masters communs, de structures fédératives interrégionales et même d'unités de recherche communes. Ce n'est pourtant que le 14 octobre 2011, par le décret n°2011-1306, que le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Normandie Université a été créé sous statut d'établissement public de coopération scientifique

¹ Rapport d'évaluation de l'Ensicaen. Présentation du directeur, le 15 mars 2016 - données fin 2015 de l'école et bilan social 2014 : plafonds d'emploi : État 132, établissement 199.

² Rapport d'évaluation de l'Ensa Normandie.

³ Centre national de la recherche scientifique, Institut national de la santé et de la recherche médicale, Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire, Institut national de la recherche agronomique, Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer, Institut national de l'environnement industriel des risques.

⁴ Grand accélérateur national d'ions lourds.

⁵ École supérieure d'ingénieurs des travaux de la construction de Caen, École supérieure d'ingénieurs en génie électrique de Rouen, Centre des études supérieures industrielles de Rouen, École supérieure d'ingénieurs et techniciens pour l'agriculture à Rouen, École nationale supérieure maritime, École de management de Normandie, École supérieure d'art et design Le Havre et Rouen, École supérieure d'art et design Le Havre et Rouen.

⁶ Strater, données 2013-2014.

(EPCS). Enfin, conformément à l'article 117 de la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, l'établissement public « Normandie Université » est devenu Comue avec un siège localisé à Caen. Ses statuts ont été publiés au J.O. du 31 décembre 2014. L'année 2014 a vu la création de Média Normandie ainsi que l'initiation de la politique de signature commune des publications scientifiques.

Les six membres (les universités de Caen Normandie, Le Havre et Rouen Normandie, l'Ensicaen et l'Insa Rouen Normandie, auxquels est venue se joindre l'Ensa Normandie) représentent un potentiel d'environ 67 000 étudiants, 3 800 personnels enseignants et de recherche dont 2 300 enseignants-chercheurs et chercheurs, 3 000 personnels Biatss et environ 1 900 doctorants dont 700 contractuels avec des charges d'enseignement.

La rédaction en 2014 des statuts de Normandie Université, immédiatement suivie de la réflexion menée sur un projet stratégique, puis les deux candidatures successives en 2015 et 2016 dans le cadre du volet « Ecosystèmes d'Excellence » [candidatures à l'initiative Science-Innovation-Territoires-Économie (I-Site) dans le cadre du deuxième programme d'investissements d'avenir (PIA2)], ont permis au site normand de s'interroger sur les compétences coordonnées ou transférées au niveau Comue. Ces périodes ont également constitué un moment de travail collaboratif privilégié concernant le positionnement de la Comue vis-à-vis de son environnement.

Au cours des derniers mois, de notables avancées ont été enregistrées, dont certaines chargées d'une forte symbolique : création de Normandie Tech en février 2016 ; réaffirmation d'une politique de signature unique le 24 février 2016 ; cérémonie des diplômés de doctorat du 25 mars 2016 ; assises de la vie étudiante en avril 2016, point de départ pour le schéma directeur ; reconnaissance par décision ministérielle de Normandie Valorisation comme expérimentation nationale, le 8 juin 2016 ; réussite à l'appel à projets « Bibliothèques ouvertes » le 24 juin 2016 ; labellisation Recherche hospitalo-universitaire (RHU) dans le domaine des cardio-sciences fin juin 2016.

III - Contexte de l'évaluation

La présente évaluation se déroule dans une période de transition, où la Comue Normandie Université est encore en phase de construction ; les instances de gouvernance, conformément aux statuts, se mettent en place (des responsables sont encore à désigner - à la Vice-Présidence à l'international -, des conventions d'association restent à valider, des textes à rédiger, tel le règlement intérieur).

Deux éléments exogènes dessinent, par ailleurs, un contexte particulier :

- D'abord, la réunion en une seule région de la Haute et de la Basse Normandie, le 1^{er} janvier 2016. L'événement n'est pas sans effet sur le monde universitaire, naguère parfois entravé, dans ses démarches de coopération, par des politiques régionales divergentes. Les périmètres sont désormais homothétiques. Cette nouvelle donne devrait désormais *a minima* renforcer, ou en tout cas faciliter, toutes les formes de rapprochement et peut-être même, à terme, selon le dire explicite de la Présidence régionale, aiguillonner le fédéralisme dans un sens plus intégratif ;

- Ensuite, l'annonce récente de la non-sélection du projet I-Site déposé par Normandie Université. Cet échec n'est évidemment pas sans conséquence sur l'avenir de la Comue, notamment d'un point de vue financier. Néanmoins tous les acteurs s'accordent aujourd'hui à affirmer que ce revers n'est pas de nature à entamer la dynamique positive qui a été enclenchée.

IV - Problématique

Etant donné la jeunesse de Normandie Université, le comité d'évaluation s'est surtout attaché à apprécier une dynamique et à apporter aux acteurs du site des éléments de réflexion sur le mode d'élaboration de la stratégie commune, les moyens mis au service de celle-ci, le pilotage et le suivi des activités, les degrés d'appropriation du projet par la communauté universitaire et ses partenaires ainsi que la plus-value attendue pour l'exercice de ses missions.

Positionnement et stratégie de la coordination territoriale

Les statuts de Normandie Université définissent clairement, en leur préambule, l'ambition assignée à la coopération territoriale : « Le regroupement Normandie Université réunit un ensemble d'établissements autonomes d'enseignement supérieur et d'organismes de recherche qui conservent leur identité et leurs moyens et conviennent de coordonner leurs actions et de mutualiser certains moyens dans le cadre d'un projet partagé défini et mis en œuvre conjointement. Dans le cadre défini par la loi du 22 juillet 2013, d'autres établissements ou organismes publics ou privés concourant aux missions de service public de l'enseignement supérieur ou de la recherche pourront s'associer à Normandie Université. »¹

Selon les statuts, la consolidation, à l'échelle normande, d'un espace de coopération et de solidarité vise à :

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

On peut donc parler d'un projet à caractère « fédéraliste » (qu'il convient peut-être de distinguer de « fédéral » au sens plein du terme, c'est-à-dire renvoyant à un modèle intégré à tous les niveaux).

Normandie Université se considère ainsi comme une instance de coopération en cours de structuration et d'organisation au regard de missions qui lui sont dévolues en terme de compétences propres et en terme de compétences de coordination.

Sa relative jeunesse ne lui a pas encore permis d'affirmer totalement sa place d'acteur majeur de l'ESR en coordination avec ses membres. Elle se positionne davantage comme une plate-forme de mutualisation au service de ses membres, avec le risque toujours possible, en certains domaines, d'une réduction du projet fédéraliste à un fédéralisme « d'appoint », une instrumentalisation de la Comue au profit de politiques d'établissements définies dans leur singularité. Les travaux engagés notamment sur le numérique, la gestion des écoles doctorales, la vie étudiante et la valorisation, ainsi que la dynamique engendrée par la construction du projet I-Site, devraient permettre à la Comue de consolider sa position d'acteur majeur de l'ESR en Normandie, notamment dans ses relations avec la Région, comme le demande celle-ci. Nul doute que les axes stratégiques élaborés pour la période 2017-2021 sur la base du projet I-Site non retenu, maintes fois réaffirmés, contribueront à cette consolidation à la lumière d'une analyse profonde des raisons de la non-sélection et grâce à un engagement renforcé des membres dans la démarche globale. C'est à ce prix que sera dépassée la logique des plus petits dénominateurs communs, qui confronte les établissements à un exercice d'équilibre entre bénéfices entrevus et pertes supportables.

Ce modèle de projet fédéraliste est-il destiné à évoluer ? Tous les membres ne sont pas nécessairement, sur ce sujet, dans la même posture, certains paraissant plus « proactifs » que d'autres. Le nouveau Conseil Régional de Normandie, qui entend faire de la Comue son interlocuteur unique en matière d'enseignement supérieur et de

¹ Préambule du décret n°2014-1673 du 31 décembre 2014 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements Normandie Université.

² *Ibid.*

recherche¹, semble désormais prôner une démarche dite de « fusion ». La communauté universitaire prend aujourd'hui acte de cette position. Elle se dit prête, en tout état de cause, à s'ouvrir à des évolutions « intégratives » plus appuyées, comme l'atteste le dossier présenté dans le cadre de l'I-Site, qui mentionne que « Normandie Université a fait le choix d'un modèle fédéral d'Université intégrée »². Mais le fait de ne pas retrouver explicitement cette formule dans le texte des orientations stratégiques 2017-2021 pose question.

I - Des périmètres de missions soigneusement délimités

Les statuts de Normandie Université ont clairement défini le périmètre de ses missions. Selon son article 4, « Normandie Université porte le projet partagé défini par l'ensemble des membres en matière de recherche, de formation, de valorisation, et notamment de transfert de technologies, d'insertion professionnelle des usagers, d'action internationale, de communication, de diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle et de vie de campus »³. Les missions de la Comue sont donc de conduire à la fois l'élaboration collective d'un projet partagé et la mise en œuvre d'actions dont la réalisation peut être confiée à l'un de ses membres, opérateur au nom du collectif normand. L'article 5 définit les compétences propres et les compétences de coordination dévolues à Normandie Université.

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

- la définition et la mise en œuvre du volet commun du contrat pluriannuel ;
- la communication relative au projet partagé ;
- la définition d'une stratégie numérique commune et la mise en œuvre des actions prévues par le schéma directeur du numérique normand (SDNN) ;
- la définition d'une politique commune de formation aux carrières des bibliothèques et sa mise en œuvre par la gestion du centre régional de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB) ;
- la définition d'une politique de signature commune des publications scientifiques faisant apparaître Normandie Université en première mention ;
- la responsabilité et le pilotage des fédérations de recherche « interrégionales » ;
- la définition d'une politique commune de valorisation de la recherche et le portage d'un dispositif commun, Normandie Valorisation ;
- le portage des Presses Universitaires de Normandie ;
- le portage de l'accréditation du diplôme de doctorat ;
- la gestion et l'animation des écoles doctorales ;
- le portage du pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité)⁴ Vallée de Seine.

Au titre des compétences de coordination, Normandie Université assure :

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

¹ Il est à noter que les métropoles, à la différence de la Région, dialoguent quant à elles quasi exclusivement avec les établissements, préférant travailler la notion de « campus ».

² "Normandy University has made the choice of an integrated University [...]. The implementation of a targeted leading research-intensive University is a gradual process, which will take place in 3 main phases. The 1st one (2016-2018) will see the implementation of the integrated University, the 2nd one (2018-2021) will see the rise of NU in the competition (ambition : enter the top 300 Universities in the world), the 3rd one will allow NU to be a world leading research intensive University (top 100 as Lund)." Dossier I-Site, p. 44.

³ Décret n° 2014-1673, article 4.

⁴ Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat.

Les statuts de la Comue définissent ainsi l'ensemble des compétences qui lui ont été dévolues. Il n'en demeure pas moins que, dans un contexte de moyens limités, les priorités d'action restent à affirmer. Nul doute que la concrétisation des projets déclinés dans le plan stratégique 2017-2021 permettra à la communauté et ses membres de mieux articuler l'ensemble des prérogatives qui sont les leurs au service du projet commun qui les anime.

Un certain nombre de missions restent aujourd'hui en dehors des compétences Comue : politique patrimoniale, politique de recrutement notamment au niveau scientifique, collections documentaires (malgré les coopérations mises en œuvre dans le domaine de la documentation), activités sportives, et surtout la question cruciale de l'orientation. Dès lors que le projet stratégique relève que « les jeunes normands sont moins enclins à poursuivre des études supérieures que la moyenne nationale, avec un différentiel de 3 % environ et que moins d'un quart des habitants de plus de 18 ans ont suivi ou suivent des études supérieures » et qu'en conséquence « Normandie Université se donne pour objectif d'élever sur le territoire le niveau de qualification »¹, on peut s'étonner que la Comue, dans son plan stratégique 2017-2021, ne se saisisse pas de la problématique de l'orientation et de l'enjeu majeur de la construction du continuum Bac-3/Bac+3.

II - Des modes de coopération à formaliser

Les formes de coopération ne semblent véritablement précises que dans le cas des activités totalement déléguées à la Comue. Pour le reste, c'est plutôt une politique de la dynamique des changements d'usage qui semble prévaloir. Certes, des actions concrètes sont d'ores et déjà engagées (cf. chapitre 3), qui sont porteuses de la mise en œuvre des principes de subsidiarité, telle que la gestion des écoles doctorales et la délivrance des diplômes. Elles ont néanmoins encore besoin d'être affinées et affirmées pour qu'elles puissent prendre toute la dimension inhérente à leur domaine, même si cela n'est pas sans rapport avec la jeunesse de la structure de coopération et de ses moyens en cours de construction. L'analyse fine des priorités sera un atout supplémentaire pour ajuster la démarche de mise en place des compétences. L'élaboration des schémas directeurs de la vie étudiante et du numérique va dans ce sens ; il faudra veiller à ce que leur préparation soit la plus collégiale possible et la plus partagée afin de pouvoir sereinement mobiliser les énergies. De manière globale, se dégage la nécessité d'une accélération de l'opérationnalisation des actions de coopération, y compris dans le cas des compétences déléguées.

Une mission spécifique prend valeur d'exemple, en matière de mutualisation : Normandie Valorisation, qui est l'outil de valorisation commun à tous les établissements normands. Reconnue expérimentation nationale par le MENESR et dotée de 2 M€ pour les prochains 24 mois, Normandie Valorisation a recueilli un vote à l'unanimité des membres de chacun des conseils en ce qui concerne sa stratégie à court et moyen terme.

III - Des partenariats essentiellement centrés sur un horizon de proximité et des stratégies d'alliance à affirmer

Souhaitant jouer pleinement son rôle de chef de file de la dynamique collective territoriale, Normandie Université entend associer à celle-ci toutes les forces vives régionales au-delà des six membres. Au moment de la visite du comité, une vingtaine d'établissements et organismes (associés et partenaires)² avaient émis le souhait de rejoindre le regroupement. Les premières conventions pour les associés seront présentées devant les instances prochainement. Il est envisagé d'accorder aux établissements associés une représentation au sein du Conseil des membres, avec voix consultative.

Un cas à part est représenté par l'association Normandie Tech, qui regroupe 12 écoles d'ingénieurs de Normandie ainsi que l'Ensa Normandie, et qui ont décidé à l'unanimité, en mars 2016, de rejoindre Normandie Université pour constituer en son sein un pôle d'ingénierie. La difficulté (le paradoxe ?) tient à ce que certaines écoles de Normandie Tech sont des écoles internes d'universités (et donc, de fait, déjà membres de la Comue à travers leur université) ; tandis que d'autres (Insa Rouen Normandie, Ensicaen, Ensa Normandie) sont par ailleurs membres de la Comue. Sans nier le bénéfice que peut apporter une lisibilité plus forte de l'offre de formation en ingénierie, la « marque » dite « Normandie Tech », telle qu'elle se présente aujourd'hui, est susceptible d'entretenir un certain brouillage avec la structure Normandie Université. Il pourrait être effectivement pertinent, comme le suggère la Présidence, de regrouper à terme par grands domaines (ingénierie, écoles d'art, écoles de santé, etc.) l'ensemble des établissements associés pour penser globalement leur représentation au sein de la Comue.

¹ Projet stratégique de site 2014-2020, pp.4-5.

² Les établissements souhaitant être associés, recensés à la date du 4 octobre 2016, sont : Ensam, ESADHaR, UniLaSalle, ESITC Caen, Esigelec, EMN, Ispa, Cesi, IRTS-IDS Normandie, Ifen, Cnam Normandie. À cela, il faut rajouter ceux souhaitant être partenaires dont la liste n'était pas arrêtée à la date de la visite.

Normandie Université se donne pour objectif de renforcer ses liens avec les grands organismes de recherche présents sur le territoire (CNRS, CEA, Inserm, Inra, Ifremer, Ineris). Près d'une cinquantaine d'unités partagent aujourd'hui leurs tutelles - et ceci de longue date - entre les membres de Normandie Université et ces organismes.

D'ores et déjà, des pistes de collaboration sont ouvertes : signature de conventions de partenariat ou de conventions de site en cours de discussion avec respectivement l'Ifremer et le CNRS ; travail collaboratif dans le cadre du lancement d'un projet exploratoire de politique de site (PEPS) avec le CNRS ; association du CNRS et d'Inserm Transfert dans le cadre de la structure Normandie Valorisation.

Il n'en demeure pas moins que l'on relève de la part de certains grands organismes de recherche, au-delà d'une ancienne et fructueuse collaboration avec les laboratoires, une forme d'attentisme vis-à-vis de la Comue elle-même. De toute évidence, la direction nationale du CNRS ne considère pas aujourd'hui le site normand comme prioritaire. Faut-il penser qu'un projet de fusion des universités l'amènerait à réviser cette position, qui rejaillit d'ailleurs également sur celle du Ganil ? Les deux CHU adoptent le même attentisme : considérant qu'ils entretiennent déjà de longue date une étroite collaboration scientifique - au niveau de la cancérologie, par exemple - ils n'aperçoivent pas encore véritablement le bénéfice de la structure Comue, même s'ils se disent prêts à jouer le jeu d'une identité universitaire normande.

Au-delà de l'horizon régional, Normandie Université affiche l'ambition de développer des partenariats internationaux. Même si l'ouverture des établissements normands et leur capacité à rayonner en dehors de leurs frontières ne fait pas de doute (ils cumulent ensemble 671 accords de convention, signés avec 134 pays différents), ces initiatives restent, précisément, au niveau des établissements. La politique internationale de la Comue ne saurait se réduire à la simple addition de celles-ci. Normandie Université se doit de mener en ce domaine une réflexion propre, qui articule ses partenariats à ses objectifs (cf. *infra*, troisième chapitre, IX).

La gouvernance de la Comue et l'organisation de la coordination territoriale

I - Des instances fondées sur une culture du consensus

Les instances de gouvernance mises en place conformément aux dispositions réglementaires, bien que relativement lourdes - le conseil d'administration (CA) comprend 56 administrateurs et le Conseil académique (Cac) 130 membres ! - sont considérées par les représentants des personnels (EC et Biatss) et par les étudiants comme fonctionnant correctement : les conseils sont réunis régulièrement (huit réunions dans l'année pour le CA, cinq pour le Cac) et chacun s'accorde à saluer la volonté de transparence de la Présidence. Ces instances constituent néanmoins davantage un espace d'expression où se forge peu à peu une identité d'établissement qu'un lieu de propositions, même si la mise en place de commissions (recherche, formation, formation doctorale, documentation, numérique, vie étudiante et culture, international, presses universitaires, finances, statuts et règlements), en leur sein, permet de travailler plus en profondeur les différents dossiers. Le caractère récent de celles-ci rend cependant difficile, pour le comité, d'en apprécier le rôle, d'autant que le règlement intérieur n'était pas encore approuvé au moment de la visite du comité.

En ce qui concerne le comité technique (CT), il semble que cette instance récemment installée ait plus de difficulté à trouver sa place et à remplir sa fonction de concertation, notamment en matière de ressources humaines de la Comue (cf. *infra*).

L'organe de décision demeure le conseil des membres, véritable gouvernement de la Comue (au risque d'appauvrir le rôle du CA). Celui-ci détermine les grandes orientations pour Normandie Université et les actions qui en découlent. Son efficacité repose entièrement sur le volontarisme des présidents d'établissements qui, à ce stade de la construction de la Comue, paraissent privilégier une politique du consensus et des « petits pas ».

L'équipe de direction comprend aujourd'hui huit vice-présidents (VP au numérique, à la vie étudiante et la culture, à la recherche, à la formation, aux moyens, à la documentation et l'édition, à la formation doctorale, tous désignés dans un respect rigoureux des grands équilibres : parité de genre, représentation des sites et des disciplines), plus un VP étudiant. Elle associe, depuis 2016, la directrice de Normandie Valorisation et la directrice générale des services (DGS) et va s'élargir prochainement à une vice-présidence à l'international. Elle s'est constituée, en quelque sorte, « au fil de l'eau ». Il importe désormais qu'elle fonde pleinement sa légitimité auprès des établissements et qu'elle s'installe véritablement dans la gouvernance. Son mode de fonctionnement reste à définir, le règlement intérieur restant encore en suspens (cf. *supra*), ainsi que son articulation avec le CA et le Cac.

Le mode de gouvernance adopté, plutôt de type participatif et reposant sur le consensus, peut certes présenter le risque d'engendrer parfois une certaine lenteur dans la mise en œuvre des objectifs de la Comue, voire un certain attentisme de la part des acteurs, lorsque les objectifs ne sont pas suffisamment clairs. Il présente néanmoins l'avantage de favoriser l'adhésion de l'ensemble des personnels et des étudiants. Une difficulté concrète pour entretenir cette adhésion et nourrir le sentiment d'appartenance tient à ce que, hormis pour l'université Le Havre Normandie, les élus dans les instances de la Comue ne siègent pas dans les conseils de leur établissement - ce qui peut être source de méconnaissance réciproque. L'installation prévue de lieux identifiés Comue sur l'ensemble des sites (bureaux, salles de réunion) sera un des éléments de nature à renforcer le sentiment d'appartenance.

II - Une politique et une gestion des ressources humaines à consolider

Normandie Université dispose de peu de moyens humains pour développer son activité - faiblesse pointée dans le rapport d'autoévaluation (pp.15-16) et dans la décision du jury concernant l'I-Site. Elle aura donc nécessairement à monter en compétences, si elle veut réaliser ses ambitions.

Normandie Université présente une organisation complexe en matière d'emplois qui peut nuire à son efficience. Normandie Université dispose, au 1^{er} septembre 2016, de 33 emplois occupés, assis sur des financements

divers (dont 29 sur budget État). Même si tous les emplois État étaient pourvus, Normandie Université aurait encore trop peu de moyens humains pour mettre en œuvre son projet et répondre aux attentes des partenaires extérieurs :

- 12 mises à disposition conventionnées ou en cours de conventionnement, pour des quotités très variables, voire faibles pour certaines fonctions de gestion, et des implantations localisées à Rouen pour certaines d'entre elles.
- 11 emplois État sur des fonctions support et occupés par des CDD, à l'exception des emplois d'agent comptable et de DGS. À terme, ce mode de recrutement en CDD sur ce type de fonction peut être une source de fragilité en matière financière, de continuité du service et de développement des compétences.
- 10 CDD financés sur ressources propres dans le cadre des projets de recherche ou de Normandie Valorisation, dont 4 dans le cadre de mise à disposition des universités.

Globalement, les compétences de Normandie Université reposent donc sur des CDD. Compte tenu de leur nombre (18/21¹), elle gagnerait à rester attentive à la politique menée en matière de gestion et de perspective de carrière de ces personnels. Elle devrait afficher celle-ci pour éviter toute difficulté dans le cadre du dialogue social et l'harmoniser avec celle des établissements membres. Il semble que ce soit un axe de travail.

Si l'établissement a engagé une structuration de son organisation, une formalisation de la stratégie en matière de politique de ressources humaines à court et moyen terme permettrait l'information des instances en tant que de besoin et une meilleure anticipation des recrutements. Par ailleurs, la politique de ressources humaines de Normandie Université gagnerait en efficacité et en opérationnalité par la mise en place d'un outil de suivi et de mise en œuvre, qui lui permettrait notamment de disposer d'un budget consolidé des emplois.

Par ailleurs, si le système d'information apporte une réponse en ce qui concerne la gestion financière (Sifac), Normandie Université manque d'outils de pilotage, notamment de tableaux de bord qui permettraient un meilleur suivi de la gestion (coût consolidé, cartographie des risques, comptabilité analytique) et des activités.

Selon le comité, un vrai travail d'interopérabilité des systèmes d'information entre établissements est à mener à court terme afin de faciliter l'élaboration d'outils de pilotage communs nécessaires à Normandie Université et à l'ensemble des établissements et de permettre ainsi une meilleure mutualisation des moyens humains et financiers. Il semble, au vu des éléments fournis lors des entretiens, que cette volonté d'harmonisation existe, malgré quelques résistances. Il serait important qu'elle devienne réalité ; un chef de projet mandaté et soutenu politiquement pourrait être une solution.

III - Un modèle économique fragilisé

Normandie Université se pose la question de son modèle économique. L'absence de fonds d'amorçage lors de la création du Pres et la récente non pré-sélection du projet I-Site l'obligent à repenser ses grands équilibres financiers au vu de ses objectifs et des financements mobilisables à court et moyen termes.

Malgré un budget en forte augmentation depuis 2014, Normandie Université ne dispose pas de marge de manœuvre lui permettant un développement lissé.

Son budget a plus que quintuplé entre 2014 et 2016, passant de 1 325 635 à 7 365 627 € (dont un budget de 1 370 560 € pour Normandie Valorisation, de 3 157 410 € pour la recherche et de 2 166 610 € pour le numérique)²; mais le taux de réalisation n'est que de 58 % en 2014, puis de 62 % en 2015³. Ces écarts posent la question de l'amélioration de la prévision budgétaire et des risques financiers encourus.

Les sources de financements sont multiples et proviennent essentiellement de subventions de l'ANR et de la Région (Fonds européen de développement régional), en soutien à des activités de recherche, de valorisation et du numérique, soit près de 90 % des dépenses inscrites au budget initial en 2016. Les cotisations des établissements membres s'élèvent à 375 000 €, soit 5,1 % du budget initial, ce qui limite les marges de manœuvre de Normandie Université. Une possibilité de développement serait d'augmenter la part des financements des établissements sur des projets ciblés et de les contractualiser durant la période d'un contrat.

En 2016, l'établissement a prévu de mobiliser son fonds de roulement à hauteur de 291 000 € pour équilibrer son budget, ce qui ramènerait son fonds de roulement mobilisable à 625 000 €.

¹ Emplois Normandie Université, au 01/09/2016.

² Budgets primitifs 2015 et 2016.

³ Comptes financiers 2014 et 2015.

Dans le même temps, le plan de trésorerie enregistrait une variation à la baisse de près de 48 %.

Normandie Université pourrait voir sa situation financière se dégrader en cas de non reconduction de certains projets de recherche (par exemple, le Labex Synorg) et de l'évolution de la politique du conseil régional en matière de soutien aux établissements, les financements devant répondre aux axes stratégiques des deux schémas régionaux, celui de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, et celui du développement économique. Il est à noter que le Conseil Régional a maintenu un financement à hauteur de 1 M€ pour 2016, financement éventuellement reconductible.

Normandie Université a commencé à structurer son organisation en matière budgétaire : mise en place d'une commission des finances, ébauche de dialogue de gestion. L'apport de tableaux de bord permettrait de disposer d'une vision exacte des modalités d'attribution des moyens en fonction des objectifs et des priorités de l'établissement. Selon le comité, Normandie Université devrait acquérir des compétences pour remplir cette mission.

D'une manière générale, Normandie Université sera amenée très rapidement à développer des compétences sur les fonctions supports, soit par recrutement, soit par des mises à disposition ciblées pour assurer son développement et répondre aux nouveaux enjeux régionaux, au risque de perdre en opérationnalité et en visibilité.

IV - Une communication à renforcer et à coordonner

« Résolument tournée vers le monde extérieur et soucieuse de relayer le message de sa communauté pour fédérer, informer et faire naître un sentiment d'appartenance, Normandie Université a une stratégie de communication 'offensive'. »¹

La communication externe de Normandie Université est fondée sur la réalisation du site web et une communication événementielle en adéquation avec l'ensemble des activités menées au titre des missions de la Comue sous la responsabilité des vice-présidents respectifs.

Elle est relayée pour partie par les membres dans les actualités et au gré des événements, en appui sur une coordination régulière mise en œuvre par les services opérationnels.

L'ensemble de la charte éditoriale et le logo ont été définis et apparaissent comme des repères d'identification aujourd'hui reconnus. Néanmoins, on peut s'étonner de constater que seul un des établissements membres fait référence à Normandie Université sur la page d'accueil de son site (de même, qu'à l'inverse, l'identification des membres n'est pas immédiate sur le site de Normandie Université).

L'absence d'un référent politique clairement identifié dans le domaine de la communication est sans doute une des raisons qui expliquent qu'il n'a pas été possible d'aller plus loin, aujourd'hui, dans la mise en place d'une communication coordonnée du site avec ses membres au service de l'ensemble de la communauté universitaire. Le renforcement des moyens devrait permettre d'avancer dans la démarche.

La stratégie globale de communication de la Comue, en interaction avec ses membres, reste à construire pour aller au-delà de la communication juxtaposée de chacun des établissements. Le développement du sentiment d'appartenance à la communauté ESR de Normandie passe en effet par une mise en complémentarité des actions de communication et par le relais coordonné des informations. Le projet exposé dans les axes stratégiques 2017-2021 permettra d'avancer sur le sujet, toutefois déjà initié à travers la carte multiservices universitaire Normande (Léocarte).

La démarche nécessite d'être consolidée dans toutes ses dimensions, afin de mettre les moyens de communication en adéquation avec les ambitions de la Comue.

¹ Rapport d'autoévaluation, p.13.

Le pilotage des activités : organisation et trajectoire de la coordination territoriale

Les neuf champs d'activité retenus par la Comue (la recherche ; la formation doctorale ; l'offre de formation ; la politique numérique ; la vie étudiante et la culture ; la documentation et l'édition ; la valorisation de la recherche ; l'entrepreneuriat étudiant ; l'international) sont en cohérence avec ses objectifs et ses missions.

La trajectoire antérieure du regroupement explique le degré variable de maturité sur chacun des champs d'activités. Certains renvoient à une coordination déjà ancienne que le développement de la Comue est venu renforcer : c'est le cas, exemplairement, du numérique où la coopération entre établissements remonte à la création du « Réseau universitaire normand » (RUNN), dès 2011. D'autres, dans le domaine de la formation et de la recherche, renvoient sans doute à des collaborations déjà anciennes, mais qui se sont jusqu'à présent plutôt situées au niveau des unités de recherche ou des équipes pédagogiques. C'est le cas, typiquement, de la formation doctorale - le transfert de l'accréditation du doctorat à l'échelle de Normandie Université constituant ici, indéniablement, une évolution significative, chargée d'une symbolique très forte. Enfin, une dernière catégorie concerne les dossiers ayant émergé plus récemment, fruits d'un engagement volontariste des partenaires du site normand autour d'actions en lien avec le développement économique : Normandie Valorisation et Pépité Vallée de Seine.

Par ailleurs, Normandie Université est un établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel (EPSCP) récent (décret de création décembre 2014 - élection du président en juillet 2015) qui succède à un Pres voulu comme une structure légère. Normandie Université n'a pas pu ainsi prendre appui sur une organisation antérieure pour conforter les fonctions de support et de soutien, contrairement à de nombreuses Comue. L'équipe de direction est également récente : la DGS et l'agent comptable ont pris leurs fonctions respectivement en avril et septembre 2016. Enfin, des instances comme la commission des moyens n'ont été installées qu'au dernier trimestre 2016 ; le comité technique a quant à lui été mis en place en mai de cette même année. Par ailleurs, l'organisation de l'établissement sous forme d'université fédérale qui reste à préciser, l'éloignement de nombreux sites, un engagement timide des établissements et la politique de consensus voulue par le président, ont complexifié la mise en œuvre de l'organisation des fonctions supports et de soutien et expliquent une certaine lenteur dans l'opérationnalisation.

Cependant, il faut noter que les DGS des établissements fondateurs et la DGS de Normandie Université ont formalisé des axes de travail dans un document qui devraient permettre une meilleure convergence à court et moyen termes (2017/2020) de la gestion administrative ; convergence qui aurait pour effet d'installer une meilleure cohésion au sein des membres et avec la Comue, renforcer une identité commune et pallier les difficultés relevées. Il serait important que ce document de travail, daté de septembre 2016, fasse l'objet d'une validation par l'ensemble des établissements.

I - Une recherche aimantée par la dynamique de site

Le positionnement des principaux organismes, qui restent en dehors de la Comue et n'y sont pas associés, est un point singulier qui différencie le site de Normandie Université d'un grand nombre d'autres regroupements. Ce fait, qui pourrait faire craindre un découplage complet, est en réalité en partie compensé par une implication des organismes dans les projets et la politique de site (projets PIA comme la candidature I-Site, convention de site avec le CNRS, etc.). En revanche, l'Inserm et les CHU sont assez peu impliqués dans la dynamique de Normandie Université. Enfin, Normandie Université s'est dotée d'une commission recherche au sein du Conseil académique (environ 40 membres) qui est consultée sur les grandes orientations du site.

Alors que les 100 unités de recherche¹ restent sous la tutelle des établissements et le cas échéant des organismes, la gestion des fédérations de recherche multi-sites est une compétence propre de Normandie Université. Ces fédérations ont pour but la structuration et la coordination des réflexions sur les futurs investissements et/ou l'animation scientifique.

¹ Présentation Normandie Université, le 08/11/2016.

Le pilotage des grands projets relevant du PIA est essentiellement effectué par la Comue, y compris pour les projets impliquant les organismes de recherche. Dans le cadre de la réflexion menée pour préparer la candidature I-Site, trois domaines stratégiques ont été identifiés, s'appuyant en grande partie sur les domaines forts sélectionnés lors des premiers appels d'offre du PIA (Labex, Equipex, etc.) :

- énergie/propulsion/matériaux (physique, ingénierie, matériaux) ;
- innovations diagnostiques et thérapeutiques (chimie et santé) ;
- numérique/patrimoine/mémoire (interactions entre les sciences du numérique et les sciences humaines et sociales).

Une réflexion collective menée dans le courant de l'année 2016, et qui s'est concrétisée dans le projet stratégique 2017-2021, a conduit à élargir le spectre à cinq domaines scientifiques et stratégiques ou pôles (avec évolution des contours) qui ont vocation à être dotés d'une gouvernance spécifique, encore en cours de discussion :

- EP2M : énergie, propulsion, matière, matériaux ;
- CBSB : nouvelles technologies en chimie et biologie appliquées à la santé et au bien-être ;
- HCS : humanités, culture, sociétés ;
- SN : sciences du numérique ;
- CTM : continuum terre-mer.

L'objectif est de préparer les réponses à des appels d'offre externes et les futurs projets en réponse au PIA3. La déconnexion entre la définition des stratégies des unités de recherche par leurs tutelles (établissements et organismes), et celle des grands projets (dans le cadre des fédérations) par la Comue est source d'affaiblissement de la stratégie de site, par émiettement des instances de pilotage. Cela risque de réduire la capacité à coupler les nouveaux investissements aux efforts liés au développement d'équipes de recherche (création, renforcement, etc.) ou à leur réorientation.

L'articulation avec la structuration et les instances des établissements est un point d'attention. Un alignement de l'organisation interne des établissements sur celle de la Comue serait indéniablement source de simplification et de fluidification. L'université de Rouen Normandie semble suivre cette voie, ce qui est à saluer.

La signature commune des publications scientifiques est un enjeu important de visibilité et de lisibilité internationale. Celle-ci illustre que les échelons pertinents pour la recherche sont les équipes et le site beaucoup plus que les établissements. Comme dans beaucoup d'autres sites, l'adoption s'est effectuée en plusieurs étapes : décision « politique » en 2013, peu suivie d'effet, puis réaffirmation en 2016, accompagnée d'une mise en œuvre opérationnelle très précise. Le choix d'une juxtaposition Comue + tutelles est celui effectué par les sites confédéraux. La liste exhaustive des laboratoires avec indication précise de leur signature a été établie. L'adoption de cette signature par les organismes de recherche est un élément fort pour le site. On peut toutefois regretter l'attentisme des établissements de recherche en santé. Le relais du cadrage collectif a été effectué dans les établissements. Il est nécessaire que Normandie Université mette en place un indicateur de suivi plus pertinent qu'un simple décompte « absolu » des publications ayant respecté la signature commune. Un suivi relatif (fraction des publications ayant adopté cette signature commune) et par champs thématiques est indispensable pour mettre en œuvre des relances ciblées ou identifier des difficultés éventuelles.

Plusieurs grandes infrastructures de recherche sont présentes sur le site. Si certaines, d'origine universitaire, sont très bien couplées à la Comue, c'est moins le cas des infrastructures pilotées par les grands organismes de recherche, comme le Ganil. On peut regretter que ces organismes ne voient pas l'association à la Comue comme une opportunité de renforcer les liens entre acteurs de terrain et ne perçoivent pas les possibilités de développement de synergies.

II - Une formation doctorale déjà bien structurée, encore à parachever

La forte intégration des formations doctorales au niveau du site normand est à saluer : délivrance du doctorat par Normandie Université depuis début 2016, réorganisation progressive des écoles doctorales de manière à n'avoir, début 2017, que des écoles doctorales de site. On relèvera la forte adéquation (dans la majorité des cas) entre les contours des ED et ceux des fédérations de recherche. Ces évolutions sont encore récentes et restent à consolider d'un point de vue opérationnel avec une harmonisation des pratiques et une réflexion à mener sur la pertinence du transfert de l'inscription au niveau de Normandie Université. Celle-ci pourrait être effectuée par les services des établissements agissant par délégation de Normandie Université ou dans un service regroupé au niveau de Normandie Université.

Notons, par ailleurs, la symbolique forte de la première cérémonie de remise des diplômes de doctorat à l'ensemble des docteurs normands, le 25 mars 2016 (160 diplômés présents). Cet événement fédérateur sera reconduit chaque année en alternance sur les principaux sites universitaires.

III - Une harmonisation de l'offre de formation qui reste tendancielle

Normandie Université assure¹, « sur la base du projet partagé », la coordination de l'offre de formation, l'élaboration d'une politique d'innovation pédagogique et le développement de dispositifs coordonnés de formation initiale et continue. Néanmoins, la concomitance du calendrier de construction de l'offre de formation du prochain contrat quinquennal avec celui du processus de mise en place de la Comue, n'a pas permis à celle-ci de jouer pleinement le rôle de coordination qui lui est dévolu.

1 ● La cartographie des formations

Le comité tire une conclusion « prospective » sur le pilotage de l'offre de formation. Le dialogue entre établissements - notamment universitaires - est antérieur à la création de Normandie Université. La Comue semble avoir offert un lieu d'échanges favorable au dialogue et à la convergence des réflexions. Elle devrait pouvoir devenir une structure porteuse de responsabilités mieux affirmées : à ce titre, les échanges entre le VP formation de la Comue et les VP Commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) gagneraient à s'inscrire dans une démarche plus formalisée. Par ailleurs, la convergence des principes touchant à la cartographie de l'offre de formation supposerait une association plus étroite entre les différents niveaux de pilotage de la formation, notamment en incluant plus fortement les composantes de formation.

Le dialogue ayant conduit à la proposition de l'offre de formation future s'est déroulé entre les membres de la Comue - apparemment sans formalisation des échanges avec les établissements associés - sans que celle-ci ait joué un rôle actif particulier. Ainsi pour les licences, si le principe de proximité² retenu doit s'entendre, la coordination régionale en matière de spécialisation progressive et une réflexion sur les disciplines rares ou encore la nature des passerelles inter-établissements mériteraient une prise en charge de la part de la Comue dans une démarche concertée des établissements.

Le travail de co-accréditation sur 19 mentions de masters est le fruit de la capitalisation de l'expérience du contrat précédent et exprime une louable volonté de renforcer les éléments communs à la mise en œuvre de ces diplômes, tels la mise en place des conseils de perfectionnement uniques pour les mentions concernées, ainsi que leur relation aux structures de recherche impliquées. Il est souhaitable que cette dynamique puisse s'étendre à davantage de mentions de façon à ce que l'offre de formation « masters » puisse se lire comme étant celle de Normandie Université, dont la « marque » constitue un élément d'attractivité essentiel, notamment à l'international. Dans cette dimension, l'ambition affichée de cinq masters internationaux³ devrait mobiliser la Comue. La réflexion concernant le portage de cette offre par la Comue, notamment dans un souci de lisibilité de l'articulation formation/recherche, est une perspective à laquelle les étudiants rencontrés semblent favorables.

Au-delà du dialogue entre IUT, il serait également intéressant de développer une politique régionale relative aux licences professionnelles.

Concernant les masters Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF), les échanges entre les deux Espé ne semblent pas impacter les compétences de la Comue qui, au titre de son rôle de coordination, pourrait cependant être sollicitée.

Les écoles d'ingénieurs normandes, auquel se joint également l'Ensa Normandie, sont désormais réunies dans Normandie Tech qui a vocation à intégrer la Comue (cf. *supra*). Les 13 établissements représentent 8 400 élèves pour 1 400 ingénieurs diplômés en 2015. Sur le plan juridique, les quatre écoles non encore membres de la Comue devront signer leur propre convention d'association avec Normandie Université. Cette initiative a pour ambition, notamment, de « promouvoir une offre de formation en ingénierie visible, attractive à l'échelle internationale et cohérente sur le territoire »⁴. Il est important que cette démarche, dont le modèle existe au sein d'autres régions universitaires, permette une réelle promotion des formations d'ingénieurs tout en respectant au sein de la Comue la cohérence des formations supérieures.

¹ Art 5.2 du décret no 2014-1673 du 29 décembre 2014 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements Normandie Université.

² Rapport d'autoévaluation, p 24.

³ Cf. partie sur les relations Internationales.

⁴ <http://www.esitpa.org/ecole/12-ecoles-dingenieurs-normandes-et-lensa-creent-normandie-tech-au-sein-de-la-comue/>.

2 ● L'innovation pédagogique

Normandie Université a, dès son installation, entamé à l'initiative du VP formation de la Comue une démarche incitative volontaire en matière de mutation pédagogique. L'installation de deux ETP et la formalisation au niveau Licence de deux actions concernant l'approche par compétences traduisent cette dynamique. Il semble cependant que la coordination entre Comue et établissements manque encore de régularité et que l'appropriation collective de la démarche suppose, en interne, une communication plus active et une incitation plus affirmée.

La coordination, à l'échelle de la Comue, de la réponse à l'appel à manifestation relative à l'innovation pédagogique est un indicateur positif quant au rôle joué par celle-ci. Il conviendrait sans doute de renforcer son rôle dans la démarche de réponse au PIA3 à venir, en ce qui concerne ses volets touchant à la formation.

La mise en place d'un observatoire régional permettra un suivi pertinent des initiatives dont les éléments pourront être discutés à l'échelle régionale.

3 ● La formation tout au long de la vie

Le rôle de coordination de Normandie Université s'appuie sur les éléments préexistants et déjà en vigueur à l'échelle régionale.

La convergence en matière de validation des acquis de l'expérience (VAE) et la politique de qualité dans ce domaine semblent devoir désormais relever de la Comue.

L'ambition d'un guichet d'entrée unique et l'adossement à Normandie Valorisation en matière de transfert permettant des formations qualifiantes adaptées, offrent des perspectives intéressantes quant au développement de la formation continue et au rôle de la Comue comme levier de développement.

IV - Une politique du numérique vers un nouvel élan

Depuis 2011, les établissements normands, alors présents sur deux régions, ont su se positionner dans une dynamique territoriale significative, et sans doute prémonitoire, révélée par la création de l'université régionale appelée RUNN¹. Cette initiative, forte de sens, a permis d'élaborer des projets communs porteurs de travaux de coopération entre les équipes opérationnelles de chacun des établissements. Cela a donné naissance à l'environnement numérique de travail unique à l'échelle du territoire normand (regroupant les deux régions)², avec les services associés en liaison avec les systèmes d'information de chacun des établissements. Précurseur dans le domaine, cette réalisation constitue un axe symbolique du travail engagé par les établissements de manière opérationnelle et qui, depuis son rattachement au Pres Normandie Université en 2013, a permis d'aller plus loin dans la réflexion sur la mutualisation inter-établissements concrétisée par la réalisation du schéma directeur numérique normand dès 2014³.

Des projets communs comme le déploiement de la carte multi-services Léocarte⁴ ou comme l'interconnexion des plates-formes d'enseignement⁵ sont venus compléter le panorama d'une fédération naissante.

Ces acquis sont des éléments structurants non seulement dans le développement du numérique à l'échelle de la Région, mais également dans la dynamique que souhaite développer Normandie Université dans les autres domaines liés aux missions qui lui sont confiées. Le renforcement des moyens, par le biais notamment des mises à disposition, n'est pas totalement étranger à cette avancée significative sur le sujet des services numériques, même si on peut regretter que sur le plan du pilotage et des tableaux de bord le travail ne soit pas véritablement engagé en articulation avec les systèmes d'information de chacun des établissements.

Les instances de pilotage⁶ de la mise en place opérationnelle de la politique de développement du numérique méritent d'être rationalisées et consolidées, de manière à permettre une appropriation la plus large possible des réflexions en cours sur la seconde version du schéma directeur du numérique et renforcer la dynamique engendrée.

¹ Rapport d'autoévaluation, p. 29.

² *Ibid.*, p. 30.

³ *Ibid.*, p. 29.

⁴ *Ibid.*, p. 34.

⁵ *Ibid.*, p. 30.

⁶ *Ibid.*, p. 28.

Même si quelques points y font référence dans les projets, on peut s'étonner de la relative faiblesse des mentions faites sur le sujet du calcul intensif au service de la recherche, des infrastructures régionales de réseau, et notamment de la quasi-absence de citation du CRIANN¹. Normandie Université fait cependant partie des membres de celui-ci et cette structure est invitée au comité de liaison et à la commission numérique de Normandie Université. On peut s'étonner que cette structure ne serve pas davantage d'appui dans la mutualisation des hébergements des systèmes d'information des établissements.

On peut espérer que la réflexion engagée sur la deuxième version du schéma directeur numérique puisse combler ces quelques manques et associer le plus largement possible l'ensemble de la communauté universitaire et ses partenaires, en allant des systèmes d'information à l'aménagement d'espaces innovants et en passant par le développement du numérique au service de la pédagogie et l'accompagnement de l'ensemble des acteurs. Le développement de l'identité culturelle et du sentiment d'appartenance des étudiants et des personnels normands, symbolisé par le déploiement réussi de la carte multiservices Léocarte à l'échelle régionale, doit pouvoir y trouver sa place et compléter son positionnement dans l'accès aux ressources, quelles qu'elles soient, et dans la mise en synergie des systèmes d'information et services numériques des établissements membres. Cela reste à construire autour de la carte, même si des accès aux ressources documentaires ont déjà été mis en place.

Concernant les systèmes d'information, si les besoins de gestion immédiate semblent couverts (finances, etc.), la gestion des doctorants constitue encore un chantier à ouvrir. Il en est de même pour les tableaux de bord de pilotage, au croisement des systèmes d'information des membres. Toutefois, le travail engagé sur la définition des référentiels communs devrait permettre de mettre en synergie les systèmes d'information, même si les solutions techniques sont différentes, afin de faciliter le pilotage global. On peut, néanmoins, s'étonner du manque d'interactions des systèmes d'information avec les systèmes de gestion des ressources documentaires. Il y a sans doute une attention particulière à porter sur l'homogénéisation des systèmes intégrés de gestion des bibliothèques et leur mise en cohérence, au regard des objectifs d'accessibilité des ressources à l'échelle du territoire et des objectifs de construction des référentiels. La mise en complémentarité des actions et leur cohérence sont importantes dans une dimension de « l'utilisateur normand ».

Le travail de définition du nouveau schéma directeur numérique devrait permettre de mieux intégrer tous ces aspects et de les faire partager. Mais il est essentiel que les priorités soient clairement définies avec l'ensemble des acteurs concernés dans la chaîne de mise en opérationnalité.

La dynamique d'animation et d'accompagnement des enseignants est en place dans la plupart des établissements et la présence d'un ingénieur pédagogique au sein de Normandie Université permettra de mieux fédérer et de renforcer le dispositif d'animation et de partage des pratiques innovantes. Il y a lieu d'être attentif à intégrer dans la réflexion les aménagements des espaces déjà imaginés ou en projet dans une véritable synergie régionale, relayant la forte dynamique insufflée par les étudiants dans le cadre du schéma directeur de la vie étudiante. Il ne saurait y avoir dissociation des deux démarches.

En conclusion, le comité recommande de veiller à associer l'ensemble des acteurs de la chaîne opérationnelle à la construction du schéma directeur du numérique et, en ce qui concerne les technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement (Tice), à coordonner le travail en réseau des ingénieurs pédagogiques, afin d'accompagner la démarche collective de transformation pédagogique.

V - Une vie étudiante et culturelle dynamique

La gouvernance de Normandie Université a choisi de faire de la vie étudiante un axe stratégique du développement de la Comue, en se dotant notamment d'un vice-président chargé de la vie étudiante. En vue de préparer le schéma directeur de la vie étudiante du site normand, et à l'initiative des élus étudiants de la Comue, Normandie Université a organisé des Assises de la vie étudiante en avril 2016 afin de poser les premiers jalons de ce schéma.

La Comue a su faire de la préparation de ce schéma une véritable opportunité pour créer du lien entre les acteurs de la vie étudiante des différents établissements et porter un projet commun, en lien avec les Crous. Les acteurs rencontrés présentent tous les Assises de la vie étudiante comme un succès. Ces Assises, les nombreuses rencontres inhérentes à la préparation du schéma, la nécessité d'identifier des forces et faiblesses en vue de la préparation de ce schéma, ainsi que la détermination des acteurs, contribuent grandement à faire que la Comue n'ait pas seulement pour rôle de coordonner la vie étudiante des établissements, mais aussi d'impulser des projets et de

¹ Centre régional informatique et d'application numérique de Normandie. Absence de cette référence dans le rapport d'autoévaluation et le schéma directeur numérique V1, une citation dans les axes stratégiques.

faire de la vie étudiante un levier pour renforcer l'attractivité des sites normands. Le schéma directeur de la vie étudiante de Normandie Université se décline en quatre axes¹ :

- favoriser les mobilités étudiantes ;
- renforcer l'accueil et l'accompagnement des étudiants ;
- dynamiser la vie de campus pour donner aux étudiants les moyens de s'épanouir ;
- rendre les étudiants acteurs de leur cheminement vers l'autonomie : engagement et entrepreneuriat.

Par ailleurs, des projets Comue en matière de vie étudiante sont sur le point d'émerger, tel un appel à initiatives étudiantes financé par la Région, afin de valoriser les démarches inter-établissements. La Région contribue en outre au financement de certains projets culturels, comme le Tremplin des musiques actuelles. De la même façon, les Assises de la vie étudiante et la préparation du schéma directeur de la vie étudiante ont permis d'identifier un certain nombre de bonnes pratiques dans les établissements qui composent Normandie Université et d'en généraliser certaines. Par exemple, chaque vendredi après-midi, l'université Le Havre Normandie ouvre ses portes aux futurs étudiants et à leurs parents pour présenter les différentes formations proposées, la Comue souhaiterait que ce type d'opération s'organise dans chaque université. En cela, et bien qu'en matière de vie étudiante la Comue n'exerce en principe qu'une compétence de coordination, Normandie Université affiche une ambition forte.

Pour autant, il existe un certain décalage entre l'ambition de la Comue et la réalité des établissements, qui ne considèrent pas tous - en tout cas selon le même degré - la vie étudiante comme un enjeu premier d'intégration.

VI - L'entrepreneuriat étudiant : un dispositif à conforter

Développer l'entrepreneuriat étudiant est l'une des priorités de la Comue. Cette politique s'incarne dans le dispositif Pépite Vallée de Seine qui recouvre le territoire de deux Comue : Normandie Université et Paris Seine². Le pilotage normand du dispositif est assuré de façon dynamique et volontaire, même si les ambitions et les attendus du dispositif Pépite semblent encore souffrir d'un déficit de communication au sein des établissements de la Comue.

Depuis son démarrage en 2014, Pépite Vallée de Seine connaît une progression notable, qui lui permet de se positionner en troisième place au plan national, avec 150 étudiants entrepreneurs. La situation est cependant contrastée, avec un déséquilibre entre Normandie et Val d'Oise (en dépit d'effectifs étudiants comparables). Avec une répartition de l'ordre de 1/3-2/3, la partie normande accuse un certain retard.

Au sein même de Normandie Université, la situation n'est pas homogène. En matière d'intégration du dispositif à la formation (nombre d'heures, intégration aux diplômes, valorisation en ECTS, diplômes étudiant entrepreneur), les écoles d'ingénieurs et l'université de Caen apparaissent beaucoup plus avancées que les universités de Rouen et du Havre. Jusqu'à présent, seul Caen disposait d'espaces de *co-working* ; Rouen devrait en disposer à la rentrée. Le site du Havre est celui qui semble le moins bien couvert, alors que des potentialités pourraient y être développées.

Les moyens humains affectés à ce programme sont en progression (deux personnes couvrent la Normandie), permettant d'engager en 2016 des actions significatives, en lien avec les partenaires du territoire et en particulier Normandie Valorisation. Le suivi des étudiants accompagnés après leur sortie du dispositif fait cependant défaut.

Lors du renouvellement du dispositif par le MENESR en 2017, se posera la question du financement d'un deuxième poste d'animation (non obtenu en 2016), et du soutien de la Région (qui semble privilégier le dispositif « Les entrepreneuriales »). La question d'une candidature autonome, en adéquation avec le périmètre de la Comue, pourrait être également posée.

¹ Point d'état d'avancement du schéma directeur de la vie étudiante en Normandie.

² L'Université Paris Seine est composée de 15 membres : l'Université de Cergy-Pontoise (UCP), l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), l'École internationale des sciences du traitement de l'information (EISTI), l'Institut supérieur international du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire (ISIPCA), l'École nationale supérieure d'architecture de Versailles (ENSAV), l'École Nationale Supérieure de Paysage de Versailles (ENSP), l'École nationale supérieure d'arts de Paris-Cergy (ENSAPC), l'École nationale supérieure de l'électronique et de ses applications (ENSEA), l'Institut supérieur de mécanique de Paris (Supméca), l'École de biologie industrielle (EBI), l'École d'électricité, de production et management industriel (ECAM-EPMI), l'Institut libre d'éducation physique supérieur, (ILEPS), l'École du I-management, (ITESCIA), l'École Pratique de Service Social (EPSS), l'École supérieure d'agro-développement international, (ISTOM).

VII - La valorisation : une démarche prometteuse

La thématique du renforcement du transfert des résultats de la recherche rencontre à la fois une forte demande des acteurs de terrain, conscients des limites du système actuel, et une volonté politique claire, déclinée en actions précises. Ce croisement des approches « *top-down* » et « *bottom-up* » est matérialisé par la création volontariste de l'outil de valorisation « Normandie Valorisation ». La construction et la mise en place de Normandie Valorisation ne sont pas assez anciennes pour permettre d'évaluer les résultats obtenus, ni même la pertinence du modèle économique. En revanche, les attentes sont fortes, clairement exprimées et partagées par les acteurs.

Avec un soutien public relevant du PIA et des collectivités, le modèle proposé se démarque des dispositifs de sociétés d'accélération du transfert de technologies (Satt), en termes de structuration juridique et avec des moyens financiers plus modestes. Ce dispositif alternatif et expérimental, reconnu par le MENESR en juin 2016, devrait cependant conduire à un renforcement et une mutualisation des compétences nécessaires aux métiers de la valorisation. Les recrutements ne sont pas tous finalisés à ce jour.

La ligne stratégique affichée par la Comue semble en phase avec les attentes du terrain.

Une attention particulière devrait cependant être portée à la mise en œuvre concrète des actions de valorisation, notamment lors de la formalisation des délégations ou mandats de valorisation impliquant les organismes de recherche et les tutelles membres de Normandie Université, voire les autres acteurs tels que les CHU. L'articulation entre les stratégies nationales et les priorités des territoires reste à décrire et à construire.

L'articulation entre Normandie Valorisation et les initiatives ou outils dédiés à la création de jeunes pousses est bien appréhendée, mais là encore en construction. Les incubateurs, eux-mêmes en phase de restructuration (fusion prévue début 2017) et de mutualisation, affirment leur volonté de collaboration étroite et de convergence ; ils avaient d'ailleurs co-porté le projet de création de Normandie Valorisation. Le cas particulier de création de *start-ups* par des étudiants est traité par l'initiative Pépite, qui est toutefois diluée au-delà du périmètre de Normandie Université.

L'évolution forte du site sur cette thématique de la valorisation est bien perçue, et aura à être évaluée dès l'obtention des premiers résultats. Les outils de suivi, de mesure du succès et de pilotage de l'initiative Normandie Valorisation restent à valider et à partager au sein de la Comue. La gouvernance de Normandie Valorisation est clairement affichée, et devrait permettre un pilotage commun et élargi, malgré l'organisation budgétaire prévue en décembre 2016 en service à comptabilité distincte au sein du budget de la Comue. Le pilotage est conçu en dissociant la gouvernance du fonds de maturation (via un comité d'investissement qui inclut les financeurs publics) de celle de l'opérationnel de Normandie Valorisation (sous l'égide du CA de la Comue). Les membres et associés de la Comue sont représentés dans un conseil d'orientation stratégique propriété intellectuelle/transfert.

Pour ce chantier, comme pour d'autres, l'implication des membres de la Comue est forte et exigeante. L'enjeu est aussi de passer de ce mode de démarrage intense, analogue à celui d'une *start-up*, à un régime de croisière un peu plus posé, de type PME. Il reviendra aux responsables de faire évoluer le régime transitoire (d'expérimentation et de construction) vers un régime permanent plus pérenne.

VIII - Une politique documentaire en devenir

« Parmi les compétences de Normandie Université figure la coordination d'une politique documentaire au service de la formation et de la recherche, en lien étroit avec le SDNN, en particulier dans le domaine des acquisitions, de la formation et des services à l'utilisateur, des archives ouvertes »¹.

L'objectif stratégique ainsi formulé trouve sa déclinaison dans une liste d'actions dont peu sont réalisées à ce jour, la majorité restant à l'état d'ébauche ou de simple projet.

La vision de Normandie Université en matière de documentation demeure encore autocentrée, alors même que « la volonté de décroisement est le fil conducteur de Normandie Université : décroisement entre les missions, [...], décroisement entre les acteurs, etc. »².

La structure Media Normandie³ est la plus aboutie dans cette optique : le plan annuel de formation des personnels de bibliothèques est élaboré par les différents acteurs de la lecture, du livre et de la documentation

¹ Rapport d'autoévaluation, p. 36.

² Contribution de Normandie Université au SRESRI et au SRDEII de la Région Normandie, p. 2.

³ Les missions de Media Normandie sont celles d'un CRFCB : formation continue de bibliothécaires et préparation aux concours de recrutement.

scientifique (SCD, ARLL, CDL, ABF, CNFPT¹). En outre, la préparation aux concours des carrières des bibliothèques accueille un public diversifié, souvent en réorientation ou en reprise d'études. Media Normandie est un emblème de la stratégie de décroisement et de coordination régionale promue par la Comue.

D'autres opportunités se présentent. Le nouveau schéma de coordination de la lecture publique (ministère de la culture) et de la Région concernera la documentation et l'édition universitaires sur trois points au moins : la convention d'association avec la BnF, caduque depuis 2015², le plan de conservation et de signalement partagé des périodiques, le soutien à l'édition³. Le rapprochement du CRL et de l'ARLL⁴, induit par leur rapport avec la Région, représente une opportunité pour la réorganisation des services universitaires de la documentation et de leur relation avec la lecture publique. La réussite de Normandie Université à l'appel à projets Bibliothèques ouvertes, tout comme l'extension des services liés à Léocarte, traduisent la capacité des acteurs à travailler sur un projet partagé, ce que la constitution, à l'intérieur de la Comue, de la commission documentation et édition devrait renforcer. La présentation devant le Cac de Normandie Université des projets retenus est une autre manifestation de la volonté de coordination de la politique documentaire.

Cette dernière demeure toutefois incomplète, voire embryonnaire. Ainsi, les catalogues des services communs de documentation (SCD) sont encore à interconnecter au-delà du signalement dans le système universitaire de documentation (Sudoc) ; une politique intégrée des acquisitions de livres numériques et papiers est à mettre en œuvre, la coordination entre SCD se limitant actuellement à l'échange de bonnes pratiques. L'adhésion de Normandie Université au consortium Couperin devrait permettre un renforcement du pilotage des ressources numériques sans pour autant résoudre le difficile problème du financement de l'accès à ces dernières. On peut remarquer que tant les dépenses en ressources électroniques que le nombre de téléchargement d'articles par chercheur sont largement inférieurs aux moyennes nationales⁵. Le subventionnement des acquisitions par les établissements produit des disparités notables et un taux de financement par étudiant inférieur à la moyenne nationale, de l'ordre de 16 € par étudiant et par an (tandis que la moyenne nationale s'établit à 19 €)⁶. Parallèlement, le taux d'emprunt de documents par étudiant est inférieur à la moyenne nationale, de l'ordre de sept documents par étudiant et par an (alors que la moyenne nationale est de huit). Pourtant, différentes enquêtes existent : LibQual, ESGBU⁷, EzParse, sans que soit entreprise une démarche précise de leur utilisation (certification qualité). L'archive institutionnelle ouverte HAL est amorcée, le dépôt des publications n'y étant pas systématique à ce jour. De même, le signalement des thèses soutenues dans STAR reste lacunaire. Normandie Université a délégué aux SCD la mise en œuvre de ces chantiers mais exprime le souhait que ces systèmes d'information, tout comme le futur système de gestion de bibliothèque mutualisé (SGBM) intègrent le SDNN⁸. L'amélioration des usages documentaires passe par la formation de tous les étudiants à la recherche et à l'utilisation des documents. Cette formation est diversement faite mais reste, en moyenne, inférieure au taux national de formation⁹.

La politique d'édition scientifique est devenue une compétence propre de la Comue par la création des Presses Universitaires de Normandie qui regroupent les Presses Universitaires de Rouen et du Havre et les Presses Universitaires de Caen. Ce regroupement a donné lieu à un comité scientifique commun, mais reste, pour le moment, proprement technique (mutualisation des catalogues en ligne).

La stratégie adoptée par Normandie Université pour la documentation et l'édition s'appuie sur les usages précurseurs que la communauté des professionnels de bibliothèque promeut. Ces usages sont les héritages de cette communauté et peuvent soit devenir des moteurs puissants de transformation et d'intégration pour l'ensemble de la Comue, soit demeurer des modes de délimitation d'un territoire, celui de la documentation.

IX - L'internationalisation, une ambition à opérationnaliser

« La coordination d'une stratégie de développement international en matière de recherche et de formation (aide à la mobilité, dispositif coordonné d'accueil des étudiants, des enseignants et des chercheurs étrangers) fait

¹ Service commun de documentation, Agence régionale du livre et de la lecture, Centre de distribution du livre, Association des bibliothécaires de France, Centre national de la fonction publique territoriale.

² Rapport d'activités 2015 du Centre Régional du Livre de Basse Normandie. www.crlbn.fr.

³ Projet d'activités 2016 du Centre Régional du Livre de Basse Normandie. www.crlbn.fr.

⁴ Centre régional du livre et Agence régionale du livre et de la lecture.

⁵ Strater, p. 48-49 ; ESGBU, 2012.

⁶ Strater, p. 36-37.

⁷ Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires.

⁸ Rapport d'activités de Normandie Université 2016.

⁹ ESGBU, 2012 : 6 % des étudiants formés en Normandie (tous étudiants considérés) pour une moyenne nationale de 14 % ; rang 21.

partie des compétences de coordination de Normandie Université »¹.

Normandie Université présente l'international comme un enjeu d'attractivité pour les talents et un facteur de rayonnement dans le cadre de projets de recherche. Elle bénéficie à cet égard de l'aura internationale de certaines infrastructures lourdes telles que le Ganil. Mais elle est consciente de faiblesses, clairement identifiées dans le document de soumission pour l'appel à projet I-Site : le manque de stratégie globale, la majorité des collaborations internationales étant basées sur des relations interpersonnelles ; le manque de formations en anglais et l'absence d'une cellule mutualisée de support pour le montage des projets européens².

Si les objectifs ambitieux de Normandie Université en ce qui concerne l'internationalisation sont légitimes et si la marque « Normandie » est considérée par tous les interlocuteurs rencontrés comme un atout majeur sur lequel il faut capitaliser, la stratégie pour atteindre concrètement ces objectifs demande à être affinée, comme en témoigne le site web. Il convient néanmoins de tenir compte du fait que la fonction de chargé de mission à l'international n'a été occupée qu'à partir de juillet 2016 (elle devait être érigée en vice-présidence par le CA de la Comue au mois de novembre 2016). Les interactions entre la chargée de mission RI de la Comue avec les établissements sont donc très récentes et il apparaît nécessaire de développer une vision globale claire des équipes RI dans les établissements. Celles-ci, actives, gèrent surtout la mobilité in/out des étudiants au sein de leur établissement et les formations aux langues étrangères. Ces dernières sont déjà bien structurées, avec une volonté affichée d'aller vers une offre plus mutualisée.

Le groupe de travail (GT) RI s'est réuni le 26 septembre 2016 en vue de restituer les attentes récoltées auprès des VP RI des établissements³. Le groupe propose notamment la participation avec un stand Normandie Université à des salons internationaux⁴, pour augmenter la visibilité internationale, même si le retour de ce type d'opérations « *one-shot* » est difficile à évaluer. Normandie Université souhaite aussi coopérer avec la Région pour l'accueil de délégations étrangères.

Pour améliorer l'accueil des étudiants/chercheurs internationaux, un onglet spécifique avec une cartographie de l'offre de formation en anglais est prévu sur le site web de Normandie Université pour septembre 2017. La Comue devrait être plus ambitieuse et programmer une version anglaise de tout son site, d'autant plus qu'elle peut s'appuyer sur des collaborations effectives de son personnel avec plusieurs universités anglaises (Norwich, Southampton, etc.), que ce soit pour les formations ou pour la recherche. Le Brexit a d'ailleurs été évoqué comme une menace pour certaines collaborations établies depuis de nombreuses années avec des équipes anglaises. En revanche, il ne semble pas qu'il y ait déjà une quelconque structuration au niveau de la Comue de l'enseignement du français langues étrangères (FLE).

Normandie Université peut également s'appuyer sur des réseaux internationaux liés aux organismes de recherche (CNRS, CEA et Inserm), moyennant une coordination des actions. Pour la mobilité internationale des doctorants, le GT se propose de faire d'abord un état des lieux et de clarifier l'articulation entre la Comue (en charge de la formation doctorale) et les établissements (en ce qui concerne la mobilité internationale). Normandie Université envisage aussi de s'inspirer de la plate-forme de type Ulys (français/anglais) développée par la Comue Université de Lyon⁵. La coordination de la mobilité internationale des doctorants et chercheurs est donc loin d'être mise en place. Le comité encourage Normandie Université à s'informer auprès de l'association EURAXESS France⁶ qui offre l'assistance et les informations nécessaires aux chercheurs en mobilité.

Normandie Université souhaite s'investir à l'avenir dans les masters internationaux et les programmes *Erasmus Mundus*. Or le programme *Erasmus Mundus* dans le domaine des matériaux, mentionné dans plusieurs documents⁷ et aujourd'hui terminé, ne semble pas avoir fait l'objet d'une évaluation - ou si celle-ci a été faite, elle ne semble pas avoir été communiquée aux VP RI. Quant aux masters internationaux, le projet (à long terme) d'en lancer cinq, correspondant aux cinq domaines stratégiques⁸, paraît pertinent, mais comme pour les masters en français. Ce projet exigera une coordination pro-active de la Comue avec une participation volontariste des établissements.

¹ Rapport d'activités de Normandie Université, 2015-2016 p. 30.

² Dossier I-Site, p. 20.

³ Compte-rendu GT-RI du 26 septembre 2016.

⁴ NAFSA, Los Angeles, juin 2017 et EAIE, Séville en septembre 2017 (*Association of International Educators - EAIE, European Association for International Education*).

⁵ <http://www.espace-ulyes.fr/accueil/propos>.

⁶ L'association EURAXESS France rassemble actuellement 24 établissements d'enseignement supérieur de diverses régions.

⁷ Rapport d'autoévaluation, p. 49.

⁸ Rapport 2015-2016, p. 13.

Enfin, Normandie Université exprime le besoin d'une structure mutualisée et centralisée d'appui pour le montage des projets européens¹. Cette structure permettrait d'augmenter le nombre d'octrois de projets H2020, Marie Curie et ERC (actuellement un pour le pôle Énergies, propulsion, matières, matériaux, et un pour le pôle Numérique, patrimoine, mémoire). À l'heure actuelle, la priorité des équipes recherche et RI des établissements est le partage de bonnes pratiques, comme en témoigne le compte-rendu du GT RI du 26 septembre 2016². Encore une fois, une stratégie de coordination plus volontariste des relations internationales en matière de recherche, avec mise à disposition de ressources financières et humaines, semble indispensable pour donner à la Comue les moyens de ses ambitions, mais cette stratégie est actuellement tout à fait embryonnaire et requiert également une collaboration étroite entre la VP RI et la VP Recherche. Le recrutement d'un chargé du développement international, en support à la VP RI de la Comue, est en cours³, ce qui est un signe encourageant, mais les missions décrites dans la fiche de ce poste restent concentrées sur la réalisation d'un état des lieux de toutes les activités liées aux RI. La coordination à ce stade ne vise que la mobilité internationale des étudiants et chercheurs.

L'engagement à l'international des établissements de la Comue est donc bien là, mais il reste à mener une véritable politique de site. On ne peut donc qu'encourager la Comue, avec l'appui des établissements, à développer le plus rapidement possible une stratégie globale à l'international, s'appuyant sur un tableau de bord, en attribuant avec des moyens identifiés et des échéances proposées à moyen et long termes.

¹ Dossier I-Site, p. 20.

² Compte-rendu GT RI du 26 septembre 2016.

³ Rubrique recrutement sur le site Web.

Conclusions et recommandations

La coordination territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche constitue un enjeu très important pour la région Normandie. La Comue est désormais la pierre angulaire de la stratégie de coordination territoriale de l'ESR normand. Elle est reconnue comme telle par tous les acteurs et par la Région.

Issue de solides relations partenariales établies progressivement, elle s'inscrit dans la continuité du Pres et porte aujourd'hui une grande ambition : mener le site au meilleur niveau européen et international. Son cheminement est le résultat d'une approche pragmatique, qui préserve l'autonomie de ses membres et fonde la coopération territoriale sur le principe de subsidiarité en misant sur la réalisation de projets communs spécifiques dont les membres reconnaissent la valeur ajoutée.

Même si Normandie Université est aujourd'hui encore en phase de construction et si l'hétérogénéité des situations de chacun des membres n'a pas permis à la communauté d'avancer au même rythme sur tous les champs d'activités, cette approche a déjà généré des réalisations significatives, en matière de coordination de la recherche, de formation doctorale, de vie étudiante, de valorisation, entre autres. La définition des responsabilités au sein de l'équipe de direction (VP), ainsi que l'élaboration des différents schémas directeurs devraient permettre à Normandie Université de franchir une nouvelle étape en faisant des choix, en parfaite harmonie avec ses membres, de rationalisation, de mutualisation, de délégation, etc. Le travail inhérent a pour partie été instruit avec la construction du projet I-Site et traduit dans les orientations des axes stratégiques 2017-2021 ; mais il est nécessaire qu'il soit affiné, renforcé par l'ensemble des partenaires. Les progrès accomplis (comparativement à la situation d'antan du Pres) suscitent aujourd'hui, auprès des acteurs, confiance en la capacité de la Comue d'accomplir les ambitions qu'elle porte. Mais, pour relever les enjeux auxquels elle se trouve confrontée, il paraît indispensable qu'elle accélère son opérationnalité et se dote d'un modèle économique plus solide. En outre, il est essentiel que la dynamique engagée par l'équipe de direction et les porteurs de projets de la Comue s'accompagne de la mobilisation et du volontarisme des établissements membres et associés.

I - Points d'appui

L'analyse de l'organisation actuelle de la Comue, de ses objectifs stratégiques et de ses activités au regard de sa mission territoriale, révèle plusieurs points d'appui sur lesquels elle pourra bâtir sa stratégie :

- le dynamisme et le volontarisme de l'équipe de la Comue et les étapes d'ores et déjà franchies ;
- l'attachement de tous les acteurs au territoire et à la marque « Normandie » ;
- les relations fécondes entre les écoles et les universités ; la dynamique créée par l'élaboration du projet I-Site ;
- la longue tradition de coopération dans les domaines de la recherche et du numérique, qui est notamment traduite par l'accomplissement du transfert du doctorat et la signature unique pour les publications scientifiques ;
- l'exemplarité de Normandie Valorisation, réponse à une convergence de besoins et d'attentes ;
- la vitalité de la vie étudiante et la volonté d'approfondir la démarche Comue.

II - Points de vigilance

- le besoin d'outils de pilotage (tableaux de bord) pour la mise en œuvre et le suivi des activités ;
- la nécessité de formaliser le fonctionnement interne de la Comue ;
- des compétences spécialisées encore limitées pour la gestion et l'accompagnement du développement, l'exécution et le suivi des projets et un besoin de réflexion sur le profil d'emploi exigé ;
- la fragilité financière compte tenu des projets portés ; l'insuffisance des moyens récurrents au regard des objectifs embrassés ;
- le degré insuffisant de coordination de l'offre de formation, notamment au niveau master ;

- le développement embryonnaire de la politique en matière de relations internationales ;
- l'attentisme des organismes de recherche et des CHU à l'égard de la Comue.

III - Opportunités

- la création d'une seule région Normandie et le choix politique récent de celle-ci de retenir la Comue comme interlocuteur unique est une opportunité à saisir par la Comue (avec le risque toujours possible d'une divergence de point de vue sur les priorités) ;
- l'ouverture des appels à projets du PIA3.

IV - Recommandations

- porter un discours commun qui clarifie la visée du projet (au-delà d'un projet fédéraliste ?) et initie une réflexion objective et rationnelle sur le concept flou (et donc éventuellement anxiogène) de « fusion » (université unique multi-site ? université fédérale intégrée ?) ;
- tirer toutes les leçons, en terme d'objectifs, de la non-sélection du projet I-Site ;
- utiliser la structuration par grands domaines projetée au niveau de la recherche comme levier pour travailler la coordination de l'offre de formation, notamment en master ;
- armer la Comue de compétences fortes et spécifiques au niveau du management pour consolider et pérenniser l'organisation, afin d'aller vers une pleine opérationnalisation des actions.

Globalement, le comité recommande à Normandie Université de poursuivre son développement bien engagé et de se « densifier » (en tous les sens du terme - moyens et fins) de manière encore plus affirmée, et avec le soutien des établissements, pour être à la hauteur de ses légitimes ambitions.

Liste des sigles

A

ABF	Association des bibliothécaires de France
ANR	Agence nationale de la recherche
ARL	<i>Association of Research Libraries</i>
ARLL	Agence régionale du livre et de la lecture

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BnF	Bibliothèque nationale de France
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CDD	Contrat à durée déterminée
CDL	Centre de distribution du livre
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
Cesi	Centre des études supérieures industrielles de Rouen
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNFPPT	Centre national de la fonction publique territoriale
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRIANN	Centre régional informatique et d'application numérique de Normandie
CRFCB	Centre régional de formation aux carrières des bibliothèques
CRL	Centre régional du livre
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique

D

DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EMN	École de Management de Normandie
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Ensam	École nationale supérieure d'arts et métiers
ENSM	École nationale supérieure maritime
ENT	Environnement numérique de travail
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESGBU	Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires
EsadHaR	École supérieure d'art et de design Le Havre-Rouen
Esam	École supérieure d'arts et médias de Caen/Cherbourg
Esigelec	École supérieure d'ingénieurs en génie électrique (Rouen)

ESITC	École supérieure d'ingénieurs des travaux de la construction (Caen)
Esitpa	École supérieure d'ingénieurs et techniciens pour l'agriculture (Rouen)
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
F	
Feder	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère
G	
Ganil	Grand accélérateur national d'ions lourds
GT	Groupe de travail
H	
HAL	Archives ouvertes
Hcéres	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
I	
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
Ifen	Institut de formation d'éducateurs de Normandie
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Inrp	Institut national de recherche pédagogique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Irsn	Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire
IRTS-IDS	Institut régional du travail social-Institut du Développement Social (Normandie)
Isfates	Institut franco-allemand de techniques d'économie et de sciences
Ispa	Institut supérieur de plasturgie d'Alençon
I-Site	Initiatives-Science - Innovation - Territoires - Économie
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
Labex	Laboratoire d'excellence
M	
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MCC	Ministère de la culture et de la communication
P	
Pépîte	Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PEPS	Projet exploratoire de politique de site
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petites et moyennes entreprises
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
R	
RH	Ressources humaines
RHU	Recherche hospitalo-universitaire
RI	Relations internationales
S	
Saïc	Service d'activités industrielles et commerciales
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SDNN	Schéma directeur du numérique normand

SGBM	Système de gestion de bibliothèque mutualisé
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SRDEII	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation
SRESRI	Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
StraNES	Stratégie nationale de l'enseignement supérieur
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Sudoc	Système universitaire de documentation

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
------	--

U

UMR	Unité mixte de recherche
UR	Unités de recherche

V

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

Observations du président



Lamri ADOUI

Président de Normandie Université

tél. +33 (0)6 22 67 05 86

e-mail lamri.adoui@normandie-univ.fr

Affaire suivie par Sylvie LEFEVRE-DALBIN

Directrice Générale des Services

tél. +33 (0)2 31 56 69 67

e-mail sylvie.lefevre@normandie-univ.fr

Caen, le 12 mai 2017

Le Président de Normandie Université

à

Madame la Directrice du département d'évaluation des
coordinations territoriales du HCERES

20, rue Vivienne

75002 Paris

OBJET

Rapport d'évaluation de la coordination territoriale Normandie Université

Madame la Directrice,

Vous m'avez adressé le rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée en Normandie par la ComUE Normandie Université. Je voudrais, en tout premier lieu, remercier l'ensemble des acteurs ayant participé à cette évaluation pour la qualité des échanges et du rapport qui en découle. Nous apprécions sincèrement la vision du comité qui met en avant un développement et une dynamique désormais bien engagés ainsi que la nécessité de poursuivre le travail collectif entamé pour atteindre le niveau d'ambition légitime dont les membres de la ComUE font preuve. Il ne fait aucun doute que ce regard extérieur sur la situation de la politique de site en Normandie nous sera précieux dans le but de poursuivre et d'amplifier ce projet basé sur l'intelligence collective.

Cette évaluation qui a mobilisé plus de 250 personnes dans 45 ateliers a démontré, au cours de la visite sur site, le volontarisme de l'ensemble des partenaires. Ces moments d'échange ont permis de témoigner de la réalité de la mise en place d'une coordination pouvant se prévaloir de premiers succès : transfert total de l'accréditation du doctorat, politique de signature unique de la production scientifique, expérimentation dans le cadre de Normandie Valorisation, labellisation d'un Tremplin Carnot supplémentaire, succès à plusieurs appels à projets ministériels (Bibliothèques, FTLV).

Depuis cette évaluation, la rédaction du contrat de site et les avancées dans le droit fil des axes stratégiques adoptés par nos instances, a encore renforcé la collaboration inter-établissements (universités, écoles, organismes). La mise en place de 5 pôles stratégiques, coordonnés à l'échelle du site, travaillant sur le continuum formation – recherche – valorisation met en évidence la volonté d'avancer sur la mise en place de campus thématiques en réseau conférant aux acteurs une identité et une visibilité à l'échelle nationale et internationale, répondant par là-même également aux enjeux cruciaux d'attractivité et d'internationalisation de nos établissements ; le développement de l'expérimentation innovante Normandie Valorisation, celui du dossier d'entrepreneuriat étudiant (2^{ème} PEPITE de France en 2016 en nombre d'étudiants entrepreneurs) et le renforcement de nos 3 Instituts Carnot participent à placer les établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche au cœur de l'écosystème d'innovation ; l'adoption d'un Schéma Directeur de la Vie Etudiante (SDVE) particulièrement ambitieux est incontestablement une première pierre sur le chemin menant à la dynamisation des campus et à l'amélioration globale de la qualité de vie étudiante ; les succès engrangés dans le cadre de la formation tout au long de la vie et la réflexion menée dans le cadre de la révolution numérique permettent enfin d'envisager une accélération dans celui de la transformation pédagogique. Autant de sujets confirmant la dynamique territoriale dans laquelle l'ensemble des acteurs normands est résolument engagé.

Je voudrais par ailleurs revenir sur trois points à propos desquels le comité semble s'interroger, et pour lesquels je souhaiterais nuancer les analyses exprimées :

- s'agissant d'abord de la vie étudiante (page 10, §2), la question de l'orientation et de la construction du continuum Bac – 3 / Bac + 3 est en réalité centrale dans le SDVE tout juste adopté. Les établissements normands sont en effet tout à fait conscients de la responsabilité sociale qui leur incombe concernant la nécessaire élévation du niveau d'ambition et de qualification des jeunes normands, dans une Région pour laquelle le diagnostic territorial pointe régulièrement le fait que la poursuite d'études dans l'enseignement supérieur reste très inférieure à la moyenne nationale ;
- s'agissant ensuite de la politique documentaire, la teneur du rapport nous semble sévère dans la mesure où celle-ci constitue un axe important du projet collectif normand. De nombreuses actions engagées portent désormais leurs fruits. Sans rentrer dans le détail, je citerais la mise en place d'un schéma de coordination de la sphère documentaire impliquant la lecture publique et la documentation universitaire, l'analyse des enquêtes *Libqual* permettant aux Services Communs de Documentation de mettre en place une politique ciblée dans le cadre d'une démarche qualité qui se prolongera grâce au succès de Normandie Université à l'appel à projets « Bibliothèques Ouvertes + », la mise en œuvre au niveau de la ComUE de la mise en production de l'ensemble des thèses normandes dans STAR avec une gestion complète des flux (de la chaîne d'inscription des doctorants au dépôt), le volontarisme des trois universités normandes s'inscrivant dans la phase pilote du déploiement du projet SGBM (Système de Gestion de Bibliothèque Mutualisé) permettant une gestion intégrée des ressources documentaires, une interconnexion facilitée des catalogues afin d'envisager un système d'information documentaire unique ou enfin la mise en place d'un portail institutionnel HAL pour doter le territoire d'une solution d'archives ouvertes pour la conservation et la valorisation des publications scientifiques. Ces différents projets font d'ailleurs l'objet de deux recrutements dans le cadre des emplois octroyés en faveur de la politique de site ;
- s'agissant enfin de la politique internationale, nous sommes tout à fait conscients que la somme des stratégies individuelles de chacun des établissements ne constitue pas une politique de site. La nomination en septembre 2016 (deux mois seulement avant le comité de visite) d'une Vice-Présidente en charge de l'international a pu donner le sentiment que la réflexion n'en était qu'à ses balbutiements. Cependant, les travaux menés en amont dans le cadre de la candidature I-SITE et la collaboration de l'ensemble des établissements aussi bien avec les organismes de recherche qu'avec la Région Normandie tracent d'ores et déjà des objectifs particulièrement ambitieux dans ce cadre. En affirmant cette priorité (désormais reprise dans le contrat de site), en planifiant deux recrutements dans l'année à venir, en travaillant sur toutes les dimensions de l'international (internationalisation de la formation, mobilités, définitions de zones géographiques stratégiques, accueil physique d'universités étrangères sur nos campus, amplification de la présence dans le cadre des appels à projets européens notamment H2020...), Normandie Université démontre qu'il a pleine conscience de l'importance de ces enjeux et du chemin qui lui reste à parcourir pour créer une identité commune, lui assurant une légitime reconnaissance internationale. Alors que la plupart de ces actions est désormais lancée, de premiers succès à forte visibilité sont prochainement attendus.

En conclusion, Normandie Université, qui partage la plupart des analyses de ce rapport, compte poursuivre son développement et démontrer, au travers des dossiers à fort enjeu que constituent la montée en puissance de son identité internationale et les succès attendus dans le cadre du Troisième Programme d'Investissements d'Avenir (PIA3), sa capacité à innover et de faire de la Normandie un territoire d'expérimentation où les acteurs de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche agissent de façon originale et coordonnée.

Le Président de Normandie Université



Lamri ADOUI

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la stratégie de coordination territoriale du site Normand a eu lieu du 8 au 10 novembre 2016. Le comité d'évaluation était présidé Monsieur Jean-Jacques Pollet, professeur des universités en langues et littératures germaniques et scandinaves, ancien recteur des académies de Lille, de Nancy-Metz et de Rouen, ancien président de l'université d'Artois.

Ont participé à l'évaluation :

- Monsieur Étienne Baumgartner, maître de conférences des universités en sciences de gestion, vice-président du conseil de la formation à l'université de Lorraine, ancien directeur de l'Institut franco-allemand de techniques d'économie et de sciences, ancien chargé de mission du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur de Lorraine en charge de la formation et ancien vice-président en charge des moyens de l'université Paul Verlaine de Metz ;
- Monsieur Thierry Bédouin, directeur du système d'information et des usages numériques à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, ancien président de l'assemblée des directeurs des systèmes d'information de l'enseignement supérieur et de la recherche et directeur de l'université numérique Paris-Île-de-France ;
- Monsieur Marie-Joseph Biache, professeur des universités en sciences et techniques des activités physiques et sportives à l'université Blaise Pascal Clermont-Ferrand 2, ancien vice-président du conseil d'administration, du conseil des études et de la vie universitaire, ancien directeur de l'unité de formation et de recherche Staps et directeur de la bibliothèque interuniversitaire, retraité ;
- Monsieur Bertrand Girard, professeur des universités en physique, directeur scientifique à l'Institut de recherche technologique « Saint-Exupéry », ancien président du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur « Université de Grenoble » ;
- Monsieur Christophe Haunold, directeur du service d'activités industrielles et commerciales pour l'Institut National Polytechnique de Toulouse, directeur général adjoint de la Société d'accélération du transfert de technologies « Toulouse Tech Transfer » ;
- Madame Martine Muller, ancienne directrice du Centre régional des œuvres universitaires et scolaires de Lille et secrétaire générale de l'Institut national de recherche pédagogique de Lyon, retraitée ;
- Madame Florence Papini, chef du service recherche enseignement supérieur, santé, innovation, Région Provence-Alpes Côte d'Azur ;
- Madame Martine Raes, professeur des universités en biologie, vice-rectrice recherche et bibliothèques pour l'université de Namur (Belgique) ;
- Madame Claire Thoury, doctorante en sciences de l'information et de la communication au sein du réseau Animafac, membre du comité StrANES et ancienne vice-présidente étudiante à l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3.

Robert Fouquet, délégué scientifique, et Marie Salaün, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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