



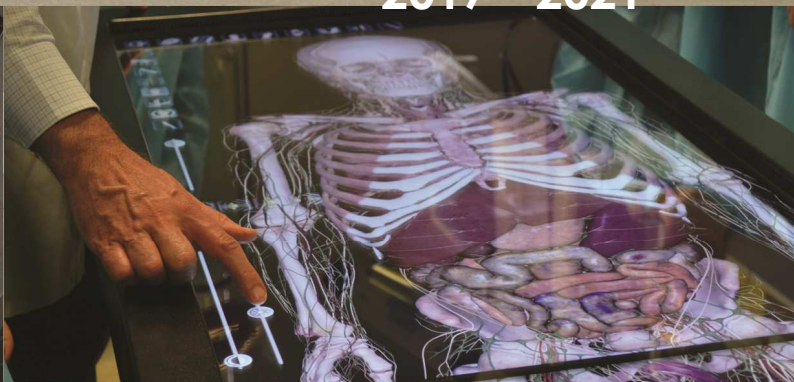
MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE, DE
L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR ET DE
LA RECHERCHE



Normandie Université

CONTRAT DE SITE NORMANDIE UNIVERSITÉ

CONTRAT PLURIANNUEL
2017 - 2021



Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Communauté d'Universités et Établissements Normandie Université



CONTRAT DE SITE

NORMANDIE UNIVERSITE

2017-2021

Entre,

Le ministère de l'éducation nationale, de
l'enseignement supérieur et de la recherche

La Communauté d'Universités et
Établissements
Normandie Université

Après délibération de son conseil
d'administration du 20 mars 2017

d'une part,

d'autre part,

Il est établi le présent contrat pour les années 2017 à 2021.

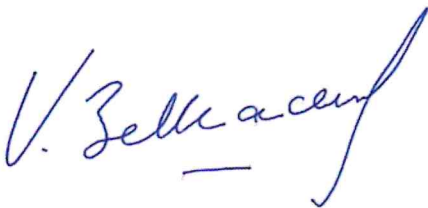
Ce contrat fera, avant son renouvellement, l'objet d'une évaluation de ses résultats au regard
des objectifs poursuivis et des engagements pris.

Fait à Paris, le 20 avril 2017

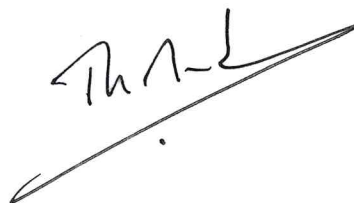
**La ministre de l'éducation
nationale, de l'enseignement
supérieur et de la recherche**

**Le secrétaire d'Etat chargé
de l'enseignement supérieur
et de la recherche**

**Le président de la
Communauté d'Universités
et Etablissements
Normandie Université**



Najat VALLAUD-BELKACEM



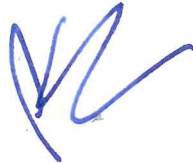
Thierry MANDON



Lamri ADOUI

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche parties prenantes au contrat de site Normandie Université

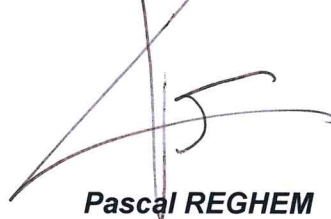
**Le président de l'Université
de CAEN Normandie**



Pierre DENISE



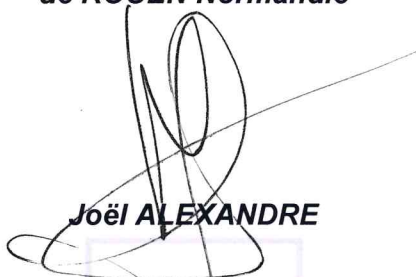
**Le président de l'Université
Le HAVRE Normandie**



Pascal REGHEM



**Le président de l'Université
de ROUEN Normandie**



Joël ALEXANDRE



**Le directeur de l'Ecole nationale supérieure
d'ingénieurs de CAEN**



Jean-François HAMET



**Le directeur de l'Institut national des
sciences appliquées de ROUEN Normandie**



Mourad BOUKHALFA




**La directrice de l'Ecole nationale
supérieure d'architecture de Normandie**

Fabienne FENDRICH



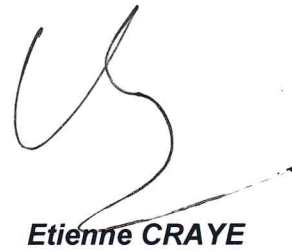
Le directeur de l'Ecole de management de Normandie

P/O  Jean-Christophe HAUGVEL

Jean-Guy BERNARD



Le directeur de l'Ecole supérieure d'ingénieurs en Génie électrique



Etienne CRAYE



Le directeur de l'Ecole supérieure d'ingénieurs des travaux de la construction de Caen



Jérôme LEBRUN



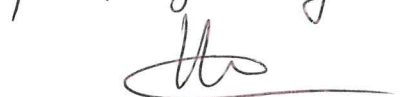
En présence des organismes de recherche suivants

Le président du CNRS

par délégation


Alain FUCHS

Le président de l'INSERM

p.o. Mazeau Woyman


Yves LEVY



Le président de l'INRA



Philippe MAUGUIN

Le président directeur général de l'IFREMER



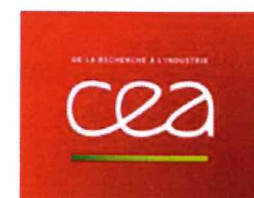
François JACQ



Le directeur du CEA

p.o. Florent Staley





VOLET COMMUN DU CONTRAT DE NORMANDIE UNIVERSITE 2017-2021

TRAJECTOIRE CONTRACTUELLE ET JALONS

Cette trajectoire décline, pour la durée du contrat, les axes inscrits dans le projet stratégique du site, tels que partagés par l'Etat.

Changer l'image du territoire pour l'ouvrir sur le futur et poser les fondements d'un nouvel essor

La ComUE Normandie Université, articulée autour de deux académies, s'inscrit désormais dans le cadre d'une seule région, ce qui renforce la synergie de l'ensemble des acteurs parmi lesquels ceux de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation jouent un rôle moteur déterminant.

Situé dans un territoire entre Manche et Ile-de-France, le site est appelé à se mobiliser pour renforcer son attractivité académique, scientifique et économique, en favorisant le décroisement géographique et disciplinaire et en valorisant son potentiel aux plans national et international.

A cet égard, un travail précis de différenciation est entrepris dans la perspective de cibler les forces scientifiques, couplées avec celles des organismes de recherche, des entreprises et avec le savoir-faire innovant développé en valorisation, susceptibles de mieux répondre aux défis du 21^{ème} siècle.

Les atouts scientifiques du site seront, en outre, valorisés pour mieux apparaître sur la scène internationale et ainsi favoriser les travaux conjoints de chercheurs ainsi que leur mobilité. Il s'agira également d'attirer les meilleurs chercheurs.

Parallèlement, des actions de sensibilisation des jeunes élèves à la poursuite d'études supérieures devraient contribuer à attirer et maintenir sur place davantage de forces vives susceptibles de participer à la formation des cadres et ainsi répondre aux besoins de demain. L'attractivité en master et en doctorat gagnera, de son côté, à être intensifiée.

Le développement des innovations pédagogiques et des activités liées à la FTLV constitueront les leviers d'une dynamisation des formations offertes.

Dans la perspective de favoriser l'intégration du site, des actions seront également conduites pour favoriser la mutualisation de certaines fonctions d'expertises et la mise en place d'actions conjointes en ce qui concerne les systèmes d'information.

La trajectoire ci-dessous définie énonce les actions stratégiques à conduire pour permettre au site de s'inscrire, dans les meilleures conditions, dans une dynamique toute entière vouée à l'essor scientifique d'un territoire et d'un écosystème appelés à se tourner vers l'avenir.

Asseoir la stratégie scientifique sur une logique de spécialisation et sur des établissements au cœur du processus d'innovation

Impliqué dans 23 projets du PIA 1, bénéficiant notamment de la présence d'une très grande infrastructure de recherche-TGIR, de 6 infrastructures de recherche-IR, d'1 action recherche hospitalo-universitaire-RHU, de 5 plateformes Ibis et de l'implantation du CNRS, de l'Inserm et du CEA, le site a structuré ses activités scientifiques autour de 5 axes qui en favorisent la lisibilité. Il bénéficie, en outre, du succès obtenu par la mise en œuvre du dispositif innovant Normandie Valorisation et d'un tissu de relations nouées avec un réseau de quelques 150 entreprises.

Des objectifs partagés et ambitieux

Normandie Université s'est fixée pour le prochain contrat de :

- favoriser le développement et la visibilité à l'international des laboratoires et des formations associées ;
- créer une identité normande commune fondée sur la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- organiser une infrastructure de recherche de niveau mondial (grands équipements, plateformes labellisées etc...) ;
- favoriser une meilleure intégration de la recherche académique dans le tissu économique et local en développant l'innovation.

Pour atteindre ces ambitions, Normandie Université tient compte d'une analyse détaillée des atouts de sa recherche et de son impact potentiel en matière de développement économique et social en assurant la cohérence avec les grands domaines de spécialisation de la Normandie. Un temps de concertation important a été pris avec l'ensemble de la communauté universitaire à la suite de la réflexion menée dans le cadre des candidatures aux différents Programmes d'Investissement d'Avenir, pour définir une structuration de la formation et de la recherche normande en 5 pôles stratégiques :

- **Energie, Propulsion, Matière, Matériaux (EP2M) ;**
- **Nouvelles technologies en chimie et biologie appliquées à la santé et au bien-être (CBSB) ;**
- **Humanités, Culture, Sociétés (HCS) ;**
- **Sciences du Numérique (SN) ;**
- **Continuum Terre-Mer (CTM).**

Ces 5 pôles sont alignés aussi bien sur les 5 Alliances nationales (respectivement ANCRE, AVIESAN, ATHENA, ALLISTENE et ALLENI) que sur la Stratégie Nationale de la Recherche (SNR) en ciblant un certain nombre de défis tels que les défis 1 (Gestion sobre des ressources et adaptation au changement climatique), 2 (Energie propre, sûre et efficace), 3 (Le renouveau industriel), 4 (Santé et bien-être) et 7 (Société de l'information et de la communication).

Une stratégie de différenciation et de spécialisation basée sur des forces reconnues et des complémentarités forgées au fil des années / Des programmes d'actions en lien avec les forces du territoire et les enjeux de la SNR

Normandie Université poursuit son **travail de différenciation** en ciblant ses priorités stratégiques pour le présent contrat en tenant compte de ses forces scientifiques, couplées avec celles des organismes de recherche, et des entreprises du territoire. Les pôles stratégiques ainsi définis reflètent ainsi les thématiques phares de la recherche normande : physique (atomique et nucléaire), propulsion, matériaux, chimie organique et santé (cardiologie, neurologie, génomique et oncologie), les sciences du numérique, les sciences humaines et sociales, la logistique et l'environnement.

La stratégie privilégiée pour la transformation du paysage normand est fondée sur le **développement de la coopération entre établissements et sur des campus thématiques en réseau**. Dès la fin des années 90, l'émergence d'une dynamique collective a été impulsée au travers de réseaux de recherche interrégionaux, puis dans les années 2000 autour de structures fédératives, d'écoles doctorales et de laboratoires multi-sites. Plus récemment, les réussites au PIA, Labex et Equipex, FHU..., sont venues renforcer cette dynamique. Normandie Université développera ainsi dans les prochaines années une politique de mise en place de campus thématiques en réseau afin de consolider sa visibilité internationale et de renforcer la politique d'accueil des étudiants et de l'ensemble de ses personnels.

Normandie Université pilotera ces différents pôles en lien étroit avec tous les établissements, les organismes de recherche, et les différents acteurs régionaux au travers d'une **gouvernance à deux niveaux** : stratégique pour l'ensemble et opérationnelle pour chacun des pôles. Un conseil stratégique associant des membres académiques extérieurs et issu du monde économique sera constitué. Dans ce cadre, l'objectif sera de renforcer la **collaboration avec les organismes de recherche** : la convention de site avec le CNRS et la convention partenariale avec l'IFREMER seront renouvelées ; des discussions seront ouvertes avec d'autres grands organismes pour parvenir à de tels accords (CEA, INSERM...). Les liens avec l'INRA seront confortés au travers notamment de collaborations sur le domaine prairial et sur les écosystèmes aquatiques. Un dialogue sera mis en place entre le site et l'ensemble des organismes de recherche.

Même si les cinq Pôles Stratégiques de Formation et de Recherche sont déjà, en grande partie, transversaux, des **projets pluridisciplinaires** autour des thèmes Humanités Numériques, Nucléaire et Santé ou encore Transitions Energétique et Industrielle seront fortement encouragés. Sans omettre la recherche fondamentale disciplinaire, le **rôle transversal des Sciences Humaines et Sociales** sera considéré comme essentiel. La constitution du pôle HCS représente d'ailleurs une opportunité indéniable de faire émerger des projets et donc de structurer la recherche dans ce secteur d'activités à l'échelle de la Normandie et de la faire rayonner au-delà.

Normandie Université encouragera l'excellence scientifique et de recourir à des approches interdisciplinaires associant différentes composantes technologiques et non-technologiques (sciences économiques, gestion, droit...) et de mieux articuler recherche amont et recherche aval, en particulier au travers du transfert vers les ETI, PME et start-up. Cette dernière mission est dévolue, pour l'ensemble du territoire normand, à **Normandie Valorisation** (créée en Juin 2015 par Normandie Université) qui vient d'être reconnue expérimentation pilote à l'échelle nationale par le ministère et le CGI comme système de valorisation innovant. Le but ultime est ici de positionner l'ESR normand comme un acteur déterminant dans le champ de l'innovation avec la volonté de dynamiser le transfert de technologie vers les partenaires socio-économiques créant une chaîne de valorisation complète depuis l'idée jusqu'à l'application. C'est donc bien sur un **continuum formation – recherche – innovation** que Normandie Université compte dans ces prochaines années développer son action. Cet objectif se situe par ailleurs dans une vision plus globale dans laquelle l'innovation en termes de propriété intellectuelle, la stimulation de la créativité des chercheurs et le développement renforcé de l'entrepreneuriat étudiant

seront des leviers puissants. En s'appuyant sur le dispositif PEPITE Vallée de Seine, il est donc déterminant que les démarches pionnières en faveur du soutien à l'entrepreneuriat s'intensifient pour développer la culture entrepreneuriale à l'ensemble des étudiants et accroître la qualité de l'accompagnement des projets.

La relation avec les acteurs du monde socio-économique bénéficiera enfin du développement de la recherche partenariale initiée au niveau des Instituts Carnot ou autour de Centres de Ressources Technologiques et de Plateformes de haut niveau.

Jalon 1 : point sur l'émergence de nouveaux projets/nouvelles filières pour le 21^{ème} siècle en Normandie

Jalon 2 : point sur les résultats obtenus quant aux objectifs visant à :

- conforter les domaines d'excellence visibles à l'international
- apporter un soutien spécifique aux domaines en émergence

Jalon 3 : point sur la qualité et la visibilité des publications

Jalon 4 : point sur les leviers mis en place pour attirer les meilleurs chercheurs

Jalon 5 : point sur l'évolution des modalités du dialogue entre le site et l'ensemble des organismes de recherche

Jalon 6 : point sur les résultats obtenus par Normandie Valo

Jalon 7 : point sur l'évolution de l'articulation formation/recherche/valorisation en lien avec les 5 pôles scientifiques

Renforcer et valoriser l'attractivité académique du site

Le territoire normand se situe 6 points en dessous de la moyenne hexagonale en ce qui concerne la poursuite d'études dans le supérieur et connaît un solde migratoire négatif. Pour sensibiliser et renseigner au mieux les futurs candidats, Normandie Université entend élaborer **une cartographie dynamique des formations**, ayant vocation à être régulièrement mise à jour et élargie aux filières offertes par les campus des métiers et des qualifications ainsi qu'aux actions de diffusion scientifique.

Il est également prévu de mettre en place un **dispositif bac -5/ bac +3** où des étudiants en L ou M s'investiraient dans des démarches de sensibilisation des élèves dès le collège et sur l'ensemble de la Normandie et qui auraient vocation à se traduire par des crédits ECTS ou par d'autres formes pouvant dépendre des établissements d'accueil des étudiants. La ComUE inscrit cet objectif au titre de la valorisation de l'engagement étudiant dans le schéma d'amélioration de la vie étudiante.

Par ailleurs et, d'une manière générale, la ComUE s'efforcera d'assurer **la coordination de l'offre de formation du site** qui est impliqué dans 3 Idefi et 2 Idefi-N. A la suite de la mise en place d'un cahier des charges exigeant, les établissements proposent une offre comportant aujourd'hui 19 demandes de co-accréditations de mentions de master. Au-delà de ces démarches finalisées, les équipes pédagogiques se sont rapprochées, et même si parfois ces échanges n'ont pas encore abouti à des demandes de co-accréditation, elles ont largement progressé dans leur connaissance mutuelle. Les équipes pédagogiques sont désormais à même de préfigurer des passerelles permettant aux étudiants de construire leurs parcours au sein du regroupement. Conscients que la démarche n'est pas complètement aboutie, Normandie Université s'engage à la poursuivre au-delà de l'accréditation en cours, de façon à continuer à rapprocher les équipes pédagogiques, pour aboutir à de **nouvelles propositions de co-accréditations en**

cours de contrat. Cette démarche concerne en particulier des secteurs STS, comme la chimie, les mathématiques, l'informatique et la physique, disciplines pour lesquelles les collaborations actives, formalisées, et anciennes entre les équipes de recherche (présence de Labex, de fédérations à l'échelle normande...) existent et devront se traduire aussi dans le domaine de la formation par des co-accréditations construites par les équipes pédagogiques. La même démarche sera mise en œuvre dans les autres pôles scientifiques de formation et de recherche, avec une attention particulière accordée aux disciplines rares.

Normandie Université poursuivra la diffusion auprès des équipes pédagogiques, par le biais d'un **BQE** ou de tout autre dispositif incitatif, des pratiques innovantes telles l'autoévaluation des compétences et les évaluations transversales. La politique d'emploi traduira cette volonté grâce à des recrutements engagés dans le cadre des emplois attribués pour la politique de site.

Le schéma directeur du numérique, le premier à avoir été adopté par une UNR, en cours d'actualisation a pour objectif de continuer à répondre aux attentes d'une communauté contrainte sur le plan géographique. Une consultation régulière des usagers sera réalisée au travers de la mise en place d'un **observatoire des pratiques et des usages** permettant d'interroger régulièrement les communautés universitaires.

Normandie Université, accréditée avec une année d'avance par rapport au calendrier prévu, à délivrer le doctorat, s'attachera à définir une **politique commune d'attribution des contrats doctoraux** en lien avec les priorités scientifiques du site. L'attribution de la plus grande partie des contrats doctoraux sera désormais discutée à l'échelle du site au travers des pôles stratégiques qui trouveront là un puissant levier de stratégie scientifique et, en s'appuyant sur les Ecoles Doctorales et son Collège, permettront la sélection des meilleurs candidats, pour garantir tant la qualité de la formation doctorale que celle de l'encadrement doctoral. Conscients de l'importance générale du doctorat dans la puissance scientifique d'un site, les acteurs s'engagent à explorer toutes les voies possibles de financement de thèse notamment dans le cadre des dispositifs CIFRE.

La ComUE accordera une attention prioritaire au développement des **dispositifs de FTLV et de VAE** afin de répondre en particulier aux besoins d'accompagnement en reconversion professionnelle et aux demandes de qualification formulées par les entreprises. Le site, qui procèdera à l'élaboration d'une cartographie globale des formations, s'orientera vers la **définition d'une offre normande** afin de valoriser les complémentarités du potentiel mobilisable. Dans ce cadre Normandie Université vient d'être lauréat du 2^{ème} appel à manifestation d'intérêt concernant la formation continue tout au long de la vie. Le projet normand souhaite ainsi répondre à la question stratégique du caractère transformant pour les établissements, d'un point de vue quantitatif (chiffres d'affaires FPC), mais aussi qualitatif grâce :

- à l'approche collective à travers des ressources humaines mutualisées inter-établissements devant permettre le déploiement d'une stratégie commerciale, avec le développement d'une gamme cohérente et la mise en œuvre de plans d'actions ciblés et coordonnés ;
- au lien fort avec les thématiques d'excellence scientifique qui doit aussi permettre de proposer des formations courtes à forte valeur ajoutée, sur des compétences émergentes ;
- au développement important de nouvelles pratiques de formation reposant notamment sur les possibilités du numérique et la flexibilité de l'offre.

Jalon 8 : point sur l'évolution des complémentarités et des coopérations de l'offre de formation du site et notamment sur l'évolution de sa structuration en cohérence avec le potentiel de recherche au niveau du site, en particulier en mathématiques, physique-chimie et informatique

Jalon 9 : point sur l'accroissement de l'attractivité en master et en doctorat

Jalon 10 : point sur la mise en place d'une politique commune d'attribution des contrats doctoraux

Jalon 11 : point sur la mise en place du BQE ou de toute autre politique incitative et sur les résultats attendus

Jalon 12 : point sur le déploiement du schéma numérique (aspects pédagogiques)

Jalon 13 : point sur la mise en place d'une offre régionale de FTLV et sur les résultats obtenus

Indicateur 7 : réussite en doctorat

Indicateur 8 : insertion professionnelle des docteurs

Promouvoir une meilleure visibilité internationale de Normandie Université

Normandie Université s'attachera à mieux valoriser la dimension internationale des projets qu'elle initie par la détermination d'une **stratégie ciblant sur les plans géographique et thématique** les partenariats qui lui permettront d'être plus visible. Cette stratégie s'accompagnera d'une approche globale visant par des mesures incitatives à un renforcement de **l'internationalisation des formations** notamment de masters ou encore au développement de la mobilité entrante et sortante.

Une attention particulière sera accordée à l'intégration des étudiants internationaux par le développement de programmes spécifiques, à l'installation des doctorants et chercheurs internationaux afin de les accompagner tout au long de leur mobilité en proposant un ensemble de services liés au logement, ou encore à la facilitation des démarches administratives.

La mise en place d'une **cellule Europe** coordonnée à l'échelle du site contribuera, pour sa part, à mutualiser les bonnes pratiques et ainsi à favoriser le positionnement du site dans les appels d'offres européens notamment H2020 et internationaux. Un effort particulier sera fait en direction d'un renforcement des candidatures au dispositif de type **ERC** et plus généralement dans le but de détecter et d'attirer des talents, ainsi que d'accompagner les candidatures.

Jalon 14 : point sur l'élaboration d'un document de cadrage de la stratégie internationale et sur le nombre de co-publications faites en lien avec les pays cibles

Poursuivre la dynamisation et l'amélioration de la vie étudiante

Normandie Université, tout particulièrement attachée à la dynamisation de la vie de campus et à rendre les étudiants acteurs de leur autonomisation, entend mettre en œuvre un certain nombre d'initiatives pour favoriser l'accueil et les services qui leur sont proposés, pour faciliter leur mobilité et adopter toute mesure susceptible d'accroître l'attractivité du site. De façon générale, une réflexion stratégique concernant le **développement des campus** sera menée. Faisant suite aux assises régionales tenues en avril 2016, la mise en place d'une conférence de l'enseignement supérieur normand et d'un observatoire régional de la vie étudiante est actée.

Les différentes initiatives adoptées sont inscrites dans le schéma d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale-SDVE.

Jalon 15 : point sur le bilan des actions préconisées dans le SDVE

Indicateur 1 : présence du site dans les projets PCRD-H2020 de l'Union européenne

Indicateur 2 : relations internationales

Privilégier la convergence et la mutualisation de certaines fonctions de pilotage

L'ensemble du site gagnera à identifier et à actionner conjointement **les leviers favorisant l'intégration du site** tels que la politique de GRH et les systèmes d'information.

Afin de mener **une politique RH concertée**, une discussion sur les profils des emplois à pourvoir sera menée à l'échelle des pôles stratégiques afin de recueillir l'avis des bureaux de ces pôles sur ses priorités. Cette politique concertée est d'autant plus nécessaire que plus de la moitié des laboratoires normands possède plus d'une tutelle (cotutelle entre les membres de la ComUE ou avec les grands organismes qui seront présents dans la gouvernance des pôles). Une réflexion visant à **améliorer l'attractivité du site** en matière de recrutement national ou international sera menée au travers notamment d'une meilleure communication sur les postes à pourvoir.

En outre, la recherche de **mutualisations de certaines compétences à l'échelle du site**, comme en matière d'expertise juridique par exemple, sera poursuivie. Ces convergences seront échelonnées sur l'ensemble du contrat avec à court terme l'extension des espaces numériques de travail, la mise en commun de moyens dans les domaines de la formation tout au long de la vie ou de l'entrepreneuriat, le déploiement d'une politique de communication commune entamée par la politique de signature unique de la production scientifique ou à moyen terme l'harmonisation des calendriers et des pratiques en termes de politique d'emploi ou encore les orientations stratégiques en termes d'action sociale ... Une coordination de la réflexion concernant les actions en matière de handicap sera également menée à bien.

En ce qui concerne les **systèmes d'information**, il appartient à Normandie Université d'engager une **démarche collective** afin d'élaborer, à partir des bonnes pratiques et des besoins, un schéma cadre d'actions précisément définies et assorties d'objectifs partagés et déclinables dans les établissements, ainsi que d'un calendrier. Des premières actions communes seront très rapidement engagées : déploiement de logiciels communs, mutualisation de personnels dans le domaine de la sécurité des systèmes d'information. De façon générale, les établissements de Normandie Université s'engagent à mener une réflexion commune avant le déploiement de tout nouveau service puis de procéder en cours de contrat à l'interopérabilité de ces systèmes d'Information.

D'une manière générale, la ComUE s'attachera à élaborer un **modèle économique** intégrant le développement nécessaire de futures ressources propres complémentaires.

En outre, Normandie Université initiera des démarches en faveur de l'égalité femmes/hommes, élaborera une politique commune de gestion des risques et de la sécurité et mettra en œuvre des actions liées aux risques psychosociaux.

Jalon 16 : point sur le bilan des actions entreprises dans le cadre de la politique RH en lien avec les priorités scientifiques

Jalon 17 : point sur les mutualisations de compétences

Jalon 18 : point sur la mise en œuvre d'une démarche collective en vue de l'élaboration d'un schéma cadre des systèmes d'information et point sur son déploiement et sur l'interopérabilité des dispositifs

Jalon 19 : point sur le modèle économique de la ComUE et sur le développement de ses futures ressources propres complémentaires

Jalon 20 : point sur l'égalité femmes/hommes et sur la lutte contre les discriminations

Jalon 21 : point sur les actions liées aux risques professionnels

Jalon 22 : point sur la mise en place de nouveaux indicateurs de site par la ComUE et sur les indicateurs du contrat

Indicateur 3 : pilotage du développement numérique

Indicateur 4 : évolution des surfaces immobilières

Indicateur 5 : ressources humaines

Indicateur 6 : développement durable

Ces objectifs sont assortis de jalons et d'indicateurs de site qui feront l'objet d'un suivi pendant la durée du contrat 2017-2021.

**Récapitulatif des jalons de la trajectoire contractuelle 2017-2021
de Normandie Université**

Opérations	Années d'observation des réalisations				
	2017	2018	2019	2020	2021
RECHERCHE					
1- Point sur l'émergence de nouveaux projets/nouvelles filières pour le 21 ^{ème} siècle en Normandie					
2- Point sur les résultats obtenus quant aux objectifs visant à : -conforter les domaines d'excellence visibles à l'international -apporter un soutien spécifique aux domaines en émergence					
3- Point sur la qualité et la visibilité des publications					
4- Point sur les leviers mis en place pour attirer les meilleurs chercheurs					
5- Point sur l'évolution des modalités du dialogue entre le site et l'ensemble des organismes de recherche					
6- Point sur les résultats obtenus par Normandie Valo					
ARTICULATION RECHERCHE / FORMATION					
7- Point sur l'évolution de l'articulation formation/recherche/valorisation en lien avec les 5 pôles scientifiques					
8- Point sur l'évolution des complémentarités et des coopérations dans l'offre de formation du site et, notamment, sur l'évolution de sa structuration en cohérence avec le potentiel de recherche au niveau du site, en particulier en mathématiques, physique-chimie et informatique					
9- Point sur l'accroissement de l'attractivité en master et en doctorat					
FORMATION					
10- Point sur la mise en place d'une politique commune d'attribution des CD en lien avec les priorités scientifiques					

	2017	2018	2019	2020	2021
11- Point sur la mise en place du BQE ou de toute autre politique incitative et sur les résultats attendus					
12- Point sur le déploiement du schéma numérique (aspects pédagogiques)					
13- Point sur la mise en place d'une offre régionale de FTLV et sur les résultats obtenus					
INTERNATIONAL					
14- Point sur l'élaboration d'un document de cadrage de la stratégie internationale et sur le nombre de copublications faites en lien avec les pays cibles					
VIE ETUDIANTE					
15- Point sur le bilan des actions préconisées dans le SDVE					
PILOTAGE					
16- Point sur le bilan des actions entreprises dans le cadre de la politique RH en lien avec les priorités scientifiques					
17- Point sur les mutualisations de compétences					
18- Point sur la mise en œuvre d'une démarche collective en vue de l'élaboration d'un schéma cadre des systèmes d'information et point sur son déploiement et sur l'interopérabilité des dispositifs					
19- Point sur le modèle économique de la ComUE et sur le développement de ses futures ressources propres complémentaires					
20- Point sur les actions mises en œuvre en matière d'égalité femmes/hommes et de lutte contre les discriminations					
21- Point sur les actions mises en œuvre dans le cadre des orientations stratégiques ministérielles en matière de prévention des risques professionnels					
SITE					
22- Point sur la mise en place de nouveaux indicateurs de site élaborés par la ComUE et sur les indicateurs du contrat					

INDICATEURS ET CIBLES DE PERFORMANCE DU SITE NORMANDIE UNIVERSITE

Indicateurs communs de site

ISi 1 - Présence du site dans les projets financés par le PCRI/ H2020 de l'Union Européenne

ISi 2 – Relations internationales

ISi 3 - Pilotage du développement numérique

ISi 4 – Evolution des surfaces immobilières

ISi 5 – Ressources humaines (stratégie du site)

ISi 6 – Développement durable

Indicateurs spécifiques de site

IS 7 – Réussite en doctorat

IS 8 – Insertion professionnelle des docteurs

NB : CE DOCUMENT SERA REMPLI PAR NORMANDIE UNIVERSITE D'ICI FIN 2017

Isi1	PRESENCE DU SITE DANS LES PROJETS FINANCES PAR LE PCRI /H2020 DE L'UNION EUROPEENNE	NU
------	---	----

Sous-Indicateur 1 : Nombre de projets « PCRI/H2020 » déposés, retenus et financés

Description de l'indicateur

Unité de mesure	Nombre de projets - Euros (€) - Nombre d'ETP
Date de la mesure / Année de référence	31/12/Année N sur la base de la réalisation 2015 (année de référence) s'agissant du nombre de projets déposés, retenus et financés
Champ de la mesure	ComUE / Association / Université d'Outre-Mer (UOM)

Élaboration et qualités de l'indicateur

Source	ComUE/Etablissement chef de file
Mode de calcul	Les valeurs portent sur le programme du PCRI/Horizon 2020. La(Le) ComUE/Etablissement chef de file est invité(e) à commenter les résultats. La mesure porte sur les projets déposés et retenus au titre des appels à projets lancés sur la période 2017 à 2020

	Réalisation appels 2015 (année de référence)	Prévision appels 2016	Prévision appels 2017	Cibles appels 2020
Nombre de candidatures déposées				
Nombre de projets retenus financés				
Montant total des financements obtenus par les établissements du site				
% des projets retenus ayant bénéficié d'un appui au montage d'une structure partagée ou plateforme mutualisée mise en place à l'échelle du site				

Existence au sein du site d'une structure partagée ou d'une plateforme d'appui mutualisée au montage de projets pour l'Europe		
	2017	2021
Nombre d'ETP affectés à la structure / plateforme		
Dont Personnels ComUE/Etablissement chef de file		
Dont Personnels des établissements du site		
Moyens financiers		

Leviers d'action :

Commentaires de la ComUE/Etablissement chef de file :

Sous-Indicateur 2 : Mesure des actions menées dans le cadre du PCRI/H2020

Unité de mesure	<p>Cote chiffrée de 0 à 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas d'action significative, pas de formalisation, pas de démarche engagée, faiblesse des moyens mobilisés. • Quelques actions isolées, amorce de stratégie, première formalisation, moyens mobilisés non significatifs, peu de services opérationnels. • Résultats encourageants, démarche mise en place mais insuffisamment engagée, formalisation insuffisante, moyens mobilisés mais partiellement, quelques services opérationnels mais insuffisamment efficaces. • Résultats assez bons, stratégies qui s'affirment, formalisation des dispositifs mais encore incomplètement opérationnels, des actions significatives mais insuffisamment portées, quelques services efficaces. • Résultats bons, stratégies définies, formalisation claire et fonctionnement en cours de réalisation, moyens analysés et en cours de développement, services en place mais usages encore à développer, début de mutualisation. • Résultats excellents, stratégie et démarche globales, instances décisionnelles en place, organisation et moyens adaptés, opérationnalité et efficacité, actions de mutualisation.
Date de la mesure	<p>Situation actuelle : année précédant la première année du contrat Cible : dernière année du contrat</p>
Champ de la mesure	Mise en œuvre du dispositif au sein du site
Mode de renseignement de l'indicateur	Auto-évaluation de la ComUE / Association / UOM

Type d'actions mises en œuvre	Situation actuelle (2016)	Cibles 2021
1- Actions d'information et de sensibilisation organisées en lien avec les acteurs régionaux		
2- Aide à la constitution de partenariats		
3- Ateliers de formation		
4- Aide au dépôt de candidatures (ateliers de relecture, coaching...)		
5- Appui à la gestion de projets		
6- A compléter ...		

Leviers d'action :

Commentaires de la ComUE/Etablissement chef de file :

Les commentaires pourront porter notamment en cas d'existence au sein du site d'une structure partagée ou d'une plateforme d'appui mutualisée au montage de projets européens sur :

- son mode de fonctionnement,
- son périmètre d'action,

...

ISi2	RELATIONS INTERNATIONALES – ATTRACTIVITE ET OUVERTURE	NU
------	---	----

Action	Relations internationales
Objectif	Renforcer l'ouverture européenne et internationale des regroupements et de leurs membres

Sous-indicateur 1 : Mobilité entrante et sortante des enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs

Unité de mesure	Nombre
Date de la mesure	Année universitaire
Champ de la mesure	Nombre d'enseignants, d'enseignants-chercheurs et de chercheurs ayant fait une mobilité, (vers ou depuis l'étranger, y compris l'UE) dont la durée est d'au moins 1 mois
Source	ComUE / Association / Université d'Outre-Mer (UOM)

	Situation 2015-2016	Situation 2016-2017	Prévisions 2017-2018	Cible 2021
Nombre d'enseignants, E-C et chercheurs en exercice à l'étranger (dont UE) accueillis en mobilité entrante				
Nombre de mois				
Nombre d'enseignants, E-C et chercheurs en mobilité sortante				
Nombre de mois				

Sous-indicateur 2 : Mobilité étudiante entrante et sortante

Unité de mesure	%
Date de la mesure	Année universitaire
Champ de la mesure	Un étudiant étranger est considéré comme étant en situation de mobilité entrante s'il possède un titre étranger admis nationalement en équivalence du baccalauréat. Pour la mobilité sortante, la durée du séjour doit être égale ou supérieure à un semestre pendant leur cursus. Est rapporté le nombre d'étudiants de nationalité étrangère en situation de mobilité entrante inscrits dans des diplômes équivalents au cursus Master hors Masters enseignement, ou pour le second sous-indicateur, dans des diplômes équivalents au cursus doctorat à l'ensemble des étudiants de ces mêmes formations.
Source	ComUE / Association / UOM

	Situation 2015-2016	Situation 2016-2017	Prévisions 2017-2018	Cible 2021
Mobilité entrante				
Proportion d'étudiants étrangers parmi l'ensemble des inscrits en Licence				
Proportion d'étudiants étrangers parmi l'ensemble des inscrits en Master (hors Master enseignement)				
Proportion d'étudiants étranger parmi l'ensemble des inscrits en Doctorat				
Mobilité sortante				
Part des diplômés (L et M) ayant effectué une mobilité sortante pendant leur cursus (%)				

Sous-indicateur 3 : Doubles diplômes ou diplômes conjoints de Licence ou Master

Unité de mesure	Nombre de doubles diplômes ou diplômes conjoints
Date de la mesure	Année universitaire
Champ de la mesure	Nombre de doubles diplômes ou diplômes conjoints de L et M et nombre d'étudiants diplômés
Source	ComUE / Association / UOM

	Situation 2015-2016	Situation 2016-2017	Prévisions 2017-2018	Cible 2021
Nombre de doubles diplômes				
Avec Etats membres de l'UE				
Nombre d'étudiants diplômés dont étudiants français				
Avec d'autres Etats hors de l'UE				
Nombre d'étudiants diplômés dont étudiants français				
Nombre de diplômes conjoints				
Avec Etats membres de l'UE				
Nombre d'étudiants français diplômés dont étudiants français				
Avec d'autres Etats hors de l'UE				
Nombre d'étudiants français diplômés dont étudiants français				

Sous-indicateur 4 : Cotutelle et codirection de thèses à l'international / Participation à des jurys de thèse à l'international

Unité de mesure	Nombre
Date de la mesure	Année universitaire
Champ de la mesure	Nombre de cotutelles ou codirection de thèses à l'international et nombre de doctorants concernés / Nombre d'Enseignants-Chercheurs ou de Chercheurs du regroupement sollicités pour participer à un jury de thèse à l'international
Source	ComUE / Association / UOM

	Situation 2015-2016	Situation 2016-2017	Prévisions 2017-2018	Cible 2021
Cotutelle de thèses				
Nombre de cotutelles de thèses à l'international avec un diplôme conjoint ou un double diplôme				
Codirection de thèses				
Nombre de codirections de thèses à l'international				
Participation à des jurys de thèse à l'international				
Nombre d'Enseignants-Chercheurs ou de Chercheurs du regroupement sollicités pour participer à un jury de thèse à l'international				

Cotutelle : l'inscription en thèse se fait dans 2 universités et l'obtention du diplôme est double ou conjointe.

Codirection : l'inscription se fait dans une université et donne lieu à l'obtention d'un doctorat français ou étranger.

Sous-indicateur 5 : Formations LMD transnationales prodiguées à l'étranger par les regroupements ou leurs établissements membres

Unité de mesure	Nombre
Date de la mesure	Année universitaire
Champ de la mesure	Nombre de formations diplômantes prodiguées à l'étranger par le regroupement ou l'un de ses établissements membres et accréditées dans le cadre de son offre de formation
Source	ComUE / Association / UOM

	Situation 2015-2016	Situation 2016-2017	Prévisions 2017-2018	Cible 2021
Nombre de formations diplômantes transnationales (en propre ou en coopération avec un établissement étranger)				
Nombre d'étudiants (français ou étrangers) concernés				

Leviers d'action :

Commentaires de la ComUE :

ISI3	PILOTAGE DU DEVELOPPEMENT NUMERIQUE	NU
------	-------------------------------------	----

Action	Améliorer l'efficience des opérateurs
Objectif	Optimiser l'offre de formation et la gestion des établissements d'enseignement supérieur

Description de l'indicateur

Unité de mesure	<p>Cote chiffrée de 1 à 6 :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pas d'action significative, pas de formalisation, pas de démarche engagée, faiblesse des moyens mobilisés. 2. Quelques actions isolées, amorce de stratégie, première formalisation, moyens mobilisés non significatifs, peu de services opérationnels. 3. Résultats encourageants, démarche mise en place mais insuffisamment engagée, formalisation insuffisante, moyens mobilisés mais partiellement, quelques services opérationnels mais insuffisamment efficaces. 4. Résultats assez bons, stratégies qui s'affirment, formalisation des dispositifs mais encore incomplètement opérationnels, des actions significatives mais insuffisamment portées, quelques services efficaces. 5. Résultats bons, stratégies définies, formalisation claire et fonctionnement en cours de réalisation, moyens analysés et en cours de développement, services en place mais usages encore à développer, début de mutualisation. 6. Résultats excellents, stratégie et démarche globales, instances décisionnelles en place, organisation et moyens adaptés, opérationnalité et efficience, actions de mutualisation et ouverture au niveau territorial, national, international.
Date de la mesure	<p>Situation actuelle : année précédant la première année du contrat Cible : dernière année du contrat</p>
Champ de la mesure	Mise en œuvre du dispositif au sein de la ComUE / Association / UOM
Mode de renseignement de l'indicateur	Les cotes chiffrées constituent, pour chacun des cinq thèmes stratégiques, la synthèse d'un certain nombre d'indicateurs opérationnels dont la liste figure en commentaire.

Thèmes	Situation actuelle (2016)	Cibles 2021
<p>1-La gouvernance de la politique numérique et du système d'Information (Définition d'une stratégie de site formalisée sur le numérique et le SI en cohérence avec la stratégie globale de site. Mise en œuvre d'une gouvernance formalisée sur le numérique à l'échelle du site. Démarche de schéma directeur numérique. Articulation entre schéma directeur immobilier et schéma directeur handicap. Démarche de mutualisation à l'échelle du site et au-delà. Dispositif d'évaluation).</p>		
<p>2-Le système d'information et les services numériques (Stratégie de mise en cohérence des SI et/ou de fusion. Stratégie d'urbanisation à l'échelle du site. Mutualisation d'infrastructures numériques...).</p>		
<p>3-Le numérique au service de la formation des étudiants (Mutualisation des portails, stratégie d'offre de formation « commune » et de portail commun, formation professionnelle, nouveaux espaces favorisant l'innovation pédagogique avec le numérique, mutualisation des services de soutien à la pédagogie...)</p>		
<p>4-La politique de gestion des ressources numériques dédiées à la formation (et la culture scientifique et technique). (Production de ressources numériques, démarche qualité, indexation et référencement des ressources, mutualisation de plateformes...).</p>		

5-Le numérique au service de la recherche et de la valorisation (Infrastructures et services numériques de soutien, HAL, Open Data, ressources documentaires de site...)		
6- La conduite du changement et la politique d'accompagnement à l'usage pédagogique du numérique (Politique incitative de développement numérique, observatoire des usages du numérique, formation à la pédagogie avec le numérique)		

Leviers d'action :

Commentaires de la ComUE :

ISi4	EVOLUTION DES SURFACES IMMOBILIERES	NU
------	-------------------------------------	----

Action	Améliorer l'efficacité des opérateurs
Objectif	Optimiser la gestion et l'évolution du patrimoine immobilier

Description de l'indicateur

Unité de mesure	m ² SHON
Date de la mesure	annuelle

Élaboration et qualités de l'indicateur

Nature précise des données de base	Données Surfaces immobilières
Source	ComUE / Association / UOM
Mode de calcul	Evolution des surfaces immobilières = nombre de m ² existants – (nombre de m ² libérés + nombre de m ² nouveaux)
Service responsable de l'indicateur	MENESR DGESIP

Etablissements	Situation existante en 2016	Objectifs 2021		
	Total des surfaces occupées par les établissements (m ² existants)	Objectifs prévisionnels de m ² libérés	Objectifs prévisionnels de m ² nouveaux	Objectif d'évolution des surfaces immobilières (m ²)
Total site				

Précisions :

Par m² libérés on entend les surfaces que les établissements n'occupent plus et qui ont été remises aux domaines, cédées, rendues (fin de mise à disposition ou de location) ou destinées à la démolition.

Les m² nouveaux correspondent à des surfaces nouvelles : construction neuve, extension, mise à disposition, location, acquisition...

Leviers d'action :

Commentaires de la ComUE :

ISI5	RESSOURCES HUMAINES	NU
------	---------------------	----

Description de l'indicateur

Unité de mesure	
Date de la mesure	
Champ de la mesure	

Proposition du site selon sa stratégie.

Idées d'indicateurs (ces derniers peuvent aussi être des jalons) :

Politique handicap / RPS / action sociale...

Politique égalité femme / homme

Politique de recrutement en lien avec :

- La politique de site (mutualisations, mobilité...)
- Les orientations stratégiques du site et les redéploiements d'emplois y afférent
- L'attractivité du site...

Le nombre de professeurs invités, de chercheurs étrangers recrutés...

Politique de mobilité (charte de la mobilité, harmonisation des calendriers de politique d'emploi, des référentiels...)

Politique de formation à destination des personnels

Politique de mutualisation des fonctions supports / appuis / d'expertises...

Politique de gestion des contractuels de recherche

Ce(s) indicateur(s) sont à choisir en fonction des axes stratégiques du contrat de site en matière de formation, recherche, vie étudiante, innovation, internationale et attractivité. Ils seront également à déterminer au vu des atouts ou des points faibles du site (attractivité, mobilité, ressources...).

Leviers d'action :

Commentaires de la ComUE :

ISI6	DEVELOPPEMENT DURABLE	NU
------	-----------------------	----

Action	Améliorer l'efficacité des opérateurs
Objectif	Recenser les actions de développement durable menées par les acteurs de l'ESR

Description de l'indicateur

Nature de la base de données	Actions stratégiques envisagées et évaluées dans le cadre de la stratégie nationale de la transition écologique vers un développement durable (SNTEDD) et résultats obtenus.
Date de la mesure	annuelle
Champ de la mesure	Cet indicateur évalue le niveau de maturité du site et son engagement dans la démarche «Développement Durable »

Élaboration et qualités de l'indicateur

Unité de mesure	<p>Le référentiel se décline en 5 grands domaines d'activité. Cote chiffrée de 0 à 5</p> <p>0. Pas d'action significative, pas de formalisation, pas de démarche engagée, faiblesse des moyens mobilisés.</p> <p>1. Quelques actions isolées, amorce de stratégie, première formalisation, moyens mobilisés non significatifs, peu de services opérationnels.</p> <p>2. Résultats encourageants, démarche mise en place mais insuffisamment engagée, formalisation insuffisante, moyens mobilisés mais partiellement, quelques services opérationnels mais insuffisamment efficaces.</p> <p>3. Résultats assez bons, stratégies qui s'affirment, formalisation des dispositifs mais encore incomplètement opérationnels, des actions significatives mais insuffisamment portées, quelques services efficaces.</p> <p>4. Résultats bons, stratégies définies, formalisation claire et fonctionnement en cours de réalisation, moyens analysés et en cours de développement, services en place mais usages encore à développer, début de mutualisation.</p> <p>5. Résultats excellents, stratégie et démarche globales, instances décisionnelles en place, organisation et moyens adaptés, opérationnalité et efficacité, actions de mutualisation et ouverture au niveau territorial, national, international.</p>
Source	ComUE / Association / UOM
Mode de renseignement de l'indicateur	Les cotes chiffrées constituent, pour chacun des cinq thèmes stratégiques, la synthèse des actions prévues.

Grands Domaines	Situation 2016-2017	Prévision 2017-2018	Cible 2021
Stratégie et Gouvernance (Consommation déclarée de produits écolabellisés, politique d'achat exemplaire, mise en place d'Agenda 21, communication)			
Politique sociale et ancrage territorial (Plan de déplacement, plan des risques professionnels)			
Gestion environnementale (Gestion des déchets, aménagement des espaces extérieurs, bilan carbone...)			

Précision : la Stratégie nationale de la transition écologique vers un développement durable 2015-2020 (SNTEDD) a été adoptée par le Comité interministériel pour le développement durable (CIDD) présidé par le Premier ministre, ainsi que le prévoit l'article D134-9 du code de l'environnement. Celle-ci se décline au niveau de chaque opérateur.

Leviers d'action :

Commentaires de la ComUE :

IS 7	REUSSITE EN DOCTORAT	NU
------	----------------------	----

Action	Formation initiale et continue de niveau doctorat
Objectif	Améliorer la réussite à tous les niveaux de formation
Mesure du plan annuel de performance (PAP)	Programme 150 (Formations supérieures et recherche universitaire) / Objectif 1 (répondre aux besoins de qualification supérieure par la formation initiale et continue, insertion professionnelle des jeunes diplômés)

Description de l'indicateur

Unité de mesure	%
Date de la mesure	Les valeurs de réalisation sont disponibles en juillet de l'année n+1 pour les docteurs de l'année civile n.
Champ de la mesure	Universités de France métropolitaine et des DOM, y compris Université de Lorraine et Paris-Dauphine

Élaboration et qualités de l'indicateur

Nature précise des données de base	Les données sont issues d'une enquête sur les doctorants et les docteurs menée auprès des écoles doctorales. Celles-ci répartissent les effectifs de docteurs ayant soutenu l'année n selon 4 modalités décrivant la durée de réalisation de la thèse (moins de 40 mois, 40 à moins de 52 mois, de 52 à moins de 72 mois, plus de 72 mois)
Source :	ComUE / Association / UOM
Service responsable de l'indicateur	MENESR-DGESIP-SIES

Précisions : la mesure propose une vision partielle de la réussite en D puisqu'elle ne porte que sur les thèses soutenues et donc sur les doctorants ayant abouti sur le parcours en D. L'indicateur ne permet pas de statuer sur la réussite globale de l'ensemble des inscrits en D puisque ne sont pas comptabilisés les doctorants n'ayant pas soutenus pour diverses raisons, qui ne sont d'ailleurs pas toujours significatives d'un échec dans le parcours de formation et relèvent souvent d'une insertion professionnelle anticipée

	Taux de l'établissement (ComUE) en 2015	Cible 2021 En %	Soutenances 2015 (données nationales)	Cibles 2019 (PAP 2017)
Part des doctorats obtenus en moins de 40 mois	Ensemble		41.6 %	46 %
<i>Part des doctorats obtenus entre 40 et moins de 52 mois (pour information)</i>	Ensemble		31.7 %	%
Part des doctorats obtenus en moins de 52 mois	Ensemble		73.35 %	80 %
<i>Part des doctorats obtenus entre 52 et 72 mois (pour information)</i>	Ensemble		15.8 %	%
<i>Part des doctorats obtenus en plus de 72 mois (6 ans) (pour information)</i>	Ensemble		10.9 %	%

Leviers d'action :

Commentaires de la ComUE :

IS 8	INSERTION PROFESSIONNELLE DES DOCTEURS	NU
------	--	----

Action	Insertion professionnelle des diplômés en formation initiale
Objectif	Répondre aux besoins de qualification supérieure par la formation tout au long de la vie

Description de l'indicateur

Unité de mesure	%
Date de la mesure	Enquête sur la situation des docteurs (moins de 35 ans) sortis du système éducatif, 3 ans après leur sortie de formation initiale
Champ de la mesure	Etudiants, inscrits dans un établissement en n-4/n-3, et n'ayant pas repris leurs études pendant l'année qui a suivi leur entrée sur le marché du travail

Élaboration et qualités de l'indicateur

Nature précise des données de base	Est retenu pour le renseignement de cet indicateur les étudiants diplômés de D l'année n-3
Source	ComUE / Association / UOM
Mode de calcul	L'année de référence n pour les valeurs de l'indicateur est celle de la réalisation de l'enquête mais ces valeurs ne sont pas disponibles, du fait des délais d'exploitation de l'enquête, avant le PAP de n+2.
Service responsable de l'indicateur	MENESR DGESIP

	Insertion en 2014 des diplômés en D année 2011	Insertion en 2015 des diplômés en D année 2012	Cible insertion en 2021 des diplômés en D année 2018
Taux des docteurs en emploi			
Taux de réponses aux enquêtes			

Leviers d'action :

Commentaires de la ComUE :

ANNEXE FINANCIERE AU CONTRAT DE SITE NORMANDIE UNIVERSITE -2017-2021

Les moyens mis à disposition pour l'accompagnement de la mise en œuvre de la trajectoire contractuelle de Normandie Université en application de l'article L 718-5 du code de l'éducation se décomposent de la façon suivante :

Le site Normandie Université se voit attribuer des moyens en emplois (cf. tableau 1).

	Tableau 1 : MOYENS EN EMPLOIS			
Rappel site NU	2015 (*)	2016 (**)	2017 (***)	2015 à 2017
	Emplois créés	Emplois créés	Emplois créés	Emplois cumulés
	11	14	17 (****)	42

(*) : 11 emplois créés en part d'année ; montant de la masse salariale en part d'année au budget 2015 : un emploi = 30 176 €.

(**) : 11 emplois en année pleine ; au budget 2015 : un emploi = 59 730 € ; 14 nouveaux emplois créés en part d'année.

(***) : 25 emplois en année pleine ; 17 nouveaux emplois créés en part d'année, un emploi = 30 524 €.

(****) : 17 emplois en année pleine en 2018 ; un emploi = 60 418 €.

A titre d'information, pour l'année 2017, les dotations prévisionnelles initiales, avant application de la mise en réserve, des établissements publics financés par le programme 150 "formations supérieures et recherche universitaire" et le programme 231 « vie étudiante » sont les suivantes :

Tableau 2 pour information : Dotations prévisionnelles initiales pour les établissements publics du P150 et du P231 (*)	
Site NU	2017
Masse salariale **	413 877 051 €
Fonctionnement	46 689 367 €
Dotation prévisionnelle initiale	460 566 418 €

(*) ComUE Normandie Université, Universités CAEN Normandie, LE HAVRE Normandie, ROUEN Normandie, ENSICAEN, INSA ROUEN Normandie

(**) Hors ComUE, non RCE

Pour les années 2018, 2019, 2020 et 2021, les dotations prévisionnelles de ces mêmes établissements feront l'objet d'une notification qui en précisera le montant.

ANNEXE FORMATION ET RECHERCHE NORMANDIE UNIVERSITE

DOCTORAT

<i>DS</i>	<i>n° ED</i>	<i>intitulé de l'école doctorale</i>	<i>année d'accréditation</i>	<i>durée</i>	<i>fin d'accréditation</i>
1, 9	590	MATHÉMATIQUES, INFORMATION, INGÉNIEURIE DES SYSTÈMES	2017-2018	5 ans	2021-2022
2, 8, 1, 4, 9	591	PHYSIQUE, SCIENCES DE L'INGÉNIEUR, MATÉRIAUX, ÉNERGIE	2017-2018	5 ans	2021-2022
4, 5	508	ÉCOLE DOCTORALE NORMANDE DE CHIMIE	2017-2018	5 ans	2021-2022
5, 3, 10	497	ÉCOLE DOCTORALE NORMANDE DE BIOLOGIE INTÉGRATIVE, SANTÉ, ENVIRONNEMENT	2017-2018	5 ans	2021-2022
6, 7	556	HOMME, SOCIÉTÉS, RISQUES, TERRITOIRE	2017-2018	5 ans	2021-2022
6	558	HISTOIRE, MÉMOIRE, PATRIMOINE, LANGAGE	2017-2018	5 ans	2021-2022
7	98	DROIT NORMANDIE	2017-2018	5 ans	2021-2022
7	242	ÉCONOMIE - GESTION NORMANDIE	2017-2018	5 ans	2021-2022

Domaines scientifiques (DS)	
1	Mathématiques et leurs interactions
2	Physique
3	Sciences de la terre et de l'univers, espace
4	Chimie
5	Biologie, médecine, santé
6	Sciences humaines et humanités
7	Sciences de la société
8	Sciences pour l'ingénieur
9	Sciences et technologies de l'information et de la communication
10	Sciences agronomiques et écologiques

Liste des structures de recherche dont la COMUE assure la coordination

n° RNSR	Label n°	Intitulé	Responsable	Tutelle(s)
---------	----------	----------	-------------	------------

DS1 Mathématiques et leurs interactions

201019865D	FR 3335	FEDERATION DE RECHERCHE NORMANDIE MATHÉMATIQUES	ANGLES Bruno	ROUEN, LE HAVRE, CAEN, INSA ROUEN ; coordination assurée par la COMUE NORMANDIE UNIVERSITE
------------	---------	---	--------------	---

DS3 Sciences de la terre et de l'univers, espace

200810763U	FR 3730	SCIENCES APPLIQUEES A L'ENVIRONNEMENT	PETIT Fabienne	CNRS, ROUEN, LE HAVRE ; coordination assurée par la COMUE NORMANDIE UNIVERSITE
------------	---------	---------------------------------------	----------------	---

DS4 Chimie

200810697X	FR 3038	INSTITUT NORMAND DE CHIMIE MOLÉCULAIRE, MÉDICINALE ET MACROMOLÉCULAIRE	GRISEL Michel	CNRS, CEA, ROUEN, LE HAVRE, CAEN, ENSI, INSA ROUEN ; coordination assurée par la COMUE NORMANDIE UNIVERSITE
201220474G	FR 3095	INSTITUT DE RECHERCHE SUR LES MATÉRIAUX AVANCÉS	PELLOQUIN Denis	CNRS, ROUEN, CAEN, ENSI, INSA ROUEN ; coordination assurée par la COMUE NORMANDIE UNIVERSITE

DS8 Sciences pour l'ingénieur

201220474G	FR 3519	INSTITUT DE RECHERCHE ENERGIE, PROPULSION ET ENVIRONNEMENT	CESSOU Armelle	CNRS, ROUEN, LE HAVRE, CAEN, ENSI, INSA ROUEN ; coordination assurée par la COMUE NORMANDIE UNIVERSITE
------------	---------	--	----------------	---

DS9 Sciences et technologies de l'information et de la communication

201420776B	FR 3638	NORMANDIE SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	BRUN Luc	CNRS, ROUEN, ENSI, INSA, LE HAVRE, CAEN ; coordination assurée par la COMUE NORMANDIE UNIVERSITE
------------	---------	--	----------	---

DS10 Sciences agronomiques et écologiques

	FED 4277	VÉGÉTAL-AGRONOMIE	DRIOUICH Azzedine	COMUE NORMANDIE UNIVERSITE, ROUEN, LE HAVRE, CAEN, UniLasalle
--	----------	-------------------	-------------------	---



Normandie Université

AXES STRATEGIQUES POLITIQUE DE SITE - NORMANDIE CONTRAT 2017 - 2021



Axes Stratégiques – Politique de Site Normandie Contrat 2017 – 2021

I- Préambule

La Région Normandie, connue partout dans le monde comme une terre de mémoire, d'histoire et de patrimoine est un territoire disposant d'indéniables atouts conférant de nombreuses opportunités aussi bien au monde de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche qu'à celui de l'industrie. Localisée entre les deux villes monde que sont Paris et Londres, au cœur d'un territoire à fort enjeu stratégique au travers le projet d'aménagement de la Vallée de la Seine (donnant lieu à la signature d'un Contrat de Plan Interrégional Etat – Régions), la Région est par essence multipolaire avec trois centres d'attraction (les agglomérations de Caen et Le Havre et la métropole de Rouen) et un tissu de villes moyennes sur un espace de 30 757 km² pour 3,3 millions d'habitants (5,1 % de la population française).

La Normandie est aussi la région française disposant du plus long trait de côte (plus de 600 km), bordée par la mer la plus fréquentée du monde. Elle développe de nombreuses activités liées à la mer et au transport : trafic de marchandises avec les ports du Havre et Rouen faisant d'elle la première région portuaire française, la pêche et notamment la conchyliculture dans la Manche, les éco-matériaux, la logistique et le tourisme. Première Région française productrice d'énergie, elle développe des compétences spécifiques notamment dans le nucléaire mais fait aussi des énergies marines renouvelables un enjeu de développement majeur. Première Région mondiale productrice de lin, elle abrite un écosystème fort dans le domaine du textile mais aussi des matériaux.

La Normandie est enfin une terre de tradition industrielle abritant des filières dans des domaines variés : l'automobile, le pétrole et ses dérivés, l'aéronautique, la pharmacie, l'agroalimentaire, la cosmétique, l'énergie, le transport et la logistique... Elle est caractérisée par la présence de grands groupes internationaux (particulièrement dans les domaines de l'énergie et des transports) mais aussi une multitude de PME organisés au sein de 7 pôles de compétitivité : Transactions Electroniques Sécurisées, Nov@log, Mov'eo, Cosmetic Valley, Mer Bretagne, Hippolia, Valorial.

La structure des emplois de la région est moins dotée en emplois de cadres ou de professions intermédiaires que les régions possédant une grande métropole. Avec 34,2 % de ses actifs exerçant un emploi de ce type contre 36,5 % en Province, la Normandie est en effet la 11^{ème} région sur 13 pour la part des cadres parmi ses actifs et la 9^{ème} pour les professions intermédiaires. Ce contexte socio-économique explique pour partie une faible poursuite d'études dans l'enseignement supérieur. Les jeunes normands sont en effet moins enclins à poursuivre des études supérieures que la moyenne nationale (différentiel de 3 % environ) et se tournent plus fréquemment vers les formations professionnelles courtes. Ainsi, en Normandie, moins d'un quart des habitants de plus de 18 ans ont suivi ou suivent des études supérieures. Cette proportion compte parmi les plus faibles de métropole. Parmi les diplômés, un tiers des natifs de Normandie est parti vivre dans une autre région. De surcroît, relativement peu de diplômés du supérieur y élisent domicile. Ce constat constitue un élément-clé de la réflexion des axes stratégiques de développement de Normandie Université, en parfait alignement avec la stratégie régionale, posant comme enjeux majeurs les réflexions et actions à conduire pour répondre au défi de l'attractivité du territoire et de l'élévation du niveau de qualification et d'ambition.

L'Enseignement Supérieur et la Recherche constituent donc un enjeu essentiel pour le développement démographique et économique de la Normandie. En effet, cette Région, dont l'économie est en pleine mutation, connaît un déficit migratoire faiblement compensé par l'excédent naturel. Ces mouvements migratoires touchent particulièrement les étudiants et les jeunes actifs attirés par les régions limitrophes et en tout premier lieu l'Ile-de-France. Si la part du PIB consacrée en 2012 aux dépenses de Recherche & Développement est de 1,4 %, inférieure de 0,9 point à la moyenne française (9^{ème} rang), l'effort de R&D est majoritairement le fait des entreprises, puisque la part du privé dans les dépenses de recherche et développement est de plus de 75 %, plaçant ainsi la Normandie en 2^{ème} position nationale. L'Enseignement Supérieur et la Recherche normand et l'ensemble du tissu économique de la région doivent donc indiscutablement mieux se connecter pour se positionner en acteurs principaux dans le développement de projets de grande envergure, tels que les énergies marines renouvelables ou les véhicules électriques. Cette question du décloisonnement est également l'un des objectifs majeurs du contrat à venir.

La rédaction en 2014 des statuts de Normandie Université immédiatement suivie de la réflexion menée dans le but de rédiger un projet stratégique en avance de phase par rapport au contrat quinquennal afin de pouvoir participer à la négociation avec l'Etat concernant l'attribution des emplois de la politique de site puis les deux candidatures successives portées par Normandie Université en 2015 et 2016 dans le cadre du volet « Ecosystèmes d'Excellence » (candidatures I-SITE au PIA2) ont permis au site normand de s'interroger sur les compétences coordonnées ou transférées au niveau de la ComUE. Ces périodes ont également constitué un moment de travail collaboratif privilégié concernant le positionnement de la ComUE vis-à-vis d'un environnement multi-échelle depuis le niveau local jusqu'au niveau international. Depuis lors, les établissements membres ont contribué significativement en relation avec les Régions Haute et Basse-Normandie à l'exercice d'identification de la Spécialisation Intelligente (RIS3) puis avec la Région depuis la réforme territoriale de 2016 au cours d'ateliers de travail visant à rédiger les nouveaux Schémas Régionaux de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI) que la nouvelle Région Normandie a souhaité coupler avec celui dédié au Développement Economique, à l'Innovation et à l'Internationalisation (SRDEII), rendant donc l'adoption du SRESRI effective avant la fin de l'année 2016.

C'est donc sur l'ensemble de ces documents produits lors de deux années de réflexion (projet stratégique 2014, RIS3, PIA...) que se construisent aujourd'hui les axes stratégiques que les établissements normands souhaitent proposer dans le cadre de la politique de site.

II- Une trajectoire de site dynamique

Alors que la politique de site est un concept développé en Normandie de longue date (Ecoles Doctorales à l'échelle interrégionale depuis 1992, Pôle Universitaire Normand en 1998, Structures fédératives, formations, et même laboratoires communs entre les différents sites normands depuis la fin des années 1990...), la signature tardive du PRES Normandie Université (en 2011) a pu créer le sentiment d'un déficit d'engagement dans la construction d'une vision commune de l'ESR.

Le portage de Programmes d'Investissements d'Avenir (tel que le Labex SYNORG) par Normandie Université en 2011, le lancement d'une réflexion autour de la rédaction d'un Schéma Directeur du Numérique Normand dès 2012, la signature de conventions partenariales avec l'IFREMER et la définition d'une politique de signature conjointe de la production scientifique en 2013 ou encore l'adoption d'une convention de site avec le CNRS en 2014 sont, sur la période du contrat en cours, un témoignage d'une meilleure prise en compte des enjeux à l'échelle régionale.

Trois facteurs concomitants ont permis d'accélérer encore le rythme des collaborations à l'échelle régionale : la transformation du PRES Normandie Université en ComUE dont les statuts ont été publiés dès le 31 décembre 2014 ayant permis d'aboutir à une gouvernance stable dès juillet 2015, la mobilisation des acteurs dans le cadre des candidatures au Programme d'Investissements d'Avenir sur le volet I-SITE et la réforme territoriale réunifiant les deux Régions Basse – et Haute – Normandie en une Région Normandie unique, conférant à Normandie Université l'avantage d'une unité de temps avec la mise en place de la Région ainsi qu'une unité d'espace (une ComUE sur le périmètre d'une Région, ce qui n'est pas la norme à l'issue de la réforme territoriale). Cette configuration a par exemple récemment permis à Normandie Université de coordonner une contribution unique au nom de l'ensemble de ses membres remise au Conseil Régional de Normandie dans le cadre de la rédaction de ses schémas régionaux.

Au cours de l'année écoulée, les partenaires de l'ESR normand ont démontré leur volonté de développer plus encore cette politique de site. Nous pouvons citer en appui quelques actions majeures engagées ces derniers mois (depuis le 1^{er} janvier 2016) concernant :

- **La politique doctorale** : Avant même la fin du contrat 2012 – 2016, les établissements normands ont fait le choix extrêmement symbolique de transférer l'accréditation du Doctorat à Normandie Université à la date du 1^{er} Janvier 2016 de manière à créer une identité normande au niveau doctoral et d'accroître ainsi la visibilité et le rayonnement des docteurs du site. Une cérémonie de remise de diplômes de doctorat unique (700 participants dont 160 docteurs) a été organisée dès le mois de mars 2016 alors même que la promotion 2015 se voyait encore décerner le diplôme de leurs établissements respectifs ;

- **La création de Normandie Tech** : les 12 écoles d'ingénieurs de Normandie dans toute la diversité de leurs thématiques et de leurs statuts ainsi que l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Normandie ont décidé en février 2016 de rejoindre Normandie Université pour constituer en son sein un pôle d'Ingénierie et d'Architecture. Ces écoles d'ingénieurs habilitées par la commission des titres d'ingénieur et l'ENSA (soit 8 400 élèves ingénieurs et architectes en formation – plus de 1 400 ingénieurs diplômés en 2015 - treize réseaux actifs de diplômés) ont décidé de s'allier sous la marque « Normandie Tech » et d'adopter la politique de signature unique Normandie Université afin notamment de promouvoir une offre de formation en ingénierie visible, attractive à l'échelle internationale et cohérente sur le territoire ; de mettre en synergie les cultures de l'innovation et entrepreneuriale en croisant les publics ; de partager leur expérience des projets collaboratifs avec le monde socio-économique et favoriser le travail en réseau ; de conjuguer leur potentiel en ingénierie/innovation dans une dizaine de domaines de spécialités ; de contribuer au renforcement de la compétitivité du territoire ; et encore de s'associer et participer aux actions collectives promues par Normandie Université.
- **La construction d'une identité commune pour accroître la visibilité internationale** : l'adoption par le Conseil d'Administration de Normandie Université en février 2016 d'une nouvelle charte des signatures de la production scientifique. Cette signature, mono ligne, avec Normandie Université en première mention, a été acceptée par tous les établissements et les principaux organismes de recherche présents sur le territoire (CNRS, INSERM, CEA, INRA) afin de construire une identité commune permettant d'accroître la visibilité des établissements normands. Un accord a été trouvé avec le *Times Higher Education* pour une prise en compte de cette politique dans le cadre de son classement international. Trois des établissements fondateurs de la ComUE viennent par ailleurs de changer officiellement leurs noms et leurs statuts pour adjoindre le nom de Normandie à leur appellation.
- **Une politique de valorisation et transfert reconnue expérimentation nationale** : La reconnaissance par les Ministères de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et de celui de l'Économie et par le Commissariat Général aux Investissements en juin 2016 de l'originalité de la structure Normandie Valorisation, intégrée en tant que composante de la ComUE Normandie Université, permet de soutenir le développement de cette initiative. La labellisation renouvelée de deux Instituts Carnot (ESP et Calym dans le cadre de l'AAP Carnot 3) ainsi que la reconnaissance d'une demande de création d'un Carnot Tremplin dans le domaine de la chimie démontrent également une collaboration renforcée avec les partenaires du monde économique.
- **Une coordination installée de la vie étudiante** : les premières Assises de la Vie Étudiante organisées en avril 2016 ayant réuni plus de 250 participants ont permis d'installer une coordination de site renforcée de tous les acteurs intervenant dans le champ de la vie étudiante, indispensable dans le but de construire le Schéma Directeur de la Vie Étudiante. Les usagers pourront par ailleurs bénéficier d'horaires d'ouverture de bibliothèques étendus grâce au succès du dossier « Bibliothèques Ouvertes + » en juin 2016 ;

De plus, cette année a donné lieu à **une reconnaissance accrue de la recherche normande** avec entre autres l'obtention de deux médailles de bronze du CNRS, de deux collègues entrant à l'IUF, la labellisation d'un RHU en cardio-sciences et la reconnaissance d'un programme pluridisciplinaire sur la mémoire traumatique post-attentats du 13 novembre en collaboration avec le CNRS, l'INSERM et la ComUE HESAM.

La non-sélection du dossier Ecosystèmes d'Excellence, pourtant construit sur les succès antérieurs en termes notamment de Labex et d'Equipex qui avaient permis de reconnaître l'excellence et de structurer des pans entiers de la recherche normande, vient donc en épilogue d'une année riche en succès. Cette candidature a cependant permis de construire un projet dont le cœur peut désormais servir de feuille de route d'autant que la mobilisation associée s'était traduite par l'adhésion de la communauté universitaire, de la sphère politique (soutien régional mais aussi de tous les parlementaires normands) et économique (150 entreprises de toute typologie signant ce projet). Tous ces atouts doivent donc maintenant être valorisés.

III- Les Axes Stratégiques de développement

Dans l'optique de mettre en œuvre une stratégie cohérente avec les réflexions antérieures ou en cours, le site propose de se concentrer sur un nombre restreint d'axes stratégiques. Ces axes au nombre de cinq concernent principalement les politiques de formation, de recherche, d'innovation, de vie étudiante et d'internationalisation et d'attractivité. La réussite du projet suppose de jouer sur différents leviers parmi lesquels les convergences dans le domaine du pilotage, la notion de décloisonnement, le développement des ressources propres ou la prise en compte de la transformation numérique qu'il convient de penser et dont il faut construire les outils.

1- Les leviers à actionner

a. Opérer des convergences

La construction d'une politique de site cohérente nécessite une réflexion sur les convergences devant être opérées, notamment dans le domaine des Ressources Humaines, des outils tels que les Systèmes d'Information ou des Politiques. Ces préalables sont indispensables afin de renforcer une identité commune, relever le défi de l'attractivité, améliorer la qualité de vie au travail ou encore assurer la cohésion indispensable entre les établissements au sein de la ComUE.

Pour mener à bien ces chantiers, 3 niveaux d'action ont été identifiés :

- **Les politiques à construire en commun dès maintenant** : elles concernent notamment l'extension de l'Espace Numérique de Travail et le bouquet de services numériques ; la création d'une plateforme commune pour la politique de formation tout au long de la vie, la rédaction d'un modèle unique de contrat doctoral ; un outil de gestion unique pour les Ecoles Doctorales ; le déploiement d'une politique de communication plus coordonnée ; l'harmonisation du calendrier des instances ; la gestion des risques et la sécurité avec la réflexion de mise en commun de moyens humains pour des fonctions tels que le CIL ou le FSD ; ...
- **La définition de politiques à harmoniser** : l'harmonisation du calendrier de la politique d'emplois ; celle des référentiels des enseignants et enseignants-chercheurs ; la démarche qualité ; les schémas directeurs dont celui sur le handicap ; les orientations stratégiques en termes d'action sociale ; la gestion des contractuels recherche ; la qualité de vie au travail ; la réflexion concernant une politique incitative au développement d'activités recherche ou de formation continue...
- **Des politiques à faire converger** avec des cibles et des jalons qui pourraient être différenciés selon les établissements : les politiques de recrutement, la convergence des Systèmes d'Information avec dans un premier temps la réflexion à mener en commun avant la mise en place de tout nouvel outil puis la réflexion concertée pour aller vers l'interopérabilité entre les outils existants ; la réflexion sur la mise en place de plateformes interuniversitaires ; des politiques à harmoniser dans le cadre des achats ...

b. Favoriser le décloisonnement

Parmi les défis à relever pour Normandie Université, la notion de décloisonnement apparaît comme de première importance. Décloisonnement entre les membres de la ComUE et les futurs associés dans le but de créer la plus large dynamique territoriale possible, mais aussi entre les partenaires académiques et ceux du monde socio-économique dans le but de créer de véritables hubs d'innovation, de valoriser le travail de nos étudiants et doctorants, ou encore de lancer des actions de recherche partenariale ; décloisonnement entre les disciplines pour favoriser l'interdisciplinarité : décloisonnement enfin des missions en travaillant chaque fois que cela sera possible **sur le continuum formation – recherche – valorisation – transfert**. La dynamique des candidatures au Programme d'Investissements d'Avenir (150 soutiens industriels) doit par ailleurs être entretenue dans le but de donner corps à ce projet et de bénéficier d'autres types de financement dans une Région dont on a vu que l'effort de recherche privée est considérable.

c. Se fédérer pour gagner

Les prochains appels à projet autour du 3^{ème} Programme d'Investissements d'Avenir (PIA3) seront un rendez-vous important pour le site normand, particulièrement dans le cas des Labex portés en Région ayant fortement contribué à la structuration du site et à la reconnaissance de son excellence, dont l'avenir est incertain (fin de ces Labex à l'heure actuelle prévue en 2019). Ce PIA3 sera également un rendez-vous important pour la structure Normandie Valorisation, composante de Normandie Université, qui propose un concept original de dispositif de maturation et de transfert en Région (transfert de la stratégie de Propriété Intellectuelle voté de la part de tous les établissements membres vers Normandie Université). La Normandie saura se mobiliser pour se positionner sur de nombreux autres appels à projets. L'enjeu du déploiement des ressources qu'ils passent par le PIA, l'échelon régional ou européen / international ou le développement de la formation continue s'avèrera déterminant pour le succès de ce projet collectif.

d. Penser et construire les outils de la transformation numérique

Le numérique investit depuis plusieurs années l'enseignement supérieur (ainsi que la société entière) induisant à la fois des opportunités de transformation, de progrès, et des effets de rupture quant aux pratiques pédagogiques afin de s'adapter à des apprenants habitués à l'usage du numérique. La stratégie numérique de Normandie Université vise ainsi à renforcer les missions des établissements, tant d'enseignement que de recherche. Il s'agit, pour l'ensemble de la communauté, d'être acteur de la révolution numérique en cours et, ainsi, de renforcer sa mise en réseau pour créer de la valeur en termes d'attractivité de l'offre, de qualité dans le service à l'étudiant, d'optimisation des processus de gestion et de pilotage ou encore de la promotion de l'innovation.

Le numérique a toute sa place dans la valorisation des secteurs stratégiques et la mise en tension des acteurs normands par différentes actions : accompagner l'aménagement numérique du territoire en lien avec les partenaires publics et privés ; favoriser des projets d'excellence et innovants en lien avec les acteurs du territoire et de la recherche et améliorer l'attractivité de l'offre de formation pour les étudiants de la région, au niveau national et international.

Si l'offre d'enseignement supérieur est déjà riche et diversifiée en Normandie, les caractéristiques socio-économiques de la région et les mutations économiques qu'elle traverse aujourd'hui induisent un potentiel important de croissance de la formation tout au long de la vie. Dans cette perspective, les leviers d'actions suivants semblent pertinents : toucher de nouveaux publics grâce au numérique et atteindre les publics empêchés en démultipliant les modalités de formation (à distance, hybride, auto-formation, etc.) et en structurant la cartographie de l'offre de formation afin d'améliorer sa lisibilité et son attractivité ; garantir l'accès aux services et ressources numériques à chaque normand et renforcer les passerelles entre le secondaire et le supérieur (perspective « bac-3/ bac+3 »).

Le numérique peut diffuser de façon différente des contenus et proposer des plateformes pour accompagner la formation des apprenants. Les leviers d'actions suivants ont été identifiés : soutenir l'orientation ou la réorientation par l'évaluation des compétences pour un suivi personnalisé de chaque étudiant ; proposer une offre enrichie de contenus pédagogiques et documentaires ; accompagner la transformation pédagogique des établissements et garantir une offre de services numériques à l'état de l'art pour tout étudiant Normand.

Normandie Université propose déjà plusieurs services numériques à l'échelle Normande comme la gestion de la Léocarte (carte multi-services pour étudiants et membres du personnel) ou l'environnement numérique de travail (ENT). Il est nécessaire de poursuivre ce travail *via* plusieurs actions : travailler conjointement avec les établissements et partenaires à des infrastructures communes ; veiller à l'interopérabilité des Systèmes d'Informations des établissements ; capitaliser sur le savoir-faire d'établissements sur des services numériques particuliers et proposer de nouveaux services à destination de tous les établissements normands. Le contexte économique a des impacts importants sur les moyens des établissements d'enseignement supérieur. Le numérique est aussi un vecteur d'optimisation de procédures et de partage de ressources. Les pistes de travail sont les suivantes : poursuivre le chantier de la dématérialisation dans les établissements (signature électronique...) ; partager et adopter des procédures communes (PSSI, pratiques pédagogiques...) ; mutualiser l'accompagnement des usagers des services numériques et converger vers une politique commune de qualité de service.

Le Schéma Directeur du Numérique Normand (SDNN) défini en 2013 recense enfin plusieurs projets visant notamment à accompagner la transformation pédagogique au sein des établissements. A titre d'exemples, les plateformes pédagogiques (Moodle) de chaque établissement sont interconnectées facilitant le quotidien des formations co-accréditées entre plusieurs d'entre eux. Un projet sur la captation et la diffusion d'enseignements en amphithéâtre permettra de concevoir plus facilement l'enseignement avec une approche de pédagogie inversée où l'apprenant pourra visualiser le cours sous la forme d'une vidéo synchronisée avec les supports avant de rencontrer l'enseignant. Normandie Université souhaite doter chaque établissement de cette solution. Afin de prendre en compte les évolutions technologiques et les nouveaux besoins, le SDNN est en cours de mise à jour. Il est prévu de généraliser de très bonnes initiatives d'établissements de Normandie Université notamment sur la définition d'un Bonus Qualité Enseignement (BQE) permettant par un appel à projets de soutenir des enseignants dans une démarche d'innovation pédagogique. Afin de valoriser l'implication d'enseignants dans cette voie, Normandie Université proposera également un livre blanc à destination des établissements sur des recommandations sur la prise en compte de cet aspect dans le référentiel pédagogique de l'enseignant. Enfin, à partir de l'année scolaire 2016-2017, un ensemble de journées thématiques coordonnées par Normandie Université et organisées dans les établissements permettront de sensibiliser les étudiants et les membres du personnel sur le bénéfice de la transformation numérique pour la pédagogie, la recherche et l'efficacité des modes de fonctionnement au sein d'un établissement. Le résultat des projets retenus dans le cadre du BQE seront présentés à cette occasion.

2- Les Axes Stratégiques de la Politique de Site en Normandie

Le projet stratégique est ici décliné au travers de 5 axes prioritaires :

Axe n°1 : Conforter la stratégie d'excellence de la recherche et de la formation des campus normands en réseau pour répondre aux enjeux sociétaux et aux défis territoriaux

Forte d'une centaine d'unités de recherche dont la moitié est labellisée par les grands organismes dans l'intégralité des disciplines en sciences humaines et sociales, en sciences exactes et en sciences du vivant, d'un potentiel de 2 300 chercheurs et enseignants-chercheurs et de 1 900 doctorants, et bénéficiant de la dynamique d'une trentaine de réussites aux PIA1 et 2 (LABEX, EQUIPEX, IDEFI, IDEFI-N, Infrastructures, RHU, CARNOT...), Normandie Université a pour mission de fédérer les activités de recherche de ses partenaires afin d'accroître leur excellence en dégagant des synergies ou des complémentarités et en permettant la mise en œuvre de projets collectifs ambitieux, difficilement réalisables à l'échelle d'un seul établissement. La volonté affichée de l'ensemble des acteurs de Normandie Université est de faire émerger **des pôles scientifiques de formation et de recherche** de premier plan, permettant à la Région Normandie d'entrer de plein pied dans la compétition internationale et d'accroître sa compétitivité économique.

Le travail collaboratif amorcé dans le cadre de la candidature au second Programme d'Investissements d'Avenir (PIA2) complété ces dernières semaines a permis de cartographier la recherche normande en cinq pôles structurants susceptibles de donner corps à des projets de grande ampleur :

1. Energies, Propulsion, Matière, Matériaux ;
2. Nouvelles technologies en chimie et biologie appliquées à la santé et au bien-être ;
3. Humanités, Culture, Sociétés ;
4. Sciences du numérique ;
5. Continuum Terre – Mer.

Loin de fonctionner en silo, ces pôles devront être ouverts pour couvrir des interfaces pluridisciplinaires en réponse à des problématiques de rupture aux interfaces.

1.1 : Développer une stratégie de recherche structurée, en réseau, pour accroître et promouvoir l'excellence de la recherche et de la formation

Cette structuration de la recherche en 5 pôles stratégiques permettra de valoriser des campus thématiques normands en réseau étroitement interconnectés, reposant sur les spécificités reconnues de chacun de ces campus et sur un maillage territorial original contribuant au développement de l'excellence scientifique et de l'innovation. Fonctionnant sur le mode projet et suivant des lignes directrices ambitieuses, en cohérence avec les stratégies des établissements, Normandie Université veillera à insuffler une politique partenariale forte dans une logique de co-développement avec les acteurs socio-économiques. Cette structuration devra se développer en cohérence avec l'offre de formation au niveau Master et Doctorat. A moyen terme, il s'agira de faire de ces différents campus, des sites de référence coordonnés en interaction forte avec leur écosystème économique (pôle de compétitivité, filières, structure de transfert...). Ces campus seront de véritables démonstrateurs scientifique, économique, social et culturel rayonnant à l'échelle nationale et internationale.

Ces campus tout comme le très haut niveau de plateformes expérimentales réparties sur le territoire (le TGIR GANIL-SPIRAL2, 5 plateformes labellisées IBISA en Biologie – Santé, 8 Centres de Recherche Technologiques, des nœuds de réseau dans le cadre d'infrastructures nationales dans le domaine de l'édition numérique, l'installation du CRIANN centre de calcul haute performance membre de l'Equipex Equip@Meso, la plateforme GENESIS ...) seront des outils clés pour la consolidation des laboratoires et des infrastructures de recherche dans les domaines reconnus au niveau national et international, répondant au nécessaire enjeu de différenciation. Ils favoriseront le développement et la consolidation de Structures Fédératives de Recherche qui permettront la mise à niveau d'équipements de proximité sur les sites, l'achat d'équipements plus ambitieux judicieusement localisés, mutualisés et accessibles à l'ensemble de la communauté normande. Ils permettront de soutenir les « paris scientifiques » et les projets en rupture, les premiers pas des nouvelles équipes dans les domaines stratégiques, en ayant la conscience que la science est en perpétuelle réinvention. Ils permettront d'insuffler une politique incitative permettant de faire venir des talents dans nos laboratoires dans une logique d'installation pérenne en région et de détecter précocement les talents et de favoriser leur développement.

Une mobilisation des acteurs dans le cadre des prochains appels à Projets d'Investissements d'Avenir (PIA3) sera un autre moyen de conforter l'excellence de cette recherche, s'agissant tout particulièrement des Labex dont la pérennité sera à assurer alors que le site ne bénéficiera pas du label IDEX.

1.2 : Favoriser l'interdisciplinarité pour stimuler l'innovation et mieux répondre aux enjeux du territoire

Améliorer l'attractivité scientifique régionale suppose aussi d'envisager de nouvelles modalités d'intervention pour permettre l'émergence de projets interdisciplinaires autour d'enjeux intégrateurs, de défis sociétaux ou tout simplement d'enjeux scientifiques fondamentaux de haut niveau. Normandie Université a donc pour objectif de favoriser les approches interdisciplinaires regroupant des chercheurs et enseignants-chercheurs, des partenaires universitaires et socio-économiques. Cette structuration peut prendre différentes formes : soit des *consortia* alliant des équipes de recherche de différents champs disciplinaires ; ou encore des réseaux interdisciplinaires suivant une logique d'innovation ouverte.

L'ambition de Normandie Université est, en s'appuyant sur ses forces et sur les besoins du territoire, de créer les conditions propices à la mise en place de questionnements pluridisciplinaires pour répondre à de grands défis pour lesquels notre Région possède d'indéniables atouts compétitifs tels que : le Nucléaire et ses Applications, le Mix énergétique et les Matériaux, les Usages et les Humanités Numériques, l'Innovation Biomédicale pour la Santé et le Bien-être, le développement d'une Dynamique Seine – Manche... La mise en place de centres pluridisciplinaires, leaders parmi les leaders sur ces thématiques au niveau européen constitue un objectif durant la période du prochain contrat.

En favorisant l'émergence de projets pluridisciplinaires NU entend aussi favoriser la créativité et l'émergence de nouveaux champs de recherche, *via* la pollinisation croisée entre domaines d'excellence présents sur le territoire afin de démultiplier l'impact sociétal, économique et culturel de la recherche. Normandie Université a par exemple dès cette année choisi de recruter des doctorats en mobilisant pour cela trois emplois attribués dans le cadre de la politique de site pour favoriser l'émergence de nouvelles collaborations pluridisciplinaires.

1.3 : Faire du doctorat le diplôme de référence de Normandie Université

Même si le nombre de docteurs est en nette augmentation sur les quatre dernières années par rapport au niveau national (+ 21,5 % contre + 11,1 %), la proportion d'étudiants inscrits en doctorat en Normandie (3,2 %) reste inférieure à la moyenne nationale (4 %). Si le taux d'étudiants étrangers est assez faible dans les deux premiers cycles (environ 10 %), il représente près de 40 % en doctorat et place la région en 5^{ème} position au niveau national. Avec 8 Ecoles Doctorales multi-sites, une harmonisation des pratiques au sein des ED au travers de la mise en place d'un Collège des Ecoles Doctorales et la délivrance depuis 2016 du doctorat par Normandie Université, les conditions sont désormais réunies pour accroître la visibilité de la formation doctorale normande et son attractivité au plan européen et international. Ceci est d'autant plus important que le nombre de docteurs est souvent perçu comme un indicateur fiable et important de la puissance scientifique d'un site universitaire et de son attractivité.

Afin de rationaliser les moyens et offrir à tout doctorant un lieu dédié, des « maisons des doctorants » seront constitués sur les principaux sites universitaires. Pour faciliter la gestion centralisée des doctorants et de la formation doctorale, Normandie Université se dotera d'un outil de gestion adapté et commun.

L'aide à l'insertion professionnelle sera développée afin de renforcer l'accompagnement des doctorants et des jeunes docteurs dans leur projet d'insertion. Seront privilégiés une meilleure sensibilisation des doctorants à l'aide qui peut leur être apportée, la promotion des compétences des docteurs auprès des employeurs potentiels, l'aide à la construction du projet de doctorat et du projet de carrière en amont du doctorat, la promotion et le soutien des avenants aux contrats doctoraux pour des missions de « doctorat-conseil » et l'aide à la création d'entreprise en partenariat étroit avec PEPITE « Vallée de Seine » et Normandie Valorisation.

En matière de politique doctorale, Normandie Université veillera activement au rapprochement entre les acteurs de la formation doctorale normande et les acteurs socio-économiques, d'une part pour faciliter l'insertion professionnelle des docteurs et d'autre part pour combler le déficit reconnu du nombre de docteurs formés en région. Le Collège des Ecoles Doctorales amplifiera l'offre de formation de sensibilisation au secteur non académique (entreprise, collectivités ...), développera des actions favorisant les rencontres avec le monde entrepreneurial (forums, rencontres, diffusion de documents ...) et fera la promotion des financements doctoraux avec des acteurs non académiques (CIFRE, mécénat). Pour mettre en œuvre cette politique, il s'appuiera notamment sur les structurales régionales chargées des relations entre la recherche et l'entreprise (filiales industrielles, Agences de Développement Normande, Normandie Valorisation...) et les organisations patronales.

1.4 Renforcer le lien avec les grands organismes de recherche

Le renforcement des liens avec les grands organismes présents sur le territoire (CNRS, CEA, INSERM, INRA, IFREMER, INERIS) constitue un enjeu majeur pour la recherche normande. Si près d'une cinquantaine d'unités est aujourd'hui partagée en termes de tutelles entre les membres de Normandie Université et ces organismes, le travail collaboratif doit encore être renforcé. La candidature ISITE soutenue par l'ensemble des organismes était révélatrice de l'intérêt partagé des acteurs pour la recherche de ces synergies.

D'ores et déjà des pistes de collaboration sont ouvertes : signature de convention de partenariat ou de convention de site en cours de débat 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, collaboration pouvant aller jusqu'à la mise à disposition de personnels de la structure SPV de la Délégation Normandie au sein de Normandie Université. Les dossiers qui seront identifiés dans le cadre de futures candidatures sur des appels à projets de niveau européen, ou sur les AAP du Programme PIA2 et PIA3 devront faire l'objet de réflexions stratégiques conjointes.

1.5 Diffusion des connaissances : Construire les Archives Ouvertes et les Presses Universitaires Normandes

La politique documentaire et éditoriale constitue un enjeu essentiel du développement d'une offre pédagogique et de recherche répondant à de nouveaux besoins et de nouvelles pratiques. Une coordination déjà ancienne de ce secteur a permis de créer une dynamique de coopération en matière de mutualisation et de coordination au service de la formation du personnel de documentation, du référencement et de la valorisation des publications scientifiques, des acquisitions ainsi que de certains services numériques, confirmée par le résultat d'une visite de l'Inspection des Bibliothèques et de l'inspection de l'Administration en mars 2016 qui avait mission de mesurer « l'impact de la structuration territoriale de l'ESR sur la documentation ». Le succès rencontré lors de l'AAP « Bibliothèques Ouvertes + » permettra d'améliorer la qualité du service aux étudiants dans le but de faire de nos Bibliothèques Universitaires et services de documentation un grand équipement équivalent à de grands équipements dans le domaine des sciences et technologies.

Normandie Université entend continuer à favoriser la mise en place d'outils documentaires performants pour la recherche. Les choix faits concernent en priorité la diffusion / la publication numérique de la recherche (formats pérennes, interopérabilité...) au sein de Presses Universitaires Normandes, le signalement et le référencement des thèses au travers de l'application STAR ainsi qu'une politique d'achats mutualisés de ressources numériques et mise en place d'un SIGB intégrant numérique et papier (SGBM), pour lequel Normandie Université pourrait être établissement pilote (l'Université du Havre était initialement candidate). Afin de valoriser la production scientifique des laboratoires de recherche de Normandie Université, un portail est en cours de création sur la plateforme HAL. Ceci permettra un meilleur référencement des publications de Normandie Université et donc une meilleure visibilité nationale et internationale.

Normandie Université souhaite également mettre l'accent sur l'offre de formation des usagers à la documentation, en particulier à distance et sur l'intégration de la documentation dans l'innovation pédagogique et l'indexation des ressources pédagogiques (grâce notamment au travail de Media Normandie). Un large travail de collaboration entre les Bibliothèques Universitaires et les Bibliothèques Municipales permettra également une mise en valeur de fonds documentaires de grande qualité ainsi qu'un meilleur service aux usagers.

La diffusion du patrimoine scientifique actuellement essentiellement adossé à l'INSA Rouen au travers du Réseau Scientifique Industriel et Technique Haut-Normand (RéSITech) pour la sauvegarde et la valorisation du patrimoine permettant notamment d'inventorier et de valoriser les images et les objets de la science contemporaine, adossé à la mission PASTEC du Musée National des Arts et Métiers, sera également envisagée à l'échelle du site.

Axe n°2 : Relever le défi de l'Internationalisation et de l'Attractivité

Le rayonnement à l'international de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche contribue de façon significative à l'image du territoire et à son attractivité. Accueillir des étudiants d'autres pays et encourager les étudiants et élèves ingénieurs normands à suivre une partie de leurs études à l'étranger sont des facteurs essentiels de développement personnel, d'ouverture au monde et d'attractivité de nos établissements. De même, dans une économie et une société de la connaissance mondialisées, les collaborations internationales en recherche et en formation, la mobilité des enseignants-chercheurs, des personnels et des étudiants sont incontournables. La politique d'internationalisation de la formation et de la recherche constitue donc un enjeu majeur pour l'attractivité et le rayonnement du site normand. L'ouverture à l'international des établissements normands n'est plus à démontrer (671 accords de convention signés avec 134 pays différents et 132 nationalités représentées parmi les étudiants étrangers). Cependant, afin d'accroître la visibilité internationale de Normandie Université, il est maintenant nécessaire d'élaborer une stratégie globale de site. Une première étape a été franchie en février 2016 avec l'instauration d'une politique de signature unique de la production scientifique de Normandie Université, assurant ainsi une identité commune visible à l'échelle internationale.

Parmi les axes de développement qui permettront au site normand d'occuper la place qu'il mérite dans l'espace européen et international, des priorités ont été définies visant notamment à optimiser le potentiel existant sur le site :

2.1 : Développer les mobilités entrante et sortante

Pour développer son attractivité, Normandie Université souhaite élaborer une stratégie de promotion et de valorisation à l'international de l'offre de formation et de recherche (communication institutionnelle sur les salons à l'étranger, création d'événements d'envergure internationale avec les établissements,...). Le développement d'une véritable culture de l'accueil des étudiants, des enseignants et enseignants-chercheurs internationaux sera matérialisé par la création d'un onglet spécifique sur le site web de Normandie Université, la généralisation de cours de français langue étrangère (FLE), des journées de découverte de la Normandie en partenariat avec les acteurs locaux. Afin d'améliorer la mobilité internationale des étudiants, des enseignants et des enseignants-chercheurs, Normandie Université favorisera la concertation entre les établissements pour optimiser leur participation aux dispositifs européens et internationaux existants.

2.2 : Internationaliser les formations

La promotion de l'international suppose de disposer d'une offre étoffée et mutualisée en langues étrangères (et plus spécifiquement en anglais) au sein des établissements, pour assurer une montée en compétence de tous. L'internationalisation des formations est un atout majeur pour accompagner les étudiants dans leurs projets de mobilité sortante et pour les préparer à des carrières internationales. C'est aussi un facteur d'attractivité à l'international de l'offre de formation notamment dans le cadre des AAP au niveau européen (type Erasmus Mundus) ou de la création de doubles diplômes.

2.3 : Définir une stratégie concertée de partenariats privilégiés

Une réflexion a été menée afin de développer à l'échelle du site une stratégie européenne et internationale spécifique. En tenant compte des liens historiques existants, de facteurs de proximité géographique, Normandie Université a pour ambition de renforcer ses partenariats avec les universités les plus prestigieuses au travers de chaires, de réseaux de recherche et de doubles diplômes. Cette stratégie de partenariats privilégiés sera menée avec les établissements et les acteurs du territoire (Région Normandie, pôles de compétitivité, partenaires industriels...).

2.4 : Détecter et Attirer des talents

Normandie Université doit renforcer son positionnement dans l'espace européen de la recherche (Horizon 2020, ...) pour préparer l'avenir. Le cadre régional s'il est essentiel ne peut constituer l'unique horizon de réflexion et de développement. Il est donc nécessaire de mieux tirer parti de la volonté européenne d'accroître les dépenses liées à la recherche et à l'innovation. Dans ce but, Normandie Université mettra en place un dispositif incitatif de détection des talents et de soutien pour la préparation de candidatures aux dispositifs ERC et autres distinctions internationales. L'accueil de chercheurs étrangers de renom pour des courts (chercheurs seniors) ou moyens séjours (chercheurs juniors) fera l'objet d'une attention particulière. Une action concertée avec les forces en région de toutes les personnes intervenant dans le champ de l'international par la mise en place d'un dispositif de veille commun des AAP ou pour intensifier le lobbying auprès de l'Europe devra permettre de gagner en efficience. Le développement de moyens d'ingénierie professionnalisés (analyse stratégique et ingénierie de projet) et le recours à des cabinets spécialisés pour la rédaction et la recherche de partenaires européens facilitera les réponses pour les équipes de recherche aux appels à projets les plus ambitieux.

Axe n°3 : Placer les établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche au cœur du processus d'innovation

Afin de se positionner comme des acteurs déterminants dans le champ de l'innovation, et avec la volonté de dynamiser le transfert de technologie vers les partenaires sociaux économiques, Normandie Université, après un long travail de réflexion conduit avec ses membres fondateurs, a mis en place un dispositif commun, intégré, unique et innovant nommé « Normandie Valorisation » qui vient d'être reconnu expérimentation-pilote à l'échelle nationale par les ministères (MENESR et Economie) et le CGI et doté de 3 millions d'euros pour la période allant jusqu'à décembre 2017. Ce financement devrait permettre de faire la transition avec le 3^{ème} appel à projet des Investissements d'Avenir qui présentera un volet valorisation dont les financements sont attendus pour 2018. Ce dispositif, alternatif aux SATT, auquel les membres fondateurs de Normandie Université ont délégué leurs compétences en matière de transfert de technologie et qui place les établissements d'enseignement supérieur au cœur du processus d'innovation, a pour ambition de compléter et d'enrichir la paysage normand de la valorisation en créant une chaîne de valorisation complète depuis l'idée jusqu'à l'application dans le monde socio-économique. Il a pour objectif une montée en puissance sur les différentes missions liées à la valorisation et d'être une passerelle entre la recherche et le marché (identification des inventions ou des créations ayant un potentiel économique et en assurer la protection, l'agrégation, la maturation et le transfert). Cette implantation au cœur des établissements apporte une plus-value scientifique et technologique en assurant la gestion des activités de valorisation au plus près des laboratoires. Normandie Université a construit un amarrage fort et participatif avec les incubateurs, l'agence de développement normande AD-N, le CNRS et INSERM Transfert ainsi que les pôles de compétitivité. Normandie Valorisation est de plus nommé mandataire unique par les établissements pour les nouveaux titres de propriétés intellectuelles.

Par ailleurs, les acteurs du territoire normand sont bien structurés en filières industrielles et pôles de compétitivité de premier plan. Outre les 3 Instituts Carnot ou Carnot Tremplin, 8 Centres de Ressources Technologiques et de transfert constituent une autre interface privilégiée avec les entreprises.

Normandie Université souhaite, enfin, se doter d'objectifs ambitieux dans le cadre du développement de l'entrepreneuriat étudiant. Les actions conduites dans le cadre du programme PEPITE Vallée de Seine que Normandie Université porte dans un périmètre original (sur le périmètre géographique de la Vallée de la Seine et au nom de deux ComUE Normandie et Paris Seine). Le portage conjoint de Normandie Valorisation, du PEPITE Vallée de Seine et de la formation doctorale au sein de Normandie Université offre de plus de multiples opportunités de croisement de ces différents dossiers.

3.1 : Simplifier l'interaction entre les établissements de l'ESR et les acteurs du monde socio-économique par l'adoption de nouvelles pratiques

L'amarrage fort de Normandie Valorisation avec les pôles, les filières et les entreprises susceptibles de placer les membres de Normandie Université au cœur des échanges et du lien entre recherche académique et monde socio-économique nécessite une simplification de l'interaction entre ces différents partenaires devant se traduire par de nouvelles pratiques. Parmi les priorités identifiées figurent :

- l'établissement d'accords-cadres avec les acteurs de la recherche publique présents dans les UMR évitant la déperdition de temps et d'énergie dans la négociation de pourcentage de copropriété avec les établissements ;
- la création de continuum de valorisation abolissant les frontières entre la recherche académique et le monde industriel *via* notamment :
 - la participation précoce des industriels en amont des activités de transfert (*i.e.* : avant la fin de la maturation) afin de permettre un transfert effectif ;
 - l'accroissement du niveau de maturité technologique des innovations de sorte à les rendre utilisables par un industriel ;
 - l'adoption d'un rythme de développement en adéquation avec le domaine d'usage envisagé.

3.2 : Innover en matière de propriété intellectuelle et de maturation

Parmi les innovations que Normandie Université souhaite promouvoir en matière de Propriété Intellectuelle, les principales pistes de travail consistent à :

- maintenir la Propriété Intellectuelle au sein de la ComUE au nom des établissements et accorder une licence exclusive à la composante Normandie Valorisation ;
- impliquer les établissements dans la conduite de la stratégie de Propriété Intellectuelle ;
- contribuer à la montée en compétences des acteurs ;
- développer une stratégie à long terme afin de pouvoir déposer des brevets sur des technologies de rupture dont la portée est indéniable sur le très long terme, mais dont il est souvent très difficile sur 10 ans de voir des retombées, ni même de présumer des usages qui en découleront ;

Concernant le processus de maturation, Normandie Valorisation souhaite contribuer à :

- monter des laboratoires de type laboratoires communs ;
- intégrer des étudiants chercheurs dans les étapes de transfert de sorte notamment à fournir une expérience professionnelle supplémentaire aux étudiants chercheurs ;

3.3 : Stimuler la créativité des chercheurs

Normandie Valorisation souhaite travailler dans ce cadre dans deux directions :

- lancer un concours récompensant la meilleure idée de l'année dans le domaine de la valorisation ou des idées à maturer de manière à motiver un vivier toujours croissant de chercheurs à s'intéresser à la question ;
- implanter Normandie Valorisation au cœur de la ville et de la vie quotidienne dans des lieux faciles d'accès et accessible aux entreprises, mais aussi aux consommateurs, pour des expérimentations à l'échelle d'un territoire ; des lieux où les experts de NV seront régulièrement présents pour aider, supporter et accompagner dans tous les domaines.

3.4 : Développer l'entrepreneuriat étudiant

Normandie Université souhaite développer plus encore l'entrepreneuriat étudiant déployé dans le cadre du PEPITE Vallée de Seine à l'échelle du territoire normand et val d'oisien. Cette année 40 étudiants demandent dans ce cadre une inscription au Diplôme d'Etudiant Entrepreneur (DEE) quand ce sont plusieurs centaines d'étudiants qui en ont demandé le statut depuis le début de ce programme.

PEPITE Vallée de Seine dispose désormais d'espaces de coworking à Caen et Cergy et proposera un nouvel espace à Rouen dès la rentrée prochaine. PEPITE Vallée de Seine anime la communauté des référents des établissements et propose des sessions de rencontre (comités opérationnels) et de formation (GRP Lab, formation Design Thinking). Nous y regroupons des personnes venues du milieu économique, de l'enseignement et des collectivités territoriales, aux fonctions diverses, qui acceptent de participer à des moments d'échange et participent aux différents jurys d'évaluation.

Dans le prochain contrat, Normandie Université souhaite poursuivre le déploiement de la marque PEPITE Vallée de Seine, participer à la montée en gamme des projets actuellement proposés dans ce cadre, tirer profit des atouts d'un territoire vaste aux formations variées ; accentuer les synergies entre l'ensemble des partenaires. Différentes actions fédératrices seront initiées. Quelques pistes peuvent être ouvertes : le renforcement de la mutualisation des bonnes pratiques entre établissements et référents, la réalisation d'un guide de l'étudiant entrepreneur ; le renforcement du lien avec les Ecoles de commerce du territoire ; la connexion du programme PEPITE avec les incubateurs, la formation doctorale et la toute nouvelle structure Normandie Valorisation ; une communication relayée par les réseaux sociaux impliquant un réseau d'anciens devenus entrepreneurs mais aussi les réseaux déjà présents sur le territoire. L'organisation de startup weekend, l'association matérialisée par une convention partenariale avec les Entrepreneuriales ou avec le dispositif InnovENT-E sont également en cours de réalisation.

Axe n°4 : Accélérer la transformation pédagogique au service de la réussite étudiante

La campagne d'accréditation en cours a permis de proposer un nombre significatif de demandes de co-accréditations, en particulier de mentions de masters, avec un cahier des charges de ces co-accréditations facilitant la fluidité des parcours étudiants au sein des établissements de Normandie Université. Au-delà de ces démarches finalisées, les équipes pédagogiques se sont rapprochées, et même si parfois ces échanges n'ont pas abouti à des demandes de co-accréditation, les établissements ont largement progressé dans leur connaissance mutuelle, et les équipes pédagogiques sont à même de préfigurer des passerelles permettant aux étudiants de construire leurs parcours au sein d'un établissement global. Ces rapprochements ainsi compris permettent de communiquer sur une offre normande, complète et en particulier au niveau master et ingénieur, et d'établir une cartographie des formations, permettant de mettre en valeur l'ensemble des parcours d'études proposés aux étudiants qui choisiront d'étudier en Normandie. Dans la continuité du rapprochement des équipes pédagogiques, en particulier à l'occasion de la récente campagne d'accréditation, Normandie Université se donne pour ambition de valoriser les complémentarités et les synergies entre les établissements. C'est cette vision partagée de la complémentarité des établissements normands et de la richesse de l'offre régionale qui doit être à la base des actions de communication sur l'offre de formation de Normandie Université.

4.1 : Du savoir au savoir-faire : Utiliser les leviers du regroupement pour accélérer la transformation pédagogique au service du plus grand nombre

Les méthodes de pédagogies actives, qui permettent aux étudiants de mobiliser leurs connaissances et de les mettre en relation entre elles, modifient favorablement leur capacité à les transformer en savoir-faire. Les structures d'appui à la transformation pédagogique présentes dans les établissements, encouragés par une politique nationale, forment et accompagnent les enseignants volontaires pour les aider à s'approprier ces méthodes, mais il faut bien reconnaître que ces politiques d'établissement se heurtent à un manque de reconnaissance de l'activité d'enseignement et de formation des enseignants.

Au-delà de l'accompagnement des enseignants volontaires dans la conduite de l'évolution de leurs pratiques, mission assurée par les établissements et leurs services ou organisations dédiées, Normandie Université souhaite se positionner dans une politique de transformation pédagogique, de façon à permettre un changement d'échelle. Cela passe bien sûr par la mise en réseau des acteurs, et la mise en commun des formations et des résultats des expérimentations à l'échelle de la Normandie, mais aussi par le développement d'outils rendant possible la réussite d'une transformation pédagogique, s'adressant à des filières de formations dans leur ensemble. Dans un premier temps, Normandie Université a choisi deux types d'actions à destination des équipes, et in fine des étudiants, pour favoriser cette transition.

D'une part, il est acquis que la plus-value des pédagogies actives, qui demandent plus d'autonomies aux apprenants, demande en préalable que les étudiants disposent de moyens de s'auto-évaluer. Normandie Université prend donc en charge le développement d'outils dédiés à cette auto-évaluation, et d'une banque d'exercices et activités. D'autre part, la mise en place d'évaluations transversales des connaissances et des compétences est un enjeu majeur de cette transformation pédagogique, décloisonnant les connaissances disciplinaires, et participant de fait à la mise en lumière des compétences associées, est un enjeu important de cette transformation pédagogique. Ces méthodes sont bien connues et mises en œuvre dans certaines filières (on peut par exemple citer les projets dans les sciences de l'ingénieur), mais encore très éloignées des pratiques de nombreux autres secteurs de formation. Normandie Université souhaite donc élaborer et promouvoir des méthodes d'évaluations transversales dans ces secteurs. A l'instar de ce qui se fait dans les écoles d'ingénieurs et dans les IUT, il est prévu d'associer les milieux professionnels à la conception de ces évaluations.

Les équipes de recherches normandes en sciences de l'éducation, et les deux écoles supérieures du professorat et de l'éducation (ESPE), permettront d'ancrer ce réseau et ses actions dans un corpus théorique, et de mener une politique d'évaluation des dispositifs, afin de les placer dans une démarche qualité.

4.2 : Développer les synergies avec l'écosystème économique normand par une stratégie concertée formation continue et apprentissage.

La nécessité de renforcer les liens avec l'écosystème économique territorial passe par une stratégie concertée des membres de la ComUE, de développement de la formation par alternance tant la formation continue que la formation par apprentissage. Cette stratégie concertée passe aussi par l'identification des compétences attendues pour les emplois de niveau technicien à cadre et ce en lien étroit avec les branches professionnelles, les pôles de compétitivité et filières et les acteurs académiques intervenant dans le continuum bac-3/bac+3. Ces compétences devront prendre en compte, les questions essentielles liées aux nouveaux impacts du numérique, des nouveaux modes de consommation et des défis énergétiques sans oublier celles relevant des nouveaux modes de travail.

Concernant l'apprentissage, une organisation coordonnée des CFA tant d'établissements que partenaires de ces derniers, est souhaitée et permettra d'œuvrer à l'identification des meilleures pratiques et le développement de méthodes pédagogiques renouvelées, notamment recourant à de nombreux outils émergents (open labs ; plateaux technologiques ; réalité augmentée...).

Concernant la formation continue, l'accompagnement du développement des contrats de professionnalisation sera développé, s'appuyant sur les référentiels de compétence.

La promotion et l'accompagnement de la transformation pédagogique, et le développement des structures dédiées nous donnent l'opportunité de travailler sur la pédagogie de l'alternance et de la formation continue, et de faire progresser nos pratiques dans ces domaines. Les publics alternants, et les publics de formation continue, entretiennent souvent, avec le concept de compétence, un rapport différent des apprenants en formation initiale sous statut d'étudiant. Les méthodes de pédagogie active, qui laissent par définition plus de place à l'autonomie des étudiants, sont susceptibles de bien s'adapter aux rythmes spécifiques de ces formations, et peuvent permettre une mixité des publics qui sera profitable à tous.

Un changement d'échelle permettra par ailleurs à l'offre régionale de formation continue de disposer d'une meilleure visibilité, de mieux valoriser cet important potentiel, facilitera le dialogue avec les branches professionnelles, et, à travers la représentation de Normandie Université au CREFOP, facilitera l'inscription des formations proposées sur les listes régionales d'éligibilités.

4.3 : De l'observation des parcours étudiants à l'animation d'une communauté universitaire normande

La mise en réseau des observatoires universitaires, et l'intégration de ce réseau dans un observatoire régional de la vie étudiante, dans un domaine où la mutualisation peut apporter une véritable valeur ajoutée, sera de nature à renforcer les établissements, et à améliorer la qualité des services d'orientations et d'insertion professionnelle. Une méthodologie d'enquête, et une grille de lecture, communes, en particulier à destination des conseils de perfectionnement permettront aux établissements, et en particulier aux universités, souvent perfectibles sur ce point, de progresser dans leur démarche qualité. L'expérience des écoles d'ingénieur, en avance dans ce domaine, sera précieuse.

Par ailleurs, l'échelle régionale est ici particulièrement pertinente pour la mise en place d'un réseau social dédié à la communauté d'enseignement supérieur normande. Une communauté de plus de 70 000 étudiants est en effet susceptible de nourrir de façon pérenne un réseau social, de fidéliser ses membres, et pourra utilement servir de point d'appui aux actions des observatoires. Un tel réseau sera également très utile pour partager, à l'échelle normande, toutes les composantes de la vie étudiante, pour faire vivre les réseaux d'*alumni*, et devrait donc également faciliter l'accès aux stages et à l'emploi.

Axe n°5 : Dynamiser la vie de campus et rendre les étudiants acteurs de leur cheminement vers l'autonomie

L'amélioration de la qualité de vie étudiante constitue un enjeu majeur pour l'enseignement supérieur normand, non seulement parce qu'elle peut contribuer à la réussite des apprenants, mais aussi parce qu'elle est susceptible de renforcer l'attractivité de la région. C'est la raison pour laquelle Normandie Université, par des actions propres ou en appui aux établissements qu'elle coordonne, souhaite offrir aux

étudiants, dans toute leur diversité, les moyens de s'épanouir, tant au sein des universités et des écoles qu'ils fréquentent que des territoires dans lesquels ils évoluent.

Cela passe par la volonté de continuer à améliorer l'accueil et les services proposés par les établissements normands et les CROUS de Caen et de Rouen Normandie. Permettre à tous les étudiants de penser prioritairement à leurs études sans avoir à se préoccuper de leurs conditions matérielles de vie est essentiel, que ce soit en poursuivant la simplification et la dématérialisation des démarches administratives, de recherche de logement, de demande de bourses ; ou que ce soit en leur proposant, lorsqu'ils se trouvent dans des situations de vulnérabilité ou de précarité, des dispositifs d'aide efficaces et réactifs. Il faudra donc, notamment, travailler sur l'accueil des usagers (visites virtuelles des campus, application de géolocalisation, MOOC d'apprentissage du « métier d'étudiant » décliné en plusieurs langues...), mais aussi sur l'offre de soins de santé. Il faudra aussi promouvoir une politique de prise en compte des régimes spéciaux d'étude, lutter contre toutes les formes de discriminations, et œuvrer à l'intégration toujours plus poussée des étudiants handicapés. D'autre part, tous les usagers doivent avoir l'opportunité d'enrichir leur « expérience étudiante ». Cet objectif ne peut être atteint qu'en favorisant l'accès des étudiants à la culture et qu'en encourageant toutes les formes de pratiques créatives, artistiques et sportives. Il implique de poursuivre la dynamisation des campus normands, tout en veillant à ce qu'ils restent des cadres de vie agréables et durables.

Enfin, Normandie Université et ses établissements membres souhaitent accompagner les étudiants dans leur cheminement vers l'autonomie. Pour ce faire, il faut approfondir les dispositifs de reconnaissance et de valorisation de l'engagement étudiant, ce qui encouragera l'ouverture à la société et l'investissement dans la cité. Il s'agit également de placer les étudiants dans les meilleures conditions pour accéder au monde professionnel et s'y insérer, en les aidant à mûrir leurs projets personnels, en mettant à leur disposition des lieux de travail partagés et des espaces de socialisation dédiés à la mise en œuvre de leurs initiatives (*learning centers*, FabLabs, espaces de *co-working*, ruches à projets, pépinières d'entreprises...), et en stimulant l'entrepreneuriat étudiant sous toutes ses formes. Il est également nécessaire de développer le sentiment d'appartenance des étudiants normands, de faire en sorte qu'ils se sentent affectivement liés aux établissements et à la région dans lesquels ils se sont formés. Dans cette perspective, il est important de travailler à fédérer les « anciens » à l'échelle du territoire normand, par la mise en place et l'animation d'un réseau d'*alumni*, transmetteurs d'expérience auprès des nouveaux étudiants (communication d'offres de stages, facilitation de l'insertion professionnelle) et promoteurs de Normandie Université auprès des acteurs socio-économiques.

Toutes ces ambitions impliquent de faciliter les mobilités étudiantes, qu'elles soient physiques, sociales ou « psychologiques ». En Normandie, la problématique des déplacements est cruciale, les campus étant parfois éloignés les uns des autres : il s'agit de trouver des solutions permettant de réduire les temps de trajets entre sites ou entre domicile et lieu de formation, et de faciliter les courts séjours, notamment par le développement de l'hébergement temporaire. Pour ce qui est de la mobilité sociale, il s'agit de faire en sorte, en informant les élèves du secondaire en amont de leur entrée dans le supérieur, de faciliter leur orientation et de renforcer leur ambition en leur donnant envie de poursuivre des études supérieures en Normandie, surtout lorsqu'ils sont issus de familles modestes ou de milieux ruraux. Une fois engagés dans des études supérieures, les étudiants doivent être efficacement accompagnés afin d'éviter le décrochage (tutorat), et être épaulés s'ils choisissent de se réorienter. Il s'agit enfin de stimuler les échanges internationaux en encourageant la mobilité sortante et en perfectionnant l'accueil des étudiants étrangers en mobilité entrante.

Sur tous ces sujets, les outils numériques sont évidemment précieux, en particulier la Léocarte, dont il s'agira d'étendre les services pour en faire le centre numérique de la vie étudiante normande (utilisation de cette carte multi-services comme titre de transport, en lien avec les réseaux de transports en commun urbains ; réductions dans des institutions culturelles partenaires...).

Enfin, il serait pertinent de poursuivre l'effort – déjà engagé – de structuration et de gouvernance régionales de la vie de campus par la mise en place d'une conférence de l'enseignement supérieur normand rassemblant tous les acteurs de ce champ (établissements d'enseignement supérieur, CROUS, collectivités territoriales...), afin d'échanger sur les projets de chacun et de définir des projets communs.