# Université de Nantes

Rapport Hcéres

▶ **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Nantes. 2017. hceres-02026190

**HAL Id: hceres-02026190**

**https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026190**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HCERES

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

Établissements

# Rapport d'évaluation de l'université de Nantes

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

# HCERES

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

## Établissements

| *Pour le HCERES,*[1] | *Au nom du comité d'experts,*[2] |
|---|---|
| Michel COSNARD, président | Dominique LE QUEAU, président du comité |

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

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

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

# Sommaire


Sommaire 3

Présentation 5

La stratégie et la gouvernance 7

I– Missions de l'établissement et positionnement stratégique 7

II– Politique de partenariats territoriaux 7

1 ● Partenariats académiques et institutionnels 7

2 ● Partenariats socio-économiques et recherches collaboratives 8

III– Relations avec le CHU 8

1 ● La recherche 9

2 ● L'enseignement 9

2 ● Le potentiel humain 10

IV– Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie 10

1 ● Les instances centrales 10

2 ● L'organisation interne 11

3 ● Les services administratifs 11

V- Affirmation de l'identité et de la communication 12

1 ● La communication interne 12

2 ● La communication externe 13

La recherche et la formation 15

I – Politique en matière de recherche 15

II– Politique en matière de formation initiale et continue 17

1 ● Une politique de formation initiale et continue au cœur de la stratégie d'établissement 17

2 ● Des modalités d'enseignement adaptées et efficaces, avec des dispositifs à consolider 18

3 ● Un pilotage et une organisation de l'activité de formation au service des enseignants et des étudiants 19

III– Lien entre recherche et formation 19

IV- Documentation 20

La réussite des étudiants 21

I – Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle 21

1 ● L'accueil des étudiants 21

2 ● Les indicateurs de réussite 22

II – Vie étudiante 22

La valorisation et la culture scientifique 25

I – Valorisation des résultats de la recherche 25

II – Diffusion et développement de la culture scientifique et technique, enrichissement du patrimoine 27

Les relations européennes et internationales 29

I– Stratégie générale 29

II– Gouvernance et fonctionnement 29

III– Incitatifs et résultats de la mobilité 30

Le pilotage 31

I – Prospective pluriannuelle, programmation et dialogue de gestion 31

1 ● Le dialogue entre composantes, services communs et directions centrales 31

2 ● Les schémas directeurs 32

3 ● Le plan de retour à l'équilibre 32

II– Politique qualité 32

1 ● Le management de la qualité 32

2 ● La qualité de vie au travail 33

III– Grandes fonctions du pilotage 33

1 ● L'organisation administrative 33

2 ● Les résultats financiers 34

3 ● La masse salariale 34

4 ● La situation immobilière 35

5 ● L'urbanisation du système d'information 35

Conclusion 37

I– Les points forts 38

II– Les points faibles 38

III– Les recommandations 38

Liste des sigles 41

Observations du président 45

Organisation de l'évaluation 51

# Présentation

L'histoire « académique » récente[3] de la métropole nantaise se caractérise tout d'abord par une longue période (1789-1919) sans formation universitaire : l'université avait été transférée à Rennes, considérée comme une ville intellectuelle contrairement à Nantes, ville commerciale. L'enseignement supérieur s'est alors concentré autour de fortes spécialisations locales : i) un enseignement soutenu en médecine hospitalière, ii) une école préparatoire à l'enseignement supérieur des lettres et des sciences, dédiée aux carrières industrielles et commerciales, iii) une école d'hydrographie orientée vers les activités portuaires et coloniales, iv) des écoles centrées sur le secteur agro-alimentaire (en lien avec pharmaciens et chimistes de la faculté de médecine) et v) un enseignement technique, fortement soutenu par la municipalité de Nantes, appuyé sur des capitaux privés (Institut polytechnique de l'Ouest, créé en 1919). De 1919 aux années 60, Nantes se dote d'institutions municipales (écoles et collèges universitaires) qui, progressivement, vont contribuer à faire émerger une entité universitaire. Si la faculté de médecine et de pharmacie a été créée dès 1956, la jeune université de Nantes (UN) a vu le jour le 1er Janvier 1962, avec les facultés de sciences, lettres et droit, implantées sur les bords de l'Erdre, séparées de la faculté de médecine et de pharmacie, ancrée au cœur de la ville. L'UN accueille de nouveaux champs de recherche en sciences avec l'implantation de quelques laboratoires en cotutelle avec le CNRS, en biologie-santé, par une implication significative de l'Inserm, puis, plus tard, en droit et en sociologie. En 1966, sont ouverts les premiers instituts universitaires – et nationaux - de technologie. L'UN devient autonome, sous la responsabilité d'un président élu en 1971. Le contexte économique régional a joué et joue encore aujourd'hui un rôle important dans les orientations de l'université de Nantes, tant pour ce qui concerne la recherche que la formation. L'UN constitue en effet le plus important établissement d'enseignement supérieur et de recherche des Pays de la Loire (120 000 étudiants tous établissements confondus, dont environ 65 0000 suivent un cursus universitaire *stricto sensu*[4]), région démographiquement et économiquement très dynamique. Au 5ème rang national (3,66 millions d'habitants, dont 25 % ont moins de vingt ans, et 1,69 millions sont des actifs, et 1,3 millions des salariés), sa population s'accroît d'environ 30 000 nouveaux habitants par an (+1 % et +1,1 % sur la métropole nantaise), dont 14 000, en moyenne, sont des actifs. Cela résulte tant du fait du solde naturel que de son attractivité vis-à-vis des régions voisines et de l'étranger. Il s'agit d'une région traditionnellement à fort taux d'emploi (taux de chômage 8,9 % ; France métropolitaine 10,1 %), avec une importante proportion d'emplois à durée limitée[5].

Les entreprises régionales se partagent équitablement entre grandes entreprises, entreprises de taille intermédiaires (ETI) et petites et moyennes entreprises (PME), ce qui correspond à un fort taux d'ETI (26 % des entreprises de la région), au regard de la proportion nationale (22 %). Le profil sectoriel de l'emploi régional se distingue du profil national par une proportion d'emplois plus élevée dans l'industrie (16,6 % ; France métropolitaine : 12,3 %) et dans l'agriculture (4,0 % ; France métropolitaine : 2,5 %), par une plus faible part d'emplois dans le tertiaire (43,2 % pour le tertiaire marchand et 29,3 % pour le tertiaire non marchand contre 47,7 % et 31,2 % respectivement, en France métropolitaine). L'appareil productif, récemment allégé de secteurs structurellement en difficulté (agriculture et industrie de main d'œuvre) s'est renforcé dans des créneaux tendanciellement plus riches en valeur ajoutée : services aux entreprises et services financiers. Les principaux secteurs économiques demandeurs d'innovation sont aujourd'hui :

- les matériaux, la mécanique et la métallurgie (120 000 emplois, parmi les 250 000 emplois industriels), attachés à la filière des chantiers navals, de l'automobile et de l'aéronautique avec une spécialité pour la plasturgie (12 000 emplois). L'innovation s'appuie sur le pôle de compétitivité EMC2 (productique) et l'institut de recherche technologique (IRT) Jules Verne (matériaux composites) ;

- la santé, historiquement très en pointe, et l'économie sociale comptent 95 000 emplois. Biotechnologies et santé bénéficient du pôle de compétitivité «Atlanpole Biothérapies » (immunologie, thérapie génique et cellulaire) ;

[3] On pourra consulter l'ouvrage Histoire de l'université de Nantes 1460-1993, ed. Presses Universitaires de Rennes ISBN 2-86847- 725-9.0 Voir : https://www.univ-nantes.fr/52797697/0/fiche _pagelibre/&RH=1327160121375

[4] Voir l'Observatoire économique et social des Pays de la Loire : http://ores.paysdelaloire.fr/ : 11 7920 étudiants en Pays de la Loire dont 63767 suivent un parcours universitaire à la rentrée 2012.

[5] Voir également sur http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid79251/strater-edition-2014.html, le diagnostic territorial du MENESR

- l'agroalimentaire (50 000 emplois), l'agriculture (60 000 emplois) et la pêche et aquaculture bénéficient avec l'arboriculture de deux pôles de compétitivité, Vegépolis (Angers) et Valorial, partagé avec la Bretagne et la Normandie ;

- l'électronique (28 000 emplois), et les technologies de l'information et de la communication (TIC), s'appuient sur les pôles de compétitivité ID4CAR[6], qui s'est réorienté vers les systèmes embarqués, suite à la crise de 2008 et Images et Réseaux, partagé avec la Bretagne.

En matière d'innovation, les Pays de la Loire bénéficient également aujourd'hui de la présence de 7 Instituts Carnot dont les thématiques – TIC (Inria), matériaux (Cetim), bâtiment (CSTB), santé animale (ICSA), industrie et société du futur (Mines et Arts), agro-alimentaire (Qualiment) rejoignent ces différents secteurs d'activité porteurs. Au croisement des filières stratégiques révélées par différents pôles de compétitivité, il faut aussi souligner le rôle facilitateur joué par le dispositif Atlanpole dans le domaine du marketing, de l'ingénierie de projets et de la mise en réseau de compétences.

Aujourd'hui, l'UN, cinquième université française par le nombre d'étudiants[7], dispose d'une dynamique forte : ses effectifs étudiants sont en progression constante depuis plusieurs années, avec, selon les années entre 1 000 et 2 000 étudiants supplémentaires par an. Avec un budget de l'ordre de 325 M€, pour une masse salariale d'environ 240 M€ (1 545 enseignants-chercheurs (EC) titulaires et 541 contractuels, 1066 Biatss titulaires et 522 contractuels – données 2015 en etp).

L'UN accueille aujourd'hui 46 280 étudiants dont 8 500 en formation continue et 37 780 en formation initiale.

La précédente évaluation de l'UN organisée par l'AERES en 2011 se déroulait dans le contexte d'une grave crise financière, due à une insuffisante maîtrise du passage aux responsabilités et compétences élargies, qui avait alors entraîné un diagnostic flash. Les finances de l'université ont ainsi connu un point bas en 2011. Le résultat de l'exercice 2015 est satisfaisant, même s'il reste des points de vigilance : la masse salariale, la politique immobilière, les recettes propres. L'évaluation de 2011 pointait en outre une stratégie de l'offre de formation insuffisamment rationalisée vis-à-vis du contexte régional et interrégional, et suggérait que la visibilité et l'attractivité internationale de la recherche soient renforcées. Dans ce contexte d'ensemble, le comité s'est particulièrement attaché à examiner :

- l'organisation, les modalités et l'efficacité de la gouvernance de l'université de Nantes ;

- les interfaces et les coopérations avec l'écosystème « ESRI » régional et interrégional ;

- le rôle social de l'université de Nantes vis-à-vis de ses usagers et de ses publics ;

- le pilotage et la santé financière de l'établissement.

[6] Pôle iDforCAR, Moteur d'idées pour véhicules spécifiques et mobilité durable.

[7] Les principaux indicateurs relatifs à l'université de Nantes sont disponibles sur la page web : https://www.univ-nantes.fr/70112634/0/fiche _pagelibre/&RH=1182582642425

# La stratégie et la gouvernance

Lors du contrat 2012-2017, la situation financière de l'UN, plus que délicate en 2011, a été aplanie par un gel significatif de postes et par une centralisation de la gouvernance, qui a permis une gestion fine des budgets, dans un climat social confiant et serein.

## I– Missions de l'établissement et positionnement stratégique

Sur la période contractuelle 2012-2017, le positionnement stratégique de l'UN se décline selon quatre axes :

- **l'étudiant au cœur du projet universitaire,** sous le triple sceau de l'orientation, du suivi et de l'insertion ;
- **une recherche et une formation de qualité, largement interdisciplinaires**, pour construire sur 10 ans une université située au cœur de l'économie de la connaissance et des enjeux sociétaux du XXI° siècle ;
- **une communauté universitaire soudée, solidaire et responsable**, dotée d'une identité résiliente pour répondre aux défis de l'investissement collectif ;
- **une université ouverte à l'international, fortement engagée sur les territoires,** condition de sa participation à la définition des politiques publiques[8].

Ces quatre orientations reflètent bien le contexte général dans lequel la réflexion stratégique a été élaborée, dans la continuité du mandat précédent : une université solidaire aux activités insérées dans l'économie des territoires, avec la volonté d'y développer l'interdisciplinarité, pour optimiser la valorisation des efforts ; une association étroite de la recherche et de la formation pour constituer des cohortes étudiantes qui se projettent dans des trajectoires de professionnalisation, vers les métiers du XXI$^{ème}$ siècle ; des actions collaboratives avec les partenaires académiques et industriels régionaux pour accroitre sa visibilité à l'international.

## II– Politique de partenariats territoriaux

Au cours du mandat précédent, les partenariats de l'UN se sont majoritairement déployés selon trois échelles territoriales, associant collectivités territoriales, acteurs académiques et socio-économiques.

### 1 ● Partenariats académiques et institutionnels

A l'échelle de la métropole, dont l'appui de ses responsables à l'enseignement supérieur est historique, la démarche « campus Nantes » a permis la mise en place d'une coordination entre l'UN et la conférence des grandes écoles (dont l'École centrale de Nantes), visant la lisibilité, les bonnes pratiques, les doubles diplomations, etc., concrétisée par un contrat de site financièrement bénéfique à l'UN (1,6 M€ par an sur 3 ans ) et un schéma d'amélioration et de développement immobilier ambitieux consolidé par le contrat de plan État-Région (CPER) 2015-2020. Avec l'aide des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI - Nantes-Métropole, Communauté d'agglomération de Saint-Nazaire), de la chambre de commerce et d'industrie (CCI), et du Département Loire-Atlantique, des actions spécifiques ont été mises en place pour renforcer les sites de l'UN non situés dans le territoire de la métropole nantaise (plateforme AlgoSolis, par exemple, à Saint Nazaire).

A l'échelle de la région Pays de la Loire, un « pacte de progrès » très axé sur l'innovation au profit des acteurs économiques régionaux a permis par l'abondement de financements propres à l'UN (4 M€), non seulement de développer des collaborations mixtes impliquant des laboratoires des autres pôles universitaires (Le Mans, Angers) et, souvent des entreprises, mais aussi d'être à l'initiative de quelques fusions de laboratoires avec ces universités alors réunies au sein du Pres Unam[9] et de coordonner les écoles doctorales.

[8] Axes stratégiques de développement de l'université

[9] Le Pres Université Nantes Angers Le Mans (UNAM) est un pôle de recherche et d'enseignement supérieur regroupant des établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la région Pays de la Loire. Il a été créé par un décret du 31 décembre 2008, et rassemble 11 membres fondateurs et 19 membres associés. L'UNAM et le Pres Université européenne de Bretagne (UEB) ont été dissous pour donner lieu en janvier 2016 à la Comue Université Bretagne Loire

A l'échelle interrégionale, la création récente de la communauté d'universités et établissements (Comue) fédérale Université Bretagne-Loire (UBL), associant aux universités de Nantes, Angers et Le Mans, les deux universités rennaises ainsi que celles de Brest et de Vannes a pour ambition d'initier des démarches académiques collaboratives, avec 10 départements de recherche interdisciplinaires et 11 écoles doctorales (ED). Cela vise à renforcer la visibilité internationale du Grand Ouest avec la mise en place d'une signature commune des publications et d'une coaccréditation interuniversitaire des doctorats, le développement de l'innovation pédagogique et des liens formations-recherche, notamment en master, en privilégiant l'émergence de parcours étudiants originaux.

Cette organisation avait anticipé une possible fusion entre les deux régions Pays de la Loire et Bretagne. Elle résulte de la volonté des différentes universités concernées d'unir leurs forces et de profiter de leurs complémentarités pour développer, ensemble et en réseau, des recherches très largement interdisciplinaires. Il s'agissait de porter ensemble un ambitieux projet d'Idex, qui n'a finalement pas été retenu par le jury international, en raison notamment de son caractère fédéral. Aujourd'hui, il s'agit toujours de créer dans le Grand Ouest une université fédérale incluant l'ensemble des sites concernés : Brest, Nantes et Rennes, mais aussi Vannes et Lorient, d'une part, Angers et Le Mans d'autre part. Cela suppose entre autres le déploiement de départements communs de recherche et de formation (surtout au niveau master et doctorat)[10].

### 2 ● Partenariats socio-économiques et recherches collaboratives

Des dispositifs divers ont été déployés dans le « Grand Ouest » pour faciliter la valorisation et le transfert des travaux académiques vers différents secteurs d'activités en vue de créer de l'innovation et de renforcer la chaîne de valeur socio-économique :

- au plan interrégional, créée en 2012, la Société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Ouest Valorisation associe 22 établissements ;

- en Pays de Loire, la Région a permis de développer entre les sites de l'Unam, des démarches intégrées « recherche, formation et innovation » (RFI) qui ont renforcé la stratégie régionale d'innovation (SRI). Le « méta cluster » Atlanpole permet de développer des projets d'essaimage académique.

L'UN assure elle-même dans le domaine de la valorisation - pour laquelle 2 vice-présidents (VP) coordonnent leurs efforts - une activité reconnue par les directeurs d'unités comme très positive et efficace.

L'UN a mis en place un guichet unique dédié à ses enseignants-chercheurs (EC), chercheurs et acteurs économiques locaux qui bénéficient ainsi de l'aide au développement de projets, apportée par la Fondation de l'université et le Service Partenariats et Innovation (SPI) de la DRPI, à travers l'action des ingénieurs « filières » du dispositif Fil'Innov, l'espace entreprise et le pôle contrat, qui assure une interface pertinente et précise avec le monde socio-économique. La filiale « Capacités SAS », dédiée à la gestion des contrats privés, complète ce dispositif. Son chiffre d'affaires croit régulièrement (+20 % par an).

## III– Relations avec le CHU

La convention entre l'université de Nantes et le centre hospitalo-universitaire (CHU) n'avait pas été actualisée depuis 1973. Une nouvelle convention a été signée le 22 novembre 2013 pour une durée de 4 ans. Elle recouvre une dimension stratégique forte et met en exergue un projet structurant. Ce projet concerne le regroupement de l'ensemble des activités de soins (courts séjours), de recherche et d'enseignement du CHU et de l'université sur le site de l'île de Nantes d'ici 2025. Il comprendra le transfert du CHU et des formations en santé ainsi que des instituts de recherche en santé.

Les trois autres axes prioritaires de la convention portent sur :

- l'accompagnement de la dynamique de développement de la recherche biomédicale dans un cadre intégré formation-recherche ;

- le développement de la qualité de l'enseignement pratique proposé aux futurs professionnels de la santé;

- la mutualisation des infrastructures, des locaux, des fonctions support et l'interopérabilité des deux systèmes d'information.

[10] Suite à l'échec de l'Idex commun, les universités de Nantes, Brest et Rennes ont déposé chacune un projet I-Site ; celui de l'UN est focalisé sur la thématique « Santé et Industrie du Futur

### 1 ● La recherche

La politique de recherche s'appuie sur un comité stratégique de la recherche qui comprend le doyen, le VP recherche, le président de la commission médicale d'établissement (CME) et le directeur général du CHU, de même que les principaux leaders scientifiques et un certain nombre d'enseignants-chercheurs. C'est au sein de ce comité que se décide la politique de recherche avec quatre chantiers prioritaires :

- l'optimisation des fonds des missions d'enseignement, de recherche, de référence et d'innovation (MERRI - environ 40 M€) permettant éventuellement la création de postes médicaux dédiés à la recherche ;

- le maillage territorial en groupements hospitaliers de territoires (GHT) : une délégation à la recherche clinique et à l'innovation (DRCI) commune avec la Roche-sur-Yon a déjà été mise en place avec un appel d'offre commun qui s'étend actuellement sur Saint-Nazaire ;

- un soutien fort à l'institut hospitalo-universitaire (IHU), le centre européen des sciences de transplantation et immunothérapie (Cesti), avec le développement de nouvelles approches d'immunothérapie ;

- la réponse aux principaux appels d'offre nationaux ou européens comme actuellement la 2ème vague des projets de recherche hospitalo-universitaire en santé (RHU).

Le comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRBSP) régi par la loi hospitalière comprend non seulement les 12 membres du comité stratégique, mais aussi d'autres acteurs extérieurs en particulier des représentants de la région Pays de la Loire et de la communauté urbaine ainsi que d'Atlanpole et d'Oniris. Il s'agit d'un organisme de réflexion et de coordination qui aborde les grands sujets futurs d'organisation de la recherche comme les espaces de mutualisation des plateformes, l'animalerie ou éventuellement les demandes de postes stratégiques, comme récemment dans le domaine de l'informatique ou des « big data ».

Le CHU s'est organisé en 12 pôles hospitalo-universitaires dont 3 sont des leaders en termes de recherche, en particulier celui comportant l'hématologie, la néphrologie et la dermatologie, celui correspondant à l'institut du thorax et le pôle de médecine et de réanimation. Ces pôles sont très liés aux instituts de recherche en particulier l'IHU et aux 2 départements hospitalo-universitaires (DHU) qui ont été créés ; à noter que les DHU ont reçu un soutien du CHU de 200 000 € chacun.

Le CHU dispose d'une maison de la recherche permettant le regroupement des diverses activités techniques en particulier de la DRCI qui comprend actuellement 100 personnes et qui conduit la recherche institutionnelle, académique et la recherche industrielle. Le CHU dispose également d'un centre d'investigation clinique (CIC) plurithématique centré sur la pharmacologie et la cardiologie. Une politique incitative pour valoriser les meilleurs attachés de recherche clinique (Arc) est poursuivie et plus de 20 emplois en contrats à durée indéterminée (CDI) ont été créés. Pour soutenir la recherche et en particulier les petits projets, le CHU a mis en place un appel d'offre interne dédié en particulier aux jeunes chercheurs et aux études de cohorte. Une stratégie de communication est par ailleurs en place à la fois à l'interne et à l'externe, tournée vers les collectivités et les industriels.

Pour dynamiser sa politique en termes de soins et d'innovations, le CHU s'est doté d'un fonds de dotation depuis moins de deux ans avec trois comités d'attribution ; un certain nombre d'entreprises dans le domaine de la pharmacie ou des technologies pour la santé participent à ce fonds et contribuent à l'organisation d'une journée appelée « Choisir[11] Nantes». Ceci permet de soutenir le soin courant et l'innovation, à l'exception de la recherche.

### 2 ● L'enseignement

Les 3 unités de formation et de recherche (UFR) de médecine, de pharmacie et d'odontologie sont réunies en pôle depuis environ 3 ans et partagent en commun la formation, la scolarité et l'informatique. Elles sont également organisées pour préparer la première année commune aux études de santé (Paces). Elles souhaiteraient une universitarisation des professions paramédicales comme orthoptiste, orthophoniste, pédicure-podologue ou les infirmier(e)s, comme cela a déjà été fait pour les kinésithérapeutes et les sages-femmes. L'enseignement de la première année commune aux études de santé (Paces) se fait encore sous forme présentielle avec des cours magistraux et des travaux tutorés. Le nombre d'heures d'enseignement a diminué sensiblement dans le premier puis le deuxième cycle des études médicales avec un tutorat progressif et l'apparition de la pédagogie inversée. Le dispositif « système informatique distribué d'évaluation en santé » (Sides) a été mis en place et les examens sur tablette ont lieu dès la 4ème année. Par ailleurs, l'enseignement pratique est organisé dès la 3ème année. L'usage de la simulation a été considérablement développé en s'ouvrant non seulement aux étudiants, mais aussi

[11] Coopération hôpital/industries de la santé pour l'innovation et la recherche

aux internes. En pharmacie et en odontologie, il existe des travaux pratiques dès la 2ème année, un travail en pédagogie active et par simulation. Des stages cliniques existent dès la 5ème année en pharmacie.

L'examen qui détermine le classement national est préparé dès la 4ème année avec un entraînement et un travail sur tablette. Les enseignants sont incités à déposer des dossiers sur la plateforme nationale. Les enseignants se préparent également à la réforme du diplôme d'études de spécialité (DES) dès 2017 avec une maquette plus exigeante. A noter que plus de 50 % des étudiants choisissent la médecine générale.

Le double cursus est encouragé, 65 % des étudiants en médecine de 3ème année font un M1 et le nombre de M2 pendant l'internat est en train d'augmenter. Les UFR disposent d'un budget permettant de favoriser un double cursus, avec un soutien à 10 années de recherche pour la médecine, 9 en pharmacie et 1 à 2 en odontologie. Le M2 n'est pas exigé pour devenir Chef de Clinique – Assistant, mais il est fortement conseillé.

De manière générale, la part de l'enseignement présentiel diminue, en faveur de la pédagogie inversée, avec l'aide du numérique.

Une stratégie internationale est progressivement mise en place dans le domaine de la formation, en particulier en direction de Berlin et de Cardiff et donne lieu à un très grand nombre d'étudiants en mobilité Erasmus. L'enseignement de cours en anglais n'existe pas en pharmacie et peu en médecine.

### 2 ● Le potentiel humain

L'UFR de médecine dispose actuellement de 102 postes de professeurs d'université-praticiens hospitaliers (PU-PH) et 37 postes de maitres de conférence-praticiens hospitaliers (MCU-PH). Il existe une politique de redéploiement et de soutien aux grandes stratégies de recherche avec une planification. A noter le faible nombre de candidats extérieurs, cette situation pouvant s'expliquer par le fait que Nantes est une ville attractive pour les étudiants qui réussissent l'examen classant national (ECN), tant en spécialités qu'en médecine générale, et qu'ils sont ensuite nombreux à candidater en interne sur des postes ouverts au recrutement à l'UFR de médecine. En pharmacie, on note la présence de 20 hospitalo-universitaires PU-PH et MCU-PH sur 60 enseignants et en odontologie de 8 PU-PH et de 18 MCU-PH.

La volonté du CHU est d'avoir des recrutements de haut niveau tant parmi les étudiants tout au long de leur cursus qu'ensuite pour celui des hospitalo-universitaires. Toutefois bien que le nombre et la qualité des candidats locaux paraissent suffisants pour aboutir à ces objectifs, le comité considère qu'un certain nombre même restreint de candidatures hospitalo-universitaires extérieures pourrait être souhaitable.

## IV– Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie

Pendant le précédent mandat, la présidence de l'UN a mis en place une nouvelle organisation de la gouvernance et un schéma de prise de décision s'appuyant sur un dialogue interne renforcé au sein des instances.

### 1 ● Les instances centrales

Elles se déclinent selon 2 niveaux fonctionnels distincts :

• La gouvernance centrale, auprès du président, est constituée :

- du cabinet ; composé de 5 personnes, il est chargé, avec le directeur général des services (DGS) de maintenir la cohérence et la lisibilité de la politique et de préparer les contacts institutionnels ;

- du bureau ; constitué du président, de 12 VP[12] et de 10 conseillers[13], chacun doté d'une lettre de mission, il se réunit au moins une fois par semaine, soit en formation plénière (avec le DGS, le directeur de cabinet et son adjoint, et directeur de la communication, pour décider les arbitrages majeurs), soit en comité de direction (avec le président, 7 VP, le DGS et le directeur de cabinet, pour examiner les études

[12] 1° VP(CA), puis : « Affaires européennes et relations internationales », « Formation et vie universitaire », « Recherche et innovation », « étudiant », « Ressources humaines et dialogue social », « Valorisation - transfert », « Développement et partenariats économiques - affaires financières », « Ressources numériques », « Patrimoine immobilier », « Qualité et développement durable », « Culture ».

[13] « Orientation et insertion », « Recherche sciences », « Recherche en santé », « Université -Lycées », « Santé », « Environnement social au travail », « Saint-Nazaire », « vie universitaire », « Recherche Sciences humaines et sociales », « Ecoles doctorales ».

d'impact et effectuer les choix stratégiques), soit en comité restreint (président, 1er VP, DGS et directeur de cabinet : afin de régler les questions urgentes).

Par ailleurs, le comité constate que la présence de l'agent comptable dans les réunions de bureau n'est pas prévue, même s'il existe des entretiens mensuels en bilatéral avec le président, et/ou le DGS. Sa participation y marquerait sans doute plus clairement la prise en compte des conséquences financières des choix envisagés et son expertise prendrait immédiatement sens.

- Les conseils statutaires :

  - conseil d'administration (CA) : instance décisionnaire et de débats stratégiques, réunie 8 fois par an, une situation qui va être modifiée dans le prochain contrat afin de diminuer le nombre de réunions, de mieux préparer les ordres du jour et de permettre des débats de nature plus stratégique ;

  - conseil académique (CAC) avec deux instances, « formation & vie universitaire » et « recherche ».

### 2 ● L'organisation interne

Elle comporte aujourd'hui trois niveaux d'organisation :

- 48 unités de recherches (UR)[14] accréditées coordonnées par une « conférence des directeurs d'UR », qui se réunit cinq fois par an, dont trois fois en présence du président ;

- 21 composantes (15 UFR, 3 instituts universitaires technologiques (IUT), 3 écoles internes : école d'ingénieurs, école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) et l'Observatoire des sciences de l'univers Nantes Atlantique (Osuna) également munies d'un conseil des directeurs qui fait l'objet d'une réunion mensuelle, généralement en amont des CA ;

- 6 pôles « fonctionnels » structurants : i) lettres/langues/SHS (LLSHS), ii) sciences, iii) droit/économie/gestion (DEG), iv) santé, v) technologie (ST), vi) Espé, à responsabilité tournante.

Avec les pôles, l'équipe de direction a entamé une profonde réorganisation interne qui vise à sortir l'université du mode facultaire qu'elle connaissait jusqu'à présent, en regroupant les composantes et en se dotant d'un dispositif permettant d'associer l'ensemble de la communauté à la construction et à la mise en œuvre des orientations stratégiques. Il s'agit de confier progressivement un rôle important à ces pôles, afin de parvenir à une véritable déconcentration du pilotage de l'établissement. Alors que cette évolution semble parfaitement accompagnée, voire anticipée, en termes d'organisation administrative avec l'identification de responsables administratifs qui collaborent de façon étroite avec la direction générale des services, chaque pôle est placé aujourd'hui sous la responsabilité d'un « référent », directeur de l'une de ses composantes, selon une procédure tournante. La montée en puissance des pôles doit logiquement s'accompagner d'un renforcement de leur poids et de leur légitimité politique, avec un responsable désigné, unique, sur la durée du mandat. Ces pôles sont appelés à devenir les lieux d'élaboration des stratégies de l'UN, intégrant à la fois les dimensions recherche, formation et ultérieurement peut-être, valorisation.

Outre qu'il s'agit là du bon niveau où construire les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), en relation étroite avec les UR et les équipes pédagogiques, l'organisation en pôles devrait s'avérer essentielle pour la structuration de l'UN, afin d'aller vers une décentralisation du pilotage en interne.

Ces évolutions ne seraient cependant pas conformes aux statuts de l'UN adoptés en 2014 qui prévoient dans l'article 5 que les pôles ne soient dotés que d'un référent potentiellement renouvelable chaque semestre. Si l'UN devait se diriger vers ce renforcement du rôle des pôles, les statuts seraient donc appelés à être révisés.

### 3 ● Les services administratifs

Ils sont destinés à assurer la soutenabilité réglementaire, technique et financière de l'établissement et à gérer au mieux 4 080 agents (données 2015 en personnes physiques), 325 M€, 112 bâtiments et 424 000 m². Les services sont structurés autour de 3 missions : i) gestion et développement, ii) soutien aux activités académiques, iii) appui administratif aux composantes (et/ou aux pôles) et selon 3 niveaux d'organisation :

- les services centraux (ressources humaines et dialogue social (RH), finances, plan immobilier et logistique, systèmes d'information (SI) et du numérique, juridique, hygiène sécurité et environnement au

[14] Dont 38 UR dont l'université de Nantes est responsable du dépôt du dossier pour l'évaluation. Source : liste des unités de recherche fournie par l'établissement.

travail, qualité et développement durable) assument l'animation opérationnelle d'une politique transversale de gestion, d'expertise et de suivi ;

- les services communs (documentation, médecine préventive, information/orientation, activités physiques et sportives) proposent des ensembles homogènes de services ;

- les services de proximité (finance, scolarité, formation continue, informatique, logistique) sont sous la responsabilité hiérarchique du directeur de chaque composante et celle, fonctionnelle, du DGS.

L'existence de ces trois niveaux permet d'adapter les responsabilités opérationnelles à l'échelle d'activités où elles sont les plus indispensables, d'identifier au mieux les compétences nécessaires et d'assurer une meilleure réactivité des opérations, un atout important du fait du nombre de composantes, pôles et sites, géographiquement éloignés. Un processus de prise de décision plutôt complexe, mais rigoureux permet à la fois d'affiner la stratégie et de faire participer aux décisions l'ensemble des niveaux fonctionnels, en interaction étroite avec les services. Après études et expertise par ceux-ci, la décision subit un examen au comité de direction, puis au bureau du président, puis est présentée au conseil des directeurs de composantes (ou aux référents de pôles pour la stratégie). Cela est suivi de correctifs par les services qui intègrent les remarques faites, avant la soumission aux instances (CA). Pour certains dossiers (CPOM, référentiel des EC, charte de gestion des CDD, schéma directeur du numérique, statuts, etc.) des groupes de travail sont mis en place qui permettent un travail plus approfondi.

Pour conclure, cette organisation de la gouvernance et ce processus de prise de décision ont joué, et jouent encore, un rôle essentiel pour maintenir l'unité et l'identité d'ensemble des personnels, avec une répartition des secteurs d'intervention entre DGS (finances, travaux, SI, etc.) et directeur général des services adjoint – DGSA (RH, juridique, hygiène et sécurité - H&S). La coordination d'ensemble est assurée par une réunion hebdomadaire des directions centrales, élargie chaque mois à l'ensemble des services, jusqu'à la composante. Un séminaire annuel des services centraux est dédié au management et à la conduite de projet. Une procédure qualité de grande ampleur, organisée en « mode projet », vient compléter ce dispositif depuis 2015, renforçant l'adhésion d'ensemble au projet commun.

Le comité souhaite cependant faire deux remarques qui constituent à ses yeux autant de points de vigilance :

- la constitution de binômes politique/administratif, autant sur des sujets de faible enjeu que d'envergure primordiale, est intéressante mais comporte un risque de confusion des rôles et nécessite que les domaines de chacun soient bien établis ;

- si le positionnement de la cellule de soutien à la contractualisation et au pilotage, placée directement auprès du DGS, semble bien légitime eu égard à l'indépendance qu'elle doit avoir vis-à-vis des structures auprès desquelles elle obtient de l'information et qu'elle alimente en retour, son dimensionnement (quatre personnes) semble faible par rapport aux objectifs de l'établissement en termes de développement des capacités de pilotage et d'élaboration de la stratégie au sein des pôles. Il serait sans doute opportun de la faire monter en compétences notamment en contrôle de gestion.

Dans le cadre du nouveau mandat, il est prévu une évolution de cette organisation, aujourd'hui très centralisée, qui devrait être décidée d'ici le début de l'année 2017. Elle devrait permettre une simplification d'ensemble, une meilleure subsidiarité des compétences, et une dévolution effective de certaines prises de décisions vers les pôles au fur et à mesure de l'appréhension par ces derniers de leur rôle, tant stratégique qu'opérationnel.

## V- Affirmation de l'identité et de la communication

La politique de communication de l'UN, tant interne qu'externe, a subi une évolution radicale au cours de ces quatre dernières années avec une direction de la communication s'appuyant sur une cellule éditoriale, dotée de référents thématiques, d'une plateforme de production, d'un dispositif numérique complet, et d'un réseau de communication destiné à coordonner l'action avec les composantes.

### 1 ● La communication interne

Elle s'appuie sur un intranet évolutif, refondu en 2014, qui s'adapte aux profils des personnes connectées et pour lequel le comité a pu se rendre compte de sa lisibilité et de son efficacité. La complexité de l'UN, pluridisciplinaire, et aux identités territoriales marquées, y compris dans ses sites hors métropole (Saint-Nazaire et la Roche-sur-Yon) a nécessité de développer aussi des intranets, et des *newsletters* par composantes, dont les contenus sont supervisés par un comité associant DGS, DGSA, DRH et directeur de la communication, aux responsables des composantes.

Malgré ces efforts, un point de vigilance a été noté par le comité lors des entretiens : la rapidité des changements en cours pourrait ponctuellement constituer un facteur de déstabilisation du personnel des services. Il serait utile qu'un volet de communication supplémentaire soit dévolu à la politique de structuration en pôles, aux actions menées dans le cadre de l'UBL et à la politique recherche menée vis-à-vis des organismes nationaux, secteurs dont les tenants et aboutissants ne sont pas toujours complètement perçus.

### 2 ● La communication externe

Elle est assurée par une équipe *web* de trois personnes, qui anime un réseau de 140 correspondants, formés et accompagnés. C'est la première université de France sur *Twitter, YouTube, LinkedIn*, etc. La direction de la communication produit des programmes courts dédiés à la vulgarisation.

La direction de la communication accompagne tout particulièrement la stratégie de l'établissement en matière de relations entreprises en menant une campagne de communication reposant sur trois volets : formation continue, taxe d'apprentissage et innovation.

Cette communication externe semble bien appréciée par les collectivités (Région, Nantes Métropole, et autres sites d'implantation de l'UN) et les autres partenaires du territoire, cela même s'il est apparu au cours des entretiens qu'il était parfois difficile d'identifier de l'extérieur un interlocuteur unique de l'université pour traiter tel ou telle question (ne relève pas de la communication institutionnelle). Finalement, la communication vers le grand public pourrait être utilement renforcée par une valorisation patrimoniale des bâtiments de l'université.

Alors que l'université affirme vouloir miser sur l'UBL en termes de visibilité internationale (signature commune, promotion du doctorat), l'articulation entre l'image et la communication de l'UN et celle de la Comue ne semble pas avoir été encore clarifiée et constitue aux yeux du comité un point d'attention.

# La recherche et la formation

Les indices de spécialisation des publications scientifiques réalisées en Pays de Loire présentent[15] une focalisation sur la recherche médicale et sur la biologie appliquée/écologie, signes de l'implantation ancienne et profonde du secteur médical, et de l'importance économique de l'agriculture.

## I – Politique en matière de recherche

Selon la campagne d'évaluation des unités de recherche réalisée par le HCERES en 2015-2016, l'UN est ou veut devenir tutelle ou cotutelle de 45[16] unités de recherches (UR) déposées pour évaluation[17]. Elle est tutelle « déposante » pour 39 d'entre elles et cotutelle sur 6 autres[18]. Elle participe également à 5 structures fédératives. Ses autres partenariats de recherche impliquent le CNRS, l'Inserm, l'Inria et l'Inra ainsi que les universités d'Angers, de Brest et du Mans. Ce dispositif de recherche compte 2 575 personnels de recherche de tous statuts et de toutes origines (établissements régionaux et organismes nationaux). Parmi ces personnels, 1 160 sont employés par l'UN, dont 979 enseignants-chercheurs et 181 Biatss titulaires. Il faut y ajouter 1 500 doctorants environ, dont 1 300 inscrits à l'UN (pour 670 habilitation à diriger des recherches - HDR, de toutes origines).

Au sein de ces 45 UR pour lesquelles le comité a pu avoir accès au rapport d'évaluation, les effectifs globaux se partagent à peu près équitablement entre les trois domaines scientifiques : sciences de la vie et de l'environnement (SVE - 735), sciences humaines et sociales (SHS - 893) et sciences et technologies (ST - 947). En matière de personnels, il faut noter la relativement faible implication des organismes nationaux (CNRS, Inserm, etc.). Par ailleurs, une grande partie des 1 500 Biatss de l'UN est dédiée au fonctionnement de l'université et fort peu[19] au fonctionnement des UR. La comparaison entre les données affichées sur le site de l'université[20] et celles fournies par les rapports d'évaluation indique également qu'un nombre important d'enseignants-chercheurs permanents de l'UN ne semble pas recensé dans les effectifs des UR.

Par ailleurs, au sein des UR de l'UN, en dehors du secteur de la santé et de l'environnement, le rapport entre l'effectif du personnel permanent technique (ou de soutien) et celui du personnel permanent chercheur est faible au regard des moyennes nationales, en particulier en sciences humaines et sociales. En prenant pour référence les ratios nationaux des instituts du CNRS[21], on obtient les comparaisons suivantes : 0,33 pour l'UN avec 1,12 de moyenne nationale dans le domaine des ST, 0,76 pour l'UN avec 0,9 de moyenne nationale dans le domaine SVE, 0,11 pour l'UN avec 0,9 de moyenne nationale pour les SHS. Ce point est d'ailleurs fréquemment soulevé dans les rapports d'évaluation des UR de l'UN, qui soulignent également les difficultés rencontrées pour recruter des enseignants-chercheurs de haut niveau, à l'international, malgré la qualité et l'intérêt des recherches menées dans certains laboratoires de l'université.

Au vu des rapports d'évaluation établis au cours de la campagne 2015-2016, l'UN dispose en effet de laboratoires de rang international en biologie/santé (SVE1) avec une forte composante d'oncologie, de thérapie génique et de recherche translationnelle, de remarquables « pépites » en ST (mathématiques, physique subatomique, planétologie) et en SHS (géographie environnementale, histoire « au grand large »). Elle en partage la tutelle avec des organismes (CNRS, Inserm, Inra, Ifremer) et des écoles (Mines, Centrale, Oniris) ou des universités (Angers et Le Mans, mais aussi Rennes, Brest, Tours, La Rochelle, etc.). Cela résulte de nombreuses fusions récentes d'équipes d'accueil (EA) et d'unités mixtes de recherche (UMR), développées dans le but de renforcer l'interdisciplinarité. Les dispositifs

[15] Cf. http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid79251/strater-edition-2014.html les données de l'Observatoire des Sciences et Techniques du Strater 2014 du MENESR

[16] Par le jeu des fusions /créations d'unités, c'est 45 UR qui ont été finalement proposées et évaluées cette année, sans que l'on connaisse encore les décisions des tutelles quant à leur création effective.

[17] A l'appui des évaluations des unités de recherche, les 45 Unités de Recherches concernées sont : i) pour le secteur sciences et technologie (11) : CEISAM, GEPEA, GeM, IMN, IREENA, IETR, LMJL , LPG, LS2N, LTN, SUBATECH, ii) pour le secteur sciences de la vie et de l'environnement (16) : IECM, IICIMED, CCINA, CRTI, SOS, Institut du Thorax, LBPV, MiHAR, MMS, NENS, PhAN, RMES, SPHERE, TCE, TGT, UFIP, iii) pour le secteur Sciences humaines et sociales (18 : CAPHI, CDMO, CENS, CFV, CODIRE, CReAAH, CREN, CRHIA, CRINI, DCS, ESO, IRDP, L'AMO, LEMNA, LETG, LLING, LLPL, MIP

[18] Avec comme autre tutelle les deux universités de Rennes, l'École des mines de Nantes, Oniris et l'École centrale de Nantes

[19] Voir les rapports d'évaluation HCERES des unités de recherche

[20] https://www.univ-nantes.fr/70112634/0/fiche _pagelibre/&RH=1182582642425 / Fiche Persé

[21] Voir les statistiques CNRS utilisées sur le site : https://www.dgdr.cnrs.fr/drh/omes/donnees.htm

fédératifs – la maison des sciences de l'homme (MSH) Ange Guépin pour les SHS, l'observatoire des sciences de l'univers Nantes Atlantique (Osuna), l'Institut universitaire mer-littoral (IUML), l'institut de recherche en sciences et techniques de la ville (IRSTV), la structure fédérative de recherche (SFR) santé François Bonamy - ont joué ici des rôles importants notamment à travers la mutualisation de plateformes. D'après l'UN, 21 de ses unités de recherche participent aux 5 Labex retenus, sur les 18 montés conjointement entre les régions Bretagne et Pays de la Loire. Les 3 grands domaines de recherche de l'UN sont présents dans ces projets retenus : biologie-santé, SHS et ST.

Les priorités annoncées[22] de l'UN en matière de recherche se déploient sur quatre axes - santé, matériaux, numérique et mer - secteurs pour lesquels le volume de contrats reçus par les UR concernées est important et qui devraient être développés au sein de la Comue UBL, afin d'en accentuer les potentialités interdisciplinaires. Des actions spécifiques sont toutefois prévues pour soutenir les « pépites » identifiées ci-dessus, ou en émergence (environnement, alimentation), ainsi que quelques activités SHS qui participent au réseau EHNE[23], Labex national sur l'histoire européenne, ou qui pourraient bénéficier de l'appui de la maison des sciences de l'homme Ange Guépin, qui a su développer dans le passé récent une dynamique de recherche interdisciplinaire de niveau international.

Dans la continuité des dispositions antérieures, la politique proposée par l'UN fait également jouer un rôle fort aux partenariats établis avec les collectivités territoriales : avec la Région tout d'abord, avec laquelle elle partage les priorités essentielles de la SRI – médecine régénérative, numérique, matériaux, énergies marines ; avec Nantes-métropole, ensuite, qui va la soutenir dans sa politique immobilière ambitieuse (progression de 57 % des m² consacrés à la recherche depuis 2010 parmi les 424 000 de l'université) focalisée sur le développement des laboratoires de santé, en partenariat étroit avec le CHU. Il est également anticipé un renforcement des collaborations avec les écoles d'ingénieurs locales, notamment l'École centrale de Nantes et l'École des mines de Nantes et son UMR CNRS Subatech. À ce sujet, il faut noter la participation de ces partenaires au projet I-Site[24].

Afin de mieux traduire la stratégie de l'établissement en matière de recherche et de renforcer les dialogues tant en interne avec les UR qu'en externe avec les organismes de recherche nationaux, et afin d'inciter ces derniers à accompagner plus fortement l'action de l'université, plusieurs améliorations structurelles et fonctionnelles sont apparues souhaitables, lors des entretiens menés par le comité :

- la nécessaire identification d'un véritable référent « recherche » de l'université susceptible de porter le discours institutionnel de l'établissement en matière de politique scientifique, ce qui peut passer par la clarification du rôle du VP « Recherche et innovation » dont le champ d'intervention recouvre actuellement deux domaines trop distincts ;

- une réelle capacité du système d'information à permettre la consolidation des données propres à la recherche ;

- un dialogue de gestion, en interne, menée avec les pôles, associant en même temps les besoins, de formation et de recherche, et susceptible d'établir un diagnostic d'ensemble, « descendant » jusqu'à la granularité de l'UR.

Par ailleurs, plusieurs points de vigilance ont été identifiés, notamment lors de l'examen de l'évaluation récente des UR de l'université :

- le faible rapport entre le nombre de personnels techniques et celui des EC, au sein d'un grand nombre d'UR de l'université, notamment en SHS. Cela atteint parfois un seuil critique ne leur permettant plus de gérer la préparation et la gestion de leurs projets. La gestion des ressources humaines de l'UN gagnerait à être recentrée pour être à la hauteur des ambitions scientifiques de l'université. Il convient que soient mieux anticipées les campagnes de recrutement et que soit amélioré le dialogue de gestion entre la gouvernance de l'université, les organismes nationaux de recherche et les directeurs d'UR de l'UN. Cela permettrait de construire des CPOM qui soient plus en accord avec les besoins des unités de recherche ;

- la relativement faible attractivité internationale des UR de l'UN, malgré la grande visibilité scientifique de certaines d'entre elles. Une meilleure coordination entre la direction des relations internationales (DRI) et la direction des affaires financières (DAF), permettrait de simplifier les procédures d'accueil de chercheurs étranger et de favoriser, à terme les recrutements de haut niveau qu'attendent les laboratoires les plus

[22] Voir le rapport d'autoévaluation.

[23] Encyclopédie numérique pour écrire une histoire nouvelle de l'Europe.

[24] Le projet NExT, dédié à « la Santé et l'Industrie du Futur » vient d'être pré-sélectionné. Il est porté par quatre fondateurs, l'université de Nantes, l'École Centrale de Nantes, le CHU de Nantes et l'Inserm, avec pour partenaires l'Institut de Cancérologie de l'Ouest, l'Inra, l'Ifsttar, Mines de Nantes et Oniris

prestigieux. Un programme spécifique d'accueil de chercheurs séniors ne pourrait-il pas être mis en place par l'université ?

- l'évolution du nombre de doctorants, peut-être impactée par deux facteurs : i) la diminution récente, peut-être conjoncturelle, du nombre de nouveaux contrats doctoraux, ii) le nombre parfois faible, dans certaines unités, de chercheurs et d'EC titulaires d'une HDR, associée à un volume important de doctorants par HDR ;

- le volume de financements tout à fait significatif reçu ces dernières années au titre de l'innovation. S'ils doivent être conjoncturellement considérés comme un point positif de l'action de l'UN, ceux-ci peuvent aussi, sur le plus long terme, éloigner les UR d'activités de recherche plus amont.

## II– Politique en matière de formation initiale et continue

### 1 ● Une politique de formation initiale et continue au cœur de la stratégie d'établissement

La politique de formation de l'établissement est élaborée par le vice-président de la commission de la formation et de la vie universitaire (VP CFVU), en concertation permanente avec les pôles et dans le cadre de groupes de travail mis en place. Les entretiens ont confirmé le diagnostic présent dans les rapports d'évaluation des formations mettant en avant une disparité entre pôles et/ou composantes en matière de stratégie et d'objectifs de formation, comme en termes de diversification des maquettes ou d'ouverture ou non vis-à-vis du monde économique.

Sur la base des entretiens menés, il apparaît par exemple que le pôle technologie dispose d'un champ de formation très en lien avec son environnement socio-économique mais il est difficile de penser mutualisations entre les entités du pôle. S'agissant de DEG, on note le même ancrage dans l'environnement socio-économique et des incitations plus fortes à penser ensemble les maquettes. Le pôle LLSHS affiche, quant à lui, une offre de formation très large et diversifiée mais aussi très cohérente au sein du pôle, davantage que dans les autres pôles, semble-t-il. C'est aussi à lui seul près de la moitié de la mobilité internationale entrante de l'UN, d'où une disparité certaine, en particulier avec le pôle sciences où les échanges à l'étranger sont les moins développés.

Si le cadrage général de l'université spécifie qu'une des 6 priorités stratégiques consiste à optimiser la carte des formations et à mettre en avant certaines priorités pour l'avenir (entrepreneuriat, international, enseignement à distance), la lecture des CPOM[25] proposés par les composantes n'est pas forcément convaincante. L'offre reste foisonnante, même s'il est vrai que les formations proposées semblent complémentaires, attractives pour la plupart et bien ancrées dans l'environnement socio-économique régional. Dans la lettre de cadrage du VP CFVU, des indications sont données sur les seuils des groupes d'étudiants mais sans que les consignes ne soient rigides sur ces seuils. Un effort de réduction de l'offre était déjà requis lors de la dernière évaluation en 2011. On note aujourd'hui un début d'effort ou du moins une volonté de réduction de l'offre au niveau master, même si cette réduction aurait eu certainement intérêt à être également pensée au niveau licence, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Les maîtres-mots de la formation sont relayés par les responsables de formation, à savoir : interdisciplinarité, internationalisation et innovation pédagogique.

Concernant l'interdisciplinarité, il n'est pas aisé de la mesurer. D'un côté, elle est fortement prônée, voire reconnue, et de l'autre on constate que les formations dans les champs disciplinaires d'un même pôle n'offrent pas toujours de passerelles ni de mutualisations, en particulier pour les pôles technologie ou DEG. En LLSHS, la réflexion sur des unités d'enseignement (UE) transversales ou des masters pluridisciplinaires est en cours mais cela reste assez marginal. Au final, la dimension interdisciplinarité mise en avant dans les discours se concrétise difficilement dans les formations en particulier au niveau licence.

Les secteurs formation et relations internationales travaillent de concert dans le sens de l'internationalisation des formations. On remarque cependant encore des disparités entre pôles et disciplines. Par exemple, en sciences, les échanges à l'étranger sont peu développés, alors que les pôles DEG ou LLSHS se distinguent par leur caractère international et des formations originales (parcours Europe, formations trilingues, etc.) ou encore des doubles diplômes. Malgré cette disparité à laquelle il faudra être vigilant, l'aspect international est globalement un point positif de la formation. L'accès à une plateforme numérique d'apprentissage des langues pour les étudiants, les

[25] Cf. Item 4 des CPOM : sur les exemples reçus, un seul (en psychologie) évoque « la mutualisation de l'offre de formation en master ». Les autres, soit n'en parlent pas (Espé), soit demandent des ouvertures (IUT de Nantes), ou des équipements (sciences).

enseignants et les personnels administratifs, mise en place par le service de formation en langues, pourra devenir un atout dans la politique d'internationalisation des formations.

L'université envisage d'introduire une méthode d'enseignement centrée davantage sur les compétences et des approches pédagogiques laissant plus de place à l'innovation et au numérique. En effet, une réflexion importante est menée en interne et un appel à projet d'innovation pédagogique a été lancé, avec un objectif fixé de mettre en place 10 % d'enseignement à distance dans les maquettes. Un groupe de travail réfléchit à la signification même de distanciel et à sa valorisation pour et par les enseignants. Le service de production et d'innovation numériques (SPIN) s'avère être un soutien important, en phase avec la pédagogie numérique, particulièrement développée en santé. Le pôle LLSHS semble désormais investi de cette démarche, tandis que Polytech Nantes est particulièrement actif en raison d'un Idefi obtenu dès 2012 et initiant la pédagogie par projets et l'enseignement à distance. Les perspectives sont encourageantes avec le développement du schéma directeur du numérique, prévu et considéré comme prioritaire durant le prochain mandat, le soutien des collectivités, qui allouent des budgets significatifs, et la réflexion engagée sur les Moocs. L'UN n'hésite pas à faire appel à des experts extérieurs à l'université, pour des conseils sur la partie innovation pédagogique ; l'innovation pédagogique est bien une priorité de l'établissement qui y alloue des moyens.

Les responsables de formation sont globalement favorables à la réflexion sur l'innovation pédagogique même si certains regrettent des disparités entre pôles, en termes d'informations et redoutent un surcoût de travail dû aux évolutions fortes des méthodes d'enseignement. La stratégie de l'établissement s'opère également via de nombreux partenariats, notamment académiques, qui permettent à l'UN d'offrir des formations attractives et ancrées dans son environnement territorial et régional. On note par exemple les relations de longue date avec l'École des mines de Nantes, l'École centrale de Nantes ou Oniris. Ces écoles construisent également leur recherche au sein de l'UN. Plus récemment, le partenariat noué avec l'école de design paraît prometteur.

La formation continue (FC) est un point fort de l'UN. On compte en 2014-2015, 3 495 étudiants inscrits en FC. Il s'agit là d'une forte progression (+33 %) par rapport à l'année précédente. Confondues, la FC et la validation des acquis de l'expérience (VAE) représentent 7 500 stagiaires pour un chiffre d'affaires de 8,3 M€, en 2014. Une direction d'appui à la formation continue (DAFC) a été créée à cet effet fin 2013 avec 20 personnes. La direction animée par le VP CFVU et rattachée au DGS est organisée en 3 départements : sécurisation des parcours professionnels (diplôme d'accès aux études universitaires - DAEU), valorisation des acquis de l'expérience - VAE (avec un affichage établissement et non composante), projet appui solution (accompagnement réseau FC et conduite de projets interdisciplinaires). Vu leur importance, les activités de formation continue ont été restructurées afin de mieux maîtriser les activités de formation tout au long de la vie (FTLV) et de VAE. 11 pôles de proximité coordonnés par la DAFC permettent de développer une stratégie d'établissement, incluant une animation du réseau, un développement de l'Interdisciplinarité, un accompagnement en matière d'actions marketing et de management et une structuration de la VAE auprès de tous les circuits de diplomation.

Les équipes de FC, binômes associant un EC et un Biatss, ont été recomposées pour une implication accrue de chaque acteur de la FC. Les certifications sont plus courtes et mieux adaptées aux professionnels qu'auparavant. Les partenariats socio-économiques sont forts. Le comité note un soutien fort de l'université à la FTLV dans sa politique d'établissement. Il souligne enfin l'adéquation entre la formation initiale et continue en général (son offre, ses pratiques pédagogiques, son organisation) et la volonté effective de l'établissement de mettre l'étudiant au cœur de sa stratégie.

### 2 ● Des modalités d'enseignement adaptées et efficaces, avec des dispositifs à consolider

Les dispositifs d'accompagnement des étudiants - notamment la réorientation en L1, l'orientation progressive en L, la mise en place de l'année de césure, pour la rentrée prochaine, ou encore l'insertion professionnelle - sont perçus globalement comme efficaces par le comité. Il faut ainsi souligner le dynamisme de la direction des études et de la vie universitaire (DEVU), au sein de laquelle a eu lieu une restructuration du service universitaire de pédagogie (Sup) avec une directrice, 2 conseillers pédagogiques et un administratif, en plus d'un, voire deux référents, par pôle. L'efficacité de ce service semble faire l'unanimité dans l'établissement. En accord avec le VP CFVU, le Sup lance de nombreuses initiatives pédagogiques et des événements en vue de répondre aux attentes des enseignants-chercheurs : organisation de journées de la pédagogie, de cafés pédagogiques, de formation des nouveaux EC, travail sur les compétences, etc. Le service encourage toutes les idées pédagogiques innovantes et facilite la communication de ces idées par les enseignants (mise en place d'un blog pédagogique et d'un espace intranet). En lien avec la CFVU, la DEVU réfléchit ainsi aux solutions d'accueil d'un nombre toujours croissant d'étudiants, avec des moyens constants. L'idée d'évoluer vers une modularisation des enseignements et d'introduire un minimum de distanciel dans les formations est émise, mais ce ne sont à ce jour que des pistes qui demandent à mûrir. Il n'en reste pas moins que ces mesures semblent aller tout à fait dans le sens de la recherche d'adéquation entre modalités d'enseignement et

publics visés tout comme entre pratiques pédagogiques, évolution de la société et des exigences nouvelles en termes de formation.

En dépit de ces services d'appui à la formation qui sont une valeur ajoutée à l'établissement, certains dispositifs pourraient être améliorés. Tous les conseils de perfectionnement n'ont pas été mis en place et leur fonctionnement semble différer au gré des formations et mentions. Quant aux évaluations des formations et enseignements par les étudiants, l'UN n'en est qu'au début de leur mise en place. Le système débute sur du volontariat et un travail pour tester un dispositif en ligne qui deviendrait institutionnel, mais on sent à ce jour peu d'engouement sur le sujet et on ne connaît pas les objectifs en termes d'échéance. Pourtant, l'avis des étudiants est bien entendu primordial pour faire évoluer les pratiques pédagogiques.

### 3 ● Un pilotage et une organisation de l'activité de formation au service des enseignants et des étudiants

Le pilotage des formations est efficace et assuré par des équipes d'EC, parfois associés à des personnalités extérieures issues des professions concernées. Les rencontres entre équipes pédagogiques et la réflexion commune, notamment au travers de groupes de travail, semblent être des pratiques naturelles et profitables. En revanche, à l'intérieur d'un pôle, la réflexion se fait le plus souvent au niveau des composantes, en particulier pour le pôle technologie dans lequel les quatre composantes sont très dispersées géographiquement. Cela n'entrave pas pour autant l'accueil plutôt favorable de la création de pôles et de leur pilotage en termes de formation et de pédagogie. Le comité relève que les EC s'approprient les pôles, qui deviennent des espaces de projets et d'échanges en vue de construire des réflexions pédagogiques communes. Il faut noter cependant que la complémentarité et l'interdisciplinarité des formations à l'intérieur des pôles reposent en très grande partie sur l'entente actuelle des acteurs en jeu.

L'activité de formation est clairement organisée, sous la responsabilité du VP CFVU qui travaille en très étroite collaboration avec la DEVU. Au sein de cette DEVU, les services scolarité se situent au niveau des UFR mais la réflexion pour qu'ils soient déplacés au niveau des pôles est en cours. A ce jour, la coordination avec la DEVU semble simple et sans encombre, tout comme les liens avec l'observatoire de la vie étudiante (OVE), la direction de la vie étudiante (DVE) ou le Sup qui assurent un très grand rôle dans le champ de la formation à l'UN. On note que l'ensemble des services d'appui à la formation et la scolarité travaillent également en étroite collaboration et très régulièrement (SPIN, SUFL, SCD, Sup, DAFC, DRI, SUIO, etc.).

## III– Lien entre recherche et formation

Les six pôles (LLSHS, sciences, DEG, santé, technologie, Espé) ont pour fonction d'assurer l'articulation entre recherche et formation en associant composantes et unités de recherche à travers des CPOM comportant en matière de recrutement d'enseignants et enseignants-chercheurs des fiches argumentaires examinées en fonction des stratégies de l'établissement. Le recrutement exogène représente pour les maîtres de conférences (MCF) 75 % contre 50 % pour les professeurs des universités (PR). Les 12 projets RFI dans lesquels l'établissement est impliqué (dont 4 en tant que pilote) déterminent le fléchage de recrutements d'enseignants-chercheurs et l'attribution de contrats doctoraux sur ses thématiques prioritaires et émergentes.

L'attractivité de l'UN peut tout d'abord se mesurer au nombre d'étudiants qui choisissent l'UN au moment de leur inscription en master. L'offre au niveau des masters est en effet adossée au potentiel de recherche de l'établissement. On note en particulier un adossement fort et solide de la formation à la recherche pour les pôles santé, sciences et DEG. En revanche, le pôle technologie souffre d'une cohérence formation-recherche peu évidente en raison d'un périmètre thématique très large entre Polytech Nantes et les 3 IUT.

La politique de coordination territoriale se concrétise au niveau doctoral par la reconfiguration des ED : les 8 ED du Pres Unam vont faire l'objet d'une restructuration globale lors du prochain contrat, qui aboutira à la création de 11 ED dans la Comue UBL. L'ensemble des ED dispose d'une charte des thèses unique, d'une homogénéisation de la formation (100 h/3 ans), d'un comité d'orientation et de suivi des thèses. Un collège doctoral de site assure la liaison entre ED, université de Nantes et établissements partenaires.

La formation doctorale de l'établissement est efficacement soutenue et gérée au niveau de la direction de la recherche, des partenariats et de l'innovation (DRPI) sur un même site, permettant la coordination et une harmonisation des procédures. À terme est visée une mutualisation plus grande en vue d'un guichet unique (inscriptions, accompagnement, soutenances).

Cependant, l'augmentation de près de 80 doctorants entre 2011 et 2014 (sur 1 300 doctorants) ne suffit pas à maintenir leur part dans l'effectif étudiant. De l'avis du comité, ce phénomène doit être enrayé pour que l'UN conserve un lien étroit entre la formation, la préparation à la recherche et la recherche.

Le rôle du collège doctoral apparaît assez faible en matière de partage d'une stratégie d'ensemble des ED et d'un pilotage prospectif fondés sur la connaissance et la collecte de données et sur une autoévaluation à l'échelle de l'établissement (nombre de contrats doctoraux par UR et par ED tous types de financements confondus, encadrement, flux entrants/sortants, thèses soutenues, durée des thèses, taux d'insertion, etc.). La construction d'un SI de la formation doctorale, le renforcement du rôle du collège doctoral pour une stratégie partagée et une bonne coordination, le projet de plateforme dédiée à l'accompagnement et à la réussite professionnelle des étudiants de l'UBL pourraient, de l'avis du comité, contribuer à l'amélioration généralisée de la réussite et de l'insertion des doctorants.

L'établissement a maintenu une enveloppe budgétaire inchangée pour les contrats doctoraux financés sur la dotation ministérielle, dont le nombre a mécaniquement baissé par suite d'un alourdissement des charges sur les traitements et salaires.

## IV- Documentation

Le service commun de documentation (SCD) de l'établissement a vu croître la fréquentation de ses bibliothèques dans un contexte budgétaire pourtant marqué par la diminution des crédits documentaires depuis 2010 et l'abandon – faute de financement - du projet d'une bibliothèque SHS (Mediabib), inscrit dans le CPER depuis plusieurs années. L'accessibilité devrait donc être améliorée en jouant sur les horaires d'ouverture, l'augmentation de places assises, la réhabilitation et la réorganisation (projet des « BU de l'Erdre », lettres, sciences et droit). La bibliothèque universitaire (BU) droit-santé offre déjà 104 h/mois d'ouverture et a obtenu le label NoctamBU. La bibliothèque universitaire DEG vise, grâce à un appel à projet (plan « bibliothèques ouvertes »), à augmenter ses heures d'ouverture (samedi après-midi) et ses places assises (+150). Disposant de 6 BU sur 7 sites, 27 000 m², 130 agents, l'établissement doit relever le défi de la généralisation des conditions d'accueil sur ses différents sites afin de garantir à tous les étudiants des conditions équivalentes de réussite. Le volet immobilier du CPER devrait permettre d'équilibrer entre composantes, les surfaces dédiées à la documentation.

De nombreuses actions d'accompagnement et de formation documentaire ont été entreprises, avec volonté d'évoluer pour s'adapter aux usages du public : compte Twitter (@univNantesBU), ateliers avec inscription en ligne (Zotero), entretiens individuels (« Bibliothécaire sur rendez-vous »), pédagogies actives, serious games, « Ateliers CV » avec le SUIO, et dans le cadre du groupe de travail « information scientifique et technique » (GT IST) de l'UBL, un accent est mis sur la formation documentaire des docteurs (réseau et Café Form@doct).

La politique d'acquisition, freinée dans ses ambitions par les contraintes budgétaires, se traduit par la sanctuarisation d'une enveloppe budgétaire, le constat d'une diminution des emprunts papier au profit des ressources électroniques mais ne repose pas pour l'instant sur une démarche prospective à partir d'instruments d'analyse fiables et d'indicateurs homogènes d'évaluation des usages des ressources numériques. Il est prévu de mieux associer l'ensemble des usagers de la documentation à la politique d'acquisition par le biais d'une commission documentation comprenant des EC de disciplines différentes. Un groupe de travail a été mis en place au niveau de l'UBL pour envisager une politique coordonnée de gestion de documentation autour de 5 axes prioritaires : archives ouvertes, numérisation du patrimoine, système de gestion de bibliothèque mutualisé (SIGB), services, et ressources électroniques. La formation des personnels de documentation de l'UN est l'objet d'un plan pluriannuel. Sa mutualisation au sein de l'UBL via le centre de formation aux carrières des bibliothèques (CFCB) Bretagne - Pays de la Loire n'apparaît pas dans les priorités du groupe de travail interrégional. L'établissement a choisi de ne pas s'engager dans le SIGB proposé par l'agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes) pour des raisons de calendrier et de cadre juridique.

# La réussite des étudiants

En Pays de la Loire, il existe une distorsion historique entre le taux régional annuel de réussite au baccalauréat (aujourd'hui 91 % contre 87 % au niveau national, toutes séries confondues) et le nombre d'étudiants diplômés au-delà de Bac+2 (18 % de la population de 25 à 29 ans, contre 23 % en moyenne nationale)[26]. Les actions d'information sur la diversité des formations présentes sur le territoire tendent à corriger cet état de fait, renforçant ainsi l'augmentation des effectifs de l'enseignement supérieur (2 % par an environ). Ceci s'accompagne de la forte croissance démographique de la région, le tout entrainant une contrainte forte sur le dispositif universitaire. Consciente de ces difficultés, déjà rapportées au cours de la précédente évaluation[27], l'UN a mis en place des passerelles pour faciliter la poursuite d'études après Bac+2. L'étudiant apparaît bien au cœur des objectifs et des projets de l'université, selon deux grands axes de progrès : les conditions de réussite, liées à l'orientation et l'insertion professionnelle et, plus largement, la vie étudiante.

## I – Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

En licence, l'offre de formation reste très attachée à la demande des acteurs du monde socio-économique, avec de nombreuses licences professionnelles adaptées aux contrats de professionnalisation et d'apprentissage.

### 1 ● L'accueil des étudiants

La majorité des primo-entrants de l'UN, sont des néo-bacheliers : ils représentent 86 % en 2014, selon l'enquête de l'OVE publiée en septembre 2015. Ces étudiants ont la possibilité d'être suivis pour leur orientation à l'université jusqu'à leur insertion professionnelle par le service universitaire d'information et d'orientation (SUIO). Au sein de ce service commun, une direction de l'insertion professionnelle a été créée afin d'harmoniser toutes les initiatives relatives à l'insertion déjà existantes au sein de l'établissement.

Le SUIO a constaté une forte augmentation de fréquentation de la part des étudiants et a donc adapté son service d'accueil afin de permettre aux visiteurs d'obtenir un premier niveau de réponse. Le service, qui a été pensé comme un lieu de vie, travaille en étroite collaboration avec le SCD pour proposer aux étudiants les outils documentaires concernant l'orientation.

Un atout du SUIO est de travailler avec le SUL, qui propose aux étudiants mais aussi aux personnels des formations transversales, non présentes dans les maquettes, dans l'objectif de favoriser la mobilité, et de faciliter l'insertion professionnelle, tout en restant dans le cadre de la politique globale de l'UN. Depuis 2011, les étudiants bénéficient d'un « Forum des têtes de l'emploi » de grande ampleur, organisé par le SUIO. L'UN est la première université à se doter d'un outil numérique très riche, au sein du « *Career Center* »[28] qui compte 12 000 étudiants inscrits. L'outil permet d'offrir aux étudiants une vision dynamique des offres de stages et d'emplois, des politiques RH des entreprises, et des conseils sous forme de vidéo sur le champ de la professionnalisation ainsi que des annonces d'événements locaux ou nationaux. Le SUIO a mis en place un dispositif « Transversup » pour l'accompagnement individualisé des étudiants qui abandonnent un cursus en cours d'année, afin de gérer la période de latence et aider à la réorientation.

Par ces initiatives, l'université de Nantes manifeste l'importance qu'elle accorde à l'orientation et à l'insertion professionnelle des étudiants. Le comité souligne les nombreuses initiatives du SUIO et le fort engagement de la direction du service.

Les équilibres des effectifs entre les différents niveaux de formation, LMD, méritent également une attention particulière. L'afflux important de nouveaux étudiants dans les trois années de licence réduit mécaniquement la part des étudiants de master et de doctorants.

L'université dispose d'informations sur les arrivées d'étudiants en master, fondées sur la part d'étudiants non présents en N-1 dans l'établissement parmi les nouveaux inscrits. Pour le niveau M1, 67 % sont originaires de l'académie de Nantes, 10 % des académies du grand Ouest et 23 % autres. Pour le niveau M2, 66 % sont originaires de

[26] Diagnostic INSEE sur les Pays de la Loire (septembre 2012) : http://www.insee.fr/fr/insee_regions/pays-de-la-loire/themes/etudes/etudes110/etudes110.pdf

[27] Rapport d'évaluation de l'université de Nantes, AERES, Novembre 2011

[28] Service interne à l'université - cf. https://www.univ-nantes.fr/57444907/0/fiche _pagelibre/&RH=ANCIENS

l'académie de Nantes, 5 % des académies du grand Ouest et 29 % autres. L'objectif de 30 %[29] d'étudiants non-présents dans l'établissement parmi les nouveaux inscrits en M2 est presque atteint[30] avec toutefois une évolution peu linéaire (41,9 % en 2012-2013 ; 39,8 % en 2013-2014 ; 43,5 % en 2014-2015 et 42,9 % en 2015-2016). Le pourcentage d'étudiants placés dans cette situation en M1 va quant à lui croissant : de 38,6 % en 2012-2013, l'université est passée à 42,9 % en 2015-2016, permettant ainsi que la cible du contrat soit atteinte (40 %).

Les taux de recrutement montrent que les étudiants en M1 proviennent de manière importante d'une licence délivrée par l'UN, alors que l'attractivité externe est plus prégnante au niveau M2. On retient que 88 % des diplômés de Master sont en emploi 30 mois après l'obtention de leur diplôme. Pour 89% d'entre eux, l'emploi occupé est en adéquation avec leur formation. 7 diplômés sur 10 trouvent leur emploi en moins de 6 mois (chiffres issus des enquêtes d'insertion).

### 2 ● Les indicateurs de réussite

La série sur les indicateurs de réussite qui figurent dans le contrat quinquennal 2012-2016 et dont a disposé le comité s'arrête en 2012, parfois en 2013. Elle permet de faire des projections jusqu'en 2015, à supposer que les tendances engagées soient confirmées depuis 2012. Elle affichait, en 2012, 47,9 % de part des inscrits en L1 accédant en L2 l'année suivante, à la suite d'une augmentation d'1,5 point par an depuis 2009 (pour une part nationale de 40,1 % en 2012).

Les taux de réussite[31] en licence à 3 et 4 ans, en progression, sont satisfaisants, supérieurs aux taux nationaux, même si la croissance démographique signalée risque d'obérer ces indicateurs. La méconnaissance des résultats des années suivantes pénalise le travail que pourrait plus finement mener l'université envers ces publics si elle disposait de données consolidées au niveau national. L'UN a fixé la cible à 50 % en 2015. L'université doute de sa capacité à améliorer ces résultats du fait « de la pression démographique[32] ». Ce risque n'est pas à exclure et il est donc particulièrement important qu'elle dispose de données les plus récentes pour ajuster les dispositifs d'accompagnement le plus rapidement et le plus pertinemment possible.

## II – Vie étudiante

Concernant la vie étudiante, l'UN dispose d'une direction de la vie étudiante très active qui propose d'aider les associations dans leur demande de subventions FSDIE. La DVE est un service central comptant 7 personnes, pour une action sur l'ensemble du campus. Elle travaille en étroite collaboration avec le VP CFVU, la vice-présidente vie étudiante (VPE) et le conseiller vie universitaire. Son premier objectif est l'amélioration des conditions de vie de l'étudiant. A ce niveau, on constate des efforts mais en dépit des constructions de futurs bâtiments, les améliorations restent mineures, tout comme les fortes disparités entre composantes et pôles selon leur lieu d'implantation. Les autres objectifs concernent l'animation du campus, le soutien aux initiatives étudiantes et l'OVE. L'attribution de moyens valorise la faisabilité et la pertinence du projet, ainsi que la créativité et la capacité à diversifier les financements. 200 k€ sont ainsi annuellement attribués aux 167 associations étudiantes recensées à l'UN auxquels se rajoutent 40 k€ d'aides sociales gérées par le Crous.

Le personnel de la DVE semble très investi dans l'ensemble de ces missions. Les responsables d'associations rencontrés par le comité déplorent cependant une certaine difficulté à accéder aux informations et aides disponibles, notamment pour la mise en place de projets et le développement de leur association, mais ont une bonne connaissance de l'existence de la DVE. Les représentants étudiants rencontrés souhaiteraient par ailleurs une valorisation de leur engagement (ECTS, supplément au diplôme, etc.). En dépit de cela, un travail en faveur du sentiment d'appartenance des étudiants à l'UN s'opère au quotidien par l'action de la DVE.

L'UN dispose d'un centre de santé depuis 2011-2012 qui offre des soins accessibles par tous les étudiants grâce au tiers payant total : soins infirmiers, consultations médicales obligatoires ou spécifiques, formations aux premiers secours, assistance sociale diverse, plan anti-bizutage, Le Sumpps annonce une augmentation d'activité notable : +14 % entre 2013 et 2014 et propose une prévention santé à la fois individuelle et collective.

Toujours dans l'objectif d'améliorer les conditions de vie étudiante et d'études, le relais handicap a été créé au sein de l'UN en 2007. Ce dispositif permet d'anticiper les besoins en accompagnement des futurs étudiants en

[29] Cibles de performance 2015 du contrat quinquennal 2012-2016, page 7.

[30] Pour autant que la dernière inscription retenue ne masque pas des étudiants qui reviennent, après une année dans une autre université, à l'UN où ils ont accompli leur parcours antérieur.

[31] Voir les Indicateurs et cibles de performances de l'université, Titre 2

[32] Cibles de performance 2015 du contrat quinquennal 2012-2016 page 6

interagissant directement avec les lycées. Le SUAPS propose un grand nombre d'activités sportives sur des plages horaires très larges. Le point fort de ce service étant d'être présent sur tous les sites, l'accès en est plus facile pour les étudiants manifestant d'ailleurs leur satisfaction à l'égard du service qu'ils connaissent et pratiquent. De nombreuses manifestations sportives sont organisées et plusieurs formations en L2 intègrent à ce jour des modules d'enseignement sport, une activité encouragée par la gouvernance de l'UN.

Au cours des entretiens, il est apparu que la vie de campus est davantage dynamique sur le campus Tertre, là où se trouvent le pôle étudiant et les services dédiés à la vie étudiante. Selon les campus, il est constaté une certaine disparité concernant l'accès aux événements culturels et aux services. Malgré ces disparités, la dynamique étudiante est très présente sur l'ensemble de l'université et l'UN bénéficie d'une vraie vie de campus. La communication étudiante s'appuie sur un site web très complet, y compris pour les étudiants étrangers, et sur un usage des réseaux sociaux, largement ouverts à l'ensemble de la communauté universitaire, même si encore insuffisamment utilisés.

Une participation plus étroite des étudiants et de leurs associations à la communication, notamment interne (par exemple par des contributions à la réalisation de certains chapitres de l'intranet) serait de nature à renforcer cette adhésion.

Sur un plan plus institutionnel, il faut souligner que les étudiants sont effectivement écoutés dans les instances de l'université comme l'atteste la présence du VP vie étudiante et du conseiller vie universitaire tous les mercredis matins aux réunions de bureau de la présidence. L'ensemble des élus étudiants bénéficient par ailleurs de formations et de séminaires.

Dans l'ensemble, l'étudiant est bel est bien au cœur du projet d'établissement et considéré comme un véritable acteur de la communauté universitaire, écouté et entendu.

# La valorisation et la culture scientifique

## I – Valorisation des résultats de la recherche

Bien avant la création de l'UN, le dispositif d'études supérieures implanté sur Nantes a su développer des rapports étroits avec le monde économique. L'UN s'inscrit dans cette histoire et continue à être une source d'innovation pour les entreprises. Elle propose de multiples solutions pour innover dans le cadre des 9 filières économiques (agroalimentaire, énergie et génie des procédés, mécanique et matériaux, molécules et chimie, pêche et mer, santé et biotechnologies, génie civil, SHS, STIC) et s'appuie pour cela sur 7 pôles de compétitivité, dont 4 interrégionaux.

L'UN compte plus de 120 familles de brevet, et est à l'origine de la création de 50 start-ups issues de ses laboratoires de recherche, essentiellement dans 4 domaines : santé/biotechnologies, sciences de l'ingénieur, sciences humaines et sociales, technologies de l'information et de la communication.

Plus récemment, l'IRT Jules Verne a été fondé sur le site nantais, avec pour objectif le développement des matériaux métalliques et composites (conception, réalisation) et leur utilisation industrielle, notamment dans les filières aéronautique, automobile, navale et énergie. Il dispose d'un capital financier fournis par l'État (Commissariat général à l'investissement) et par un consortium industriel, pour développer des projets de *TRL*[33] élevé, selon quatre champs thématiques : robotique/cobotique, procédés composites et métalliques ainsi que leur modélisation et celle des structures.

### 1 ● Les dispositifs

Pour développer sa politique de valorisation, l'établissement s'appuie sur sa filiale Capacité SAS et la Société d'accélération de transfert de technologie (SATT) « Ouest Valorisation » portée par la Comue UBL, coactionnaires avec le CNRS, l'Inserm et l'IRD.

Capacité SAS apparaît comme un point fort du dispositif, en raison de ses 15 plateformes réparties en 9 filières économiques, qui sont des cellules de compétences constituées d'ingénieurs techniques et commerciaux, en immersion dans l'université et ses laboratoires. Capacités SAS travaille en étroite coordination avec les ingénieurs filières du dispositif Fil'Innov du SPI au sein de la DRPI qui sont efficients, et il existe un excellent succès des appels à projets générant des fonds issus du fonds européen de développement économique régional (Feder) et de l'agence nationale de la recherche (ANR). Le logiciel SIFAC, comme les fonctions supports locales au service de Capacité SAS (gestion administrative) peuvent encore être améliorés.

Fil'Innov est le projet phare des deux dernières années. Il est intégré au Service des Partenariats et de l'Innovation (SPI) au sein de la DRPI et reste complémentaire à Capacité SAS. Il accueille les demandes externes d'entreprises à travers son espace entreprises, les formalise et met en contact les équipes de recherche adéquates. Il réalise une cartographie des compétences à l'UN qui sont communiquées lors d'événements auxquels participent notamment la CCI, la métropole, la région, les pôles de compétitivité et la SATT Ouest Valorisation.

Les projets concernent l'ensemble des filières RFI, sachant que les flux financiers associés se répartissent entre la santé (45 %), les sciences de l'ingénieur (25 %) et le numérique (25 %). Capacité SAS prend en charge la gestion financière des contrats tandis que la propriété intellectuelle et la rédaction des contrats ont été confiés à la SATT. Tout brevet qui donne lieu à une licence implique un versement de 4 000 € à l'UN qui répartit ensuite la somme. Le circuit semble rodé et dès que le ministère aura donné son agrément, une convention sera signée entre la SATT et Capacité SAS pour que les missions de chacune des entités soient parfaitement définies. Des difficultés subsistent cependant avec l'Inserm et le CNRS car les modalités de suivi des brevets échappent encore à l'établissement, les organismes Inserm et CNRS en ayant la maitrise.

En ce qui concerne l'IRT Jules Verne, le comité a constaté un sensible manque de motivation de la part des chercheurs à y étendre la valorisation de leurs résultats. À cela plusieurs raisons : la gestion de la propriété intellectuelle, un mécanisme de négociation plus confus où la SATT n'intervient pas et où le chercheur peut avoir l'impression de perdre la main ou encore le fait que l'exploitation des résultats semble plus difficile, tant au niveau régional qu'au niveau national.

[33] *Technology readiness level* ou niveau de maturité technologique.

Enfin, en matière de valorisation de la recherche, il convient également de signaler l'existence d'un service Europe et recherche mutualisé au sein de l'UBL, dont la vocation est la veille et la communication des appels d'offres européens ainsi que l'aide à la rédaction des soumissions, en particulier sur les aspects administratifs des maquettes de projets dont la qualité peut être déterminante pour le succès.

### 2 ● Points de vue du monde socio-économique

Les responsables d'entreprises entendues par le comité soulignent le statut de véritable partenaire que constituent, pour eux, l'UN. Ils pointent la forte implication et l'efficacité de Capacité SAS dans leur interaction avec l'UN, la forte expertise de Capacité SAS pour la rédaction et la gestion des contrats, ainsi que sa très grande disponibilité, qui induit des délais de réponse courts.

Les collaborations entre l'UN et les entreprises contribuent à une forte valorisation de la recherche de l'UN. Cette politique permet l'embauche en CDI de docteurs issus de l'UN et pour l'une d'entre elles, la mise en place de 20 contrats de doctorants financés par la région depuis sa création.

L'hébergement des entreprises partenaires dans des locaux appartenant à l'UN contribue à développer un « esprit campus » et a conduit à la création d'un centre d'excellence « quartier de la création », sis à l'UN, avec de nouveaux équipements, une formation et une maintenance assurée gratuitement par les entreprises, les prototypes pouvant être testés directement dans ce centre comme plateforme de démonstration.

Cette politique contribue également à la visibilité internationale de l'UN en favorisant la présence des professeurs au sein des comités scientifiques des entreprises ainsi que l'embauche récente, par l'UN, d'un spécialiste de renommée mondiale sur des compétences très pointues en santé.

Un risque potentiel apparaît cependant : Capacité SAS a transféré certaines de ses missions à la SATT. Pour ce qui concerne ces missions particulières, et du point de vue tant du monde socio-économique que des responsables d'UR, cette évolution semble avoir entraîné une perte d'efficience qui mériterait être corrigée pour que ne se ternisse pas l'image d'une institution par ailleurs fort utile à une échelle d'ensemble.

### 3 ● Valorisation de la recherche et politique d'essaimage

Un espace entreprise intégré au Service des Partenariats et de l'Innovation de la DRPI, dispositif innovant, a été mis en place afin de valoriser les résultats de la recherche de l'université de Nantes. Il fait intervenir plusieurs acteurs en interne, Fil'Innov et ses 8 ingénieurs filières, Capacité SAS, la direction de l'insertion professionnelle, la direction de la formation continue, la fondation et en externe, la CCI, la SATT, les collectivités, l'incubateur régional Atlanpole.

Ses principaux objectifs sont de i) sensibiliser, ii) former et iii) accompagner :

- sensibilisation par une mise en contact des chercheurs au travers d'un certain nombre d'événements majeurs (exemple 24h *innovation campus day*, concours du centre national d'études spatiales *act in space*- Cnes) durant lesquels les étudiants présentent leurs travaux, les entreprises définissant leurs contraintes spécifiques. L'idée émergente retenue conduit à la rédaction d'une fiche d'« approche marché », regroupant les aspects financiers, la modélisation de la solution et l'intégration des enjeux liés au développement durable. Durant l'évènement Cnes, un prix a été attribué. A ce stade la propriété intellectuelle n'est pas abordée ;

- formation par l'adhésion au programme « Pepite » national, projet ministériel de formation à l'entrepreneuriat de l'enseignement supérieur avec la mise en place d'un statut « étudiant entrepreneur » et délivrance d'un diplôme interuniversitaire ;

- accompagnement, par le développement de projets d'étudiants, afin de jouer le rôle d'accélérateur « programme starter ». Plusieurs types d'accompagnements sont disponibles suivant le profil de l'étudiant par la mise en place de microprojets, l'offre d'ateliers dont certains obligatoires (commercial, finances) avec aménagement de cours possibles, codéfinition du projet avec les entreprises, coaching de l'étudiant par un professionnel et un enseignant. Un projet en cours, « Pépite Starter », permettrait d'accélérer un projet déjà avancé sur le terrain avec un prototype (4 à 5 mois - *local coworking*).

Cet espace entreprise semble efficace et innovant. Il reste cependant à mettre en place des indicateurs exploitables qui agrègent ceux de l'université (concernant l'essaimage) avec l'indicateur fourni par Atlanpole (qui intègre la création de start-up d'équipes externes). La phase d'accompagnement pour la création de start-up doit être améliorée, au vu de la stagnation du nombre de créations au sein de l'UN (1 à 2 par an). Au final, en dehors

de la filière santé et biotechnologie, relativement peu de personnes paraissent être intéressées par ces perspectives d'essaimage. L'échec des tentatives semble dû plus aux porteurs de projet qu'aux technologies proposées. La prise de risque est davantage soulignée que l'opportunité que constitue une création d'entreprise, et le dispositif de retour en cas d'échec estimé très difficile au bout de 3 ans. Pour atténuer cette prise de risque et tenter d'améliorer ces résultats il est envisagé de mettre à disposition des bourses spécifiques pour faciliter le retour vers l'université des « étudiants-entrepreneurs » ayant subi un échec et l'obtention par ces derniers d'un double diplôme.

## II – Diffusion et développement de la culture scientifique et technique, enrichissement du patrimoine

Par le biais d'un groupe de travail dédié à l'information scientifique et technique au niveau de l'UBL, l'établissement est partie prenante d'un projet d'archive institutionnelle pour la valorisation et la diffusion des publications scientifiques, la visibilité et l'évaluation de la production scientifique globalisée à l'échelle de la Comue, pour la conservation du patrimoine scientifique des établissements membres. L'établissement a choisi, dans un contexte de mutualisation et de rationalisation des éditions universitaires, d'utiliser pour les besoins de publication de ses chercheurs et unités de recherche (SHS principalement) les services des Presses universitaires de Rennes (indépendamment des contrats avec d'autres éditeurs). L'établissement communique sur ses activités de recherche par le biais d'une *WebTV* (conférences grand public, colloques, émissions) et grâce à des correspondants *web* dans les composantes et unités de recherche.

La diffusion de la culture scientifique et technique fait l'objet de nombreuses initiatives de la part de l'établissement (Fête de la science, journées scientifiques, université permanente avec diffusion sur *WebTV*, association avec « labo des savoirs », concours « Faites de la science », adhésion « la main à la pâte », etc.) comme de ses laboratoires, en direction de l'enseignement secondaire et du grand public. L'établissement en partenariat avec la région Pays de la Loire a prévu de mettre en œuvre une stratégie en la matière. Une initiative originale a été lancée en direction des premiers cycles universitaires pour compléter ce qui existe déjà en direction des lycées.

# Les relations européennes et internationales

## I– Stratégie générale

L'UN a mis en place les structures favorisant le développement des relations internationales dès 2003 et adopté une réelle stratégie volontariste depuis 2013. L'objectif est de faire de la région nantaise au sens large et de l'UN en particulier un pôle d'attraction international incontournable à la fois académique et économique. Dans son expression stratégique l'UN relie son développement à l'international à celui de l'interdisciplinarité de ses activités de recherche et de formation.

L'interdisciplinarité développée en interne a pour but de construire des axes de recherches répondant aux grandes questions de notre temps (technologiques, économiques, politiques, culturelles, etc.) par une analyse large, impliquant des experts de toutes disciplines, ST comme SHS.

Il est patent qu'une recherche de qualité fondée sur de tels objectifs est de nature à accroitre la visibilité et l'attractivité des UR, facilitant ainsi le recrutement de personnalités étrangères, qui viennent accroître la capacité de l'UN à développer des activités de haut niveau, tant en recherche qu'en formation, notamment sur le plan de l'interdisciplinarité.

## II– Gouvernance et fonctionnement

L'UN a mis en place une gouvernance exécutive et opérationnelle de ses relations internationales qui comprend une vice-présidence et une direction des relations internationales. La DRI est composée de 14,4 équivalents temps plein (ETP) regroupés en trois unités responsables de la mobilité entrante, de la mobilité sortante et des projets. Cette structure centrale s'appuie sur le conseil universitaire des relations internationales (Curi), qui est une instance consultative constituée de 40 élus et qui a une vocation de proposition (dynamique ascendante). La DRI s'appuie également sur des cellules académiques et administratives au sein de chaque composante, qui relayent et implémentent la stratégie sur le terrain (dynamique descendante). De son côté le Curi se décline en 8 sous-commissions responsables plus précisément des quatre axes prioritaires de l'UN (santé, matériaux, numérique, mer) ainsi que des secteurs spécifiques de mobilité des étudiants et des chercheurs. La structure intègre les avantages de la consultation démocratique et permet l'acceptation des décisions de façon consensuelle. L'ensemble semble bien fonctionner.

En plus de la structure centrale décrite ci-dessus, la politique RI s'opère dans le cadre d'un réseau impliquant des partenaires relais qui assurent des prestations complémentaires indispensables pour favoriser les échanges. Parmi ceux-ci notons en particulier le « guichet unique », qui rassemble des compétences de l'UN et de l'administration publique (Préfecture de Loire-Atlantique, Office français de l'immigration et de l'intégration - Ofii, Sumpps, Centre régional des œuvres universitaires et scolaires - Crous, assurance et sécurité sociale) pour prendre en charge les étudiants en mobilité entrante sur toute la chaîne administrative et académique permettant leur intégration au milieu (y compris visa, assurances et logement). De son côté, la « maison des chercheurs étrangers » offre le même type de prestation pour la mobilité entrante des chercheurs. Cette organisation réticulaire est remarquable par son approche exhaustive et efficace. Elle marque la volonté partagée de l'UN et des responsables politiques de favoriser l'international au niveau de la métropole et de la région.

La mobilité sortante relève de la DRI en lien avec le réseau des correspondants relations internationales. Là encore le soutien aux étudiants est complet et dynamique avec la mise en œuvre de multiples actions :

- organisation de journées d'informations au niveau de tout l'établissement (*International Day*) intégrant une consultation des équipes, une présentation et un descriptif des programmes ;
- contrôle des équivalences de crédits ;
- mise en place de cours de langues ;
- information autour des financements dédiés ;

- développement d'accords internationaux lorsqu'il s'agit de mobilité hors Erasmus. Ici, la DRI a réussi à obtenir des financements spécifiques y compris des collectivités territoriales (« Envoleo » de la région Pays de la Loire, comité local d'aide aux projets - CLAP de la ville de Nantes) pour plusieurs centaines de mobilités par année.

## III– Incitatifs et résultats de la mobilité

Parmi les régions du globe prioritairement ciblées par l'UN figure l'Afrique, d'une part pour des raisons culturelles et linguistiques et d'autre part parce que l'UN a un passé commun avec certains partenaires sur place. Par exemple, il existe déjà des formations certifiantes communes avec le Togo et la Côte d'Ivoire. D'autres régions du monde (Mali, Mexique) sont en lice pour ce type de développement. De plus, parmi près de 40 cursus à doubles diplômes l'UN a créé 17 masters avec mobilité obligatoire (souvent pour des stages) qui sont des leviers pour la sensibilisation à l'international.

Le résultat de ces activités est un nombre d'étudiants étrangers relativement important puisqu'il représente près de 10 % des effectifs inscrits en L ou M, un pourcentage qui reste constant ces dernières années, tout en étant inférieur à la moyenne nationale située autour de 12,1 %[34]. Ceci représente plus de 700 étudiants « nouveaux entrants »[35] en 2015 et près de 10 000 dossiers soumis pour évaluation, ce qui entraîne un important travail de sélection. Au niveau du doctorat, le nombre d'étrangers représente en 2015-2016 plus de 30 % des étudiants inscrits en thèse, mais cette valeur, qui n'est pourtant pas le point le plus bas sur la période, est inférieure à celle que constatait l'université en 2012-2013, sauf en SHS. L'UN reste donc attractive aux niveaux L, M et D.

La mobilité sortante est à l'aulne de la mobilité entrante, avec une moitié de la mobilité sortante impliquant des stages à l'étranger et 2/3 dans le cadre de pays de l'UE. Au total, et sans avoir une figure précise de l'évolution de la mobilité sur ces 10 dernières années, force est de constater que les proportions d'étudiants mobiles sont élevées en comparaison de nombreuses autres institutions universitaires.

La mobilité des personnels et enseignants est à l'image de celle des étudiants et jeunes chercheurs. Elle est à la fois encouragée et soutenue par la DRI et le réseau de soutien mentionné plus haut. Les prestations sont adéquates et appréciées par les utilisateurs. Il y a un engouement particulier pour la mobilité des collaborateurs administratifs.

En conclusion, l'UN, en partenariat avec la Métropole et la Région a développé une stratégie internationale dont l'objectif est de créer un pôle d'attraction pour l'académie au niveau régional et pour l'économie au niveau global. L'UN et ses partenaires ont mis en place des moyens à la fois structurels et opérationnels pour provoquer et favoriser cette évolution. Cette vision commune est une force incontestable. Les résultats de ces efforts ne pourront se mesurer qu'à moyen et long termes. Cependant, l'augmentation de la mobilité en général et de la mobilité entrante des jeunes chercheurs en particulier sont déjà de bon augure. Les points d'amélioration sont opérationnels, comme le développement de cours en ligne utiles aux étudiants en mobilité par exemple.

[34] RERS 2015, fiche 6.1. page 191.

[35] Soit, au total, près de 4000 en 2015-2016.

# Le pilotage

Les constats du précédent rapport d'évaluation étaient sévères sur le pilotage de l'établissement, qui présentait en particulier un équilibre budgétaire fragile, mis en danger par l'inflation de la masse salariale et l'horizon inquiétant des charges immobilières, ainsi que la difficulté à mettre en œuvre une politique de la qualité par manque d'indicateurs.

La situation a très largement évolué depuis 2011 et 2012, notamment grâce à une montée en compétences des cadres et des agents et à un management qui fait une large place à l'information, à la concertation et à l'implication de tous. Les périodes critiques qu'a traversées l'UN sont derrière elle désormais, mais les facteurs externes (contexte économique, reconfiguration du paysage universitaire avec l'insertion de l'UN dans UBL) et internes (augmentation substantielle du nombre d'étudiants, recherche en évolution forte) doivent rester en toile de fond des préoccupations de la direction pour lui permettre d'anticiper et de pallier les aléas.

## I – Prospective pluriannuelle, programmation et dialogue de gestion

### 1 ● Le dialogue entre composantes, services communs et directions centrales

Le dialogue est fondé sur la procédure des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) qui lient dialogue stratégique et dialogue de gestion. Les CPOM se renforcent chaque année et s'enrichissent d'items supplémentaires : le volet RH y est désormais bien intégré, avec un tableau des emplois qui couvrent la totalité des emplois de la composante. On en attend encore un suivi plus précis, avec l'arrivée d'applications informatiques, interfacées entre l'offre de formation et celles des RH, qui devra permettre de déterminer, outre les coûts globaux, les effets des mutualisations et du paiement des heures sur la réalisation effective des enseignements.

S'il est bien structuré, avec des étapes maîtrisées et attendues, dans un calendrier opportun, et fait l'objet d'échanges appréciés et constructifs, même en ces périodes de tension budgétaire, le dialogue ne porte actuellement que sur le volet formation. Les éléments concernant les laboratoires (personnels sur fonction support, voire personnels de soutien) sont parfois traités, mais sans que ce soit fait de façon harmonisée et systématique. Les besoins de fonctionnement matériel et humain des laboratoires sont parfois examinés en CPOM de composantes : la révision des effectifs prend appui sur les fiches de postes présentées par le directeur de composante à qui revient la tâche de s'informer du volet recherche du poste, dans une procédure qui peut trouver parfois des limites (rattachement d'un enseignant-chercheur à un autre laboratoire que celui de la composante où il exerce par exemple). De même, il est surprenant que la réunion mensuelle portant sur les affaires financières qui associe le DGS et plusieurs VP (premier VP, VP finances et partenariats, VP CFVU) ne comporte pas le VP recherche, malgré les enjeux très conséquents que représente la recherche pour l'établissement.

Pour pallier ce déséquilibre entre recherche et formation et mettre ainsi fin à l'absence de lisibilité au niveau central, l'université vient de créer une commission financement et gestion des unités de recherche (Figur) dont l'objectif est de travailler, à compter de 2017, au calcul des dotations des unités de recherche et de réfléchir à la gestion et à l'encadrement administratifs de ces unités. Ce futur chantier Figur se rapprochera du processus « CPOM » qui a été mis en place avec succès sur le volet formation et permettra de clarifier les procédures. Il devrait également servir d'outil de dialogue avec les organismes et les partenaires de recherche de l'université, dont le rapport IGAENR 2013-122[36] montrait la place importante qu'ils occupent : « ce sont eux qui fournissent l'essentiel des moyens en Biatss (70 %). Par ailleurs, ils génèrent (ou gèrent) les trois quarts des recettes directes, prennent en charge la moitié des dépenses directes du site et plus de la moitié des dépenses d'investissement ». Ce fondement administratif donnera à l'université de Nantes des arguments objectivés dans ses discussions avec ses partenaires. Le comité a cependant noté que cette commission ne contenait *ex officio* aucun directeur d'UR[37] dont les compétences devraient pourtant être utiles aux arbitrages à effectuer dans une telle entité.

[36] En particulier le développement aux pages 70 et suivantes du rapport *Audit de l'université de Nantes*

[37] On peut cependant noter que le Président de la Commission Figur, ainsi que les deux animateurs des groupes de travail qui la composent sont des directeurs d'unités de recherche. Au total, 7 directeurs d'unités de recherche participent à cette commission.

### 2 ● Les schémas directeurs

De tradition ancienne, l'université établit un rapport annuel et financier qui met en lumière les points forts et les éléments phares de l'activité de l'université pendant l'année ; le fait ainsi de disposer de séries —au moins depuis 2011 mais sans doute antérieurement— permet d'avoir ainsi une bonne vision de l'histoire de l'université. De même le bilan social fait une photographie annuelle des personnels et des évolutions qui les concernent. Documents de communication très intéressants, ces supports offrent une vue globale de l'établissement et peuvent également servir de points de référence dans les différents chantiers que mène l'université.

En 2015, l'université s'est dotée de deux schémas pluriannuels, le schéma directeur immobilier (2015-2025) et le schéma directeur du numérique (2015-2020). La grande ambition portée par ces schémas est à mettre au crédit de leurs rédacteurs, vice-présidents et directeurs. Leurs deux volets, fonctionnement et investissement, y sont développés. La visibilité qu'ils donnent à court et moyen termes (2020 et 2032 pour l'immobilier ; 2020 pour le numérique) précise leur champ d'intervention, donne le fil conducteur de l'action, établit les priorités et y associe les financements. Élaborés en mode projet, comme tous les chantiers que mène l'université, grâce à une combinaison de réunions complexe, mais formalisée, qui associe les parties concernées à tous les stades de la réflexion, ils permettent une appropriation plus pertinente par les acteurs sensibilisés de ce fait en temps réel aux enjeux que portent ces schémas.

### 3 ● Le plan de retour à l'équilibre

À la suite du passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) et de la dégradation de sa situation financière, l'université a engagé le plan de retour à l'équilibre budgétaire (Preb) qui a permis, grâce à des choix responsables et difficiles, de remettre l'université sur les rails : la reconnaissance de cette nécessité, à défaut d'une adhésion globale, a été acquise par un travail intense mais efficace d'information, de consultation, de participation des personnels et a permis que les décisions se prennent en toute transparence.

## II– Politique qualité

### 1 ● Le management de la qualité

Un gros effort de formalisation permet maintenant à l'université de rendre compte de son activité : organigrammes, pratiques systématiques des ordres du jour et des relevés de conclusions, rencontres régulières dans des périmètres et des calendriers connus donnent à chaque personnel, administratif et politique, le cadre dans lequel se situe son action et ses interactions. Il participe de l'effort de simplification administrative. Le projet de gestion 2013-2016 est l'outil du DGS qui fixe les missions afférentes à tous les services, centraux et communs, et les objectifs qui leur sont assignés. Il reste à voir comment en sera établi le bilan mais les bases du travail sont bien posées.

L'important travail qui a été mené pour la construction du rapport d'autoévaluation participe à cet effort de clarification, de lisibilité et d'harmonisation du travail au sein de l'université à tous les niveaux de responsabilité.

Le travail sur la qualité trouve son application dans la mise en œuvre des contrôles interne, budgétaire et comptable, imposés par la réglementation relative à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), avec des bureaux dédiés tant à l'agence comptable qu'à la direction des affaires financières, encore que là, de façon plus récente. Il reste désormais à mettre en place la procédure d'audit dont l'université doit décider si elle se fera en interne, et à ce moment-là directement rattachée au président, ou en externe, avec appel à un prestataire. Le choix courageux de se porter volontaire au 1er janvier 2016 à la présentation de son budget et de son compte financier sous forme GBCP impose de ne pas prendre trop de retard sur la question.

La création d'une direction de la qualité et du développement durable (DQDD) témoigne de l'importance accordée à la qualité dans tous les domaines d'activité de l'université. Dans le domaine administratif, et plus spécifiquement celui qui relève du développement durable, on peut citer le travail conjoint et transversal entre la DQDD et la direction du plan, de l'immobilier et de la logistique (DPIL) sur l'énergie et les déchets. Dans le domaine administratif, et plus spécifiquement celui qui relève de la qualité, on peut citer le travail itératif sur la simplification des procédures administratives, telles les procédures de mission. Dans le domaine pédagogique, on pense à l'évaluation des enseignements où la direction propose des outils adaptables à des situations spécifiques à partir d'un modèle commun. Dans le domaine de la recherche on note un travail sur le parcours du doctorant ou sur la simplification des procédures. Le degré d'avancement de ces différentes pistes est inégal, de même que les sollicitations émanant des services ou des composantes. La direction, peu étoffée en nombre d'emplois, se tient, en parallèle des cinq priorités définies (développement de la culture de l'évaluation, simplification des procédures administratives, amélioration du processus de gestion des formations, réussite de la transition énergétique, amélioration de la gestion des déchets), à

la disposition de toutes les structures qui manifestent leur intérêt dans ce domaine ; les chantiers auxquels elle peut s'atteler sont nombreux et peut-être faudra-t-il envisager une approche plus globalisante du sujet.

### 2 ● La qualité de vie au travail

Plusieurs choix sont emblématiques de l'attention que l'université porte aux personnels.

Le mode de management qui a été mis en place contribue au climat positif de l'établissement : la cohésion instaurée avec les cadres des services centraux comme la relation établie avec les responsables administratifs - auxquels il a donné le nom de secrétaires généraux - y participe.

« L'usager » est une préoccupation permanente dans les projets que mène l'université, par exemple dans la stratégie « Habiter » qui vise à « responsabiliser l'ensemble des usagers aux enjeux immobiliers » ou dans l'aide que peuvent recevoir les agents de la part des services informatiques grâce aux outils dédiés (portail accessible sur tablette pour gérer des plannings, les agendas, etc.). Les personnels rencontrés ont fait part de leur grande satisfaction dans l'utilisation de la plateforme Prodoc : complétude, fiabilité et rapidité des informations administratives.

La VP RHDS, de même que la direction dont elle assure la supervision, a dans son intitulé « dialogue social ». La directrice du comité des personnels (CPUN) siège au bureau du président. De même, le fait que le président de l'université lui-même assure la présidence des CHSCT permet aux personnels de constater la mise en œuvre de ses convictions. Dans le cadre de l'action sociale en faveur des personnels, le montant des aides est étoffé par l'université. Récemment, à la suite d'un travail réunissant les administratifs et des représentants des personnels a été signée une charte de gestion des personnels contractuels qui, outre l'harmonisation des pratiques à destination des services (composantes et laboratoires), précise les droits et les devoirs du contractuel. Des groupes de travail se tiennent, sur les primes, sur la mise en place de la cellule de prévention des risques sociaux et le comité de suivi ad hoc, sur une éventuelle charte d'utilisation du courrier électronique, dans un avenir proche, sur le temps de travail[38], etc. Une attention particulière est portée aux personnels qui rencontrent des difficultés dans l'exercice de leur métier avec la création d'un dispositif d'accompagnement des personnels (Dasic), aux personnels vacataires enseignants de langue vivante, à l'aide aux néo-maîtres de conférences, entre autres.

Si le comité a pu, à de nombreuses reprises, constater la réalité de cette politique sociale, il n'en reste pas moins que la question de la charge de travail afférente aux modalités utilisées pour associer les personnels à la préparation des décisions et aux changements apportés à l'organisation reste en suspens. L'adhésion aux décisions prises, consécutives à tout le processus de consultation, en permet une application plus raisonnée et plus efficace. Mais les personnels administratifs de même que les enseignants-chercheurs mobilisés par la gouvernance peuvent à terme pâtir du rythme soutenu des évolutions. Celles-ci s'inscrivent dans un processus permanent qui peut parfois déstabiliser.

## III– Grandes fonctions du pilotage

### 1 ● L'organisation administrative

Le précédent rapport insistait sur le climat tendu entre services centraux et composantes. Depuis, la mise en place des pôles, même si elle n'est pas appréciée de la même façon partout, est accompagnée, voire précédée, d'une organisation administrative qui rassemble les équipes administratives et les professionnalise : tout le travail autour du projet d'évolution de la fonction financière (EFFI) témoigne de l'efficacité de structures plus importantes (service facturier notamment) et a permis, par exemple, de renforcer les bureaux « finances » dans les pôles préfigurés.

Sur le plan administratif, la constitution des six pôles est quasi effective, avec des désignations ou des appels à candidatures pour les secrétaires généraux des pôles. L'existence d'une fiche de poste clarifie le positionnement des intéressés. Reste peut-être la situation assez commune, dans le pôle technologie, des IUT et de Polytech, qui gardent une autonomie de gestion assez forte en matière de finances et de RH. Pour autant, ils participeront, comme ils le font déjà dans la configuration actuelle des composantes, aux réunions régulières avec les directions centrales, et celles avec la direction générale des services. Les secrétaires généraux de composantes, voire de pôles quand ils sont déjà en place ont eu l'occasion de faire part de leur satisfaction globale sur la professionnalisation et la réactivité des directions centrales.

[38] Le comité engage vivement l'université à se saisir de ce sujet et à harmoniser le temps de travail des différentes entités

### 2 ● Les résultats financiers

Après la période difficile 2010-2012, l'université a su assainir sa situation financière. Le plan de retour à l'équilibre budgétaire en a été le fil conducteur. Présenté aux personnels en situation de crise, il n'a pas été facilement accepté, mais les résultats concrets auxquels il a permis de parvenir témoignent de son efficacité financière. Les indicateurs ont suivi une pente ascendante, avec des évolutions plus ou moins importantes mais nettement engagées sur la voie d'une amélioration.

En dépenses, les points suivants peuvent être notés :

- le taux de réalisation du budget de fonctionnement s'est amélioré en 2013 et 2014 et stagne en 2015, tant en recettes et en dépenses (99,8 % en charges et 100,15 % en recettes en 2014 ; 98,4 % en charges et 99,63 % en recettes) ;

- la trésorerie est en hausse de 1,29 M€ entre 2013 et 2014 (28,91 M€ en 2014) ; de 9,04% ou 2,61 M€ entre 2014 et 2015 (31,5 M€ en 2015) ;

- le fonds de roulement se reconstitue (4,43 M€ en 2012 ; 10,24 en 2013, 14,69 en 2014 ; 17,26 en 2015), même si la part disponible est un peu plus faible (11 M€ en 2015) ;

- le ratio masse salariale/dépenses de fonctionnement reste à un niveau élevé (81 % en 2011 ; 79 % en 2012, 2013 et 2014 et 77 % en 2015) mais ne franchit plus la barre inquiétante des 80 % ;

- la capacité d'auto-financement (CAF), dont le montant est désormais de 9,308 M€ en 2014 ; de 10,344 M€ en 2015 est reconstituée.

Par ailleurs, les réserves qu'ont émis pendant trois années consécutives les commissaires aux comptes ont été levées grâce au travail conjoint de mise en conformité de l'agence comptable et des services de l'ordonnateur (comptabilisation des évaluations du patrimoine immobilier ; rattachement de charges d'investissement non imputées à compter de janvier 2015).

Sur le volet recettes, même si tous les postes ne sont pas en croissance[39], l'université voit ses ressources croître globalement chaque année, d'une part en raison de l'augmentation de la dotation de charge pour service public (+2 M€ entre 2014 et 2015 ; +9 M€ entre 2011 et 2015[40]), jugée cependant insuffisante par l'université au regard de la croissance des effectifs étudiants , d'autre part en raison du travail mené en interne (par exemple, montant des recettes plus élevé en 2015 qu'en 2014, tant au centre de formation d'apprentis (CFA) que pour la formation continue ou la taxe d'apprentissage, +1,5 M€ entre 2014 et 2015) qu'en externe auprès de partenaires tels que, entre autres, les collectivités territoriales.

Toutefois, les bons résultats financiers ne doivent pas masquer la fragilité de l'ensemble : le fonds de roulement reste en deçà des ratios communément admis (22 jours de fonctionnement à l'université vs. 30 jours attendus par les autorités de tutelle) ; le résultat net de l'exercice 2015 est obtenu grâce aux régularisations des opérations fiscales ; la variation du fonds de roulement est moins importante entre 2014 et 2015 qu'entre 2013 et 2014. Le passage de la méthode de comptabilisation des contrats « à l'achèvement », dénoncée par les commissaires aux comptes, à la méthode de « l'avancement », désormais imposée par la réglementation, supprimera cet autre point de fragilité[41].

### 3 ● La masse salariale

La masse salariale État progresse continument depuis 2011 mais le rythme s'est considérablement ralenti en 2015 (+0,7 M€). En revanche, le volume des ressources propres (RP) est passé de 21,4 M€ en 2014 à 22,3 M€ en 2015, soit +0,9 M€. Toutes dépenses de personnel confondues, l'augmentation est due pour plus de la moitié au montant des cotisations sociales (96,1 M€ en 2014 ; 97 M€ en 2015).

Les conséquences du plan de retour à l'équilibre budgétaire sont visibles. Celui-ci prévoyait un gel de 80 emplois de titulaires sur la masse salariale État et cet objectif a été atteint (45 entre 2012 et 2013 ; 32 entre 2013 et 2014 ; 10 entre 2014 et 2015). Cependant dans le même temps, le nombre d'emplois sur ressources propres a non

[39] Par exemple, évolution du montant des subventions ANR (en M€) : 2011 - 2.480 / 2012 - 2.699 / 2013 - 1.196 / 2014 - 2.181 [ANR (hors investissement)]. Source : reconstitution par la mission des données des comptes financiers

[40] Source : comptes financiers.

[41] L'université a décidé de la mettre en place pour les contrats à partir de 2016.

seulement augmenté avec une proportion quasi-identique, mais il a également porté sur des recrutements de titulaires (10 Biatss et 2 EC en deux ans).

Sujet d'inflation de la dépense également, la transformation de CDD en CDI, possibilité que l'établissement assume afin de ne pas priver les personnels en CDD des possibilités d'accès à un CDI. L'université a fait le choix d'inscrire cette démarche dans la politique sociale de l'université.

En termes d'organisation administrative, la décision de scinder le budget des rémunérations entre budget d'État et budget sur ressources propres répond à la volonté de rapprocher les dépenses sur ressources propres des recettes que l'université génère elle-même. Elle s'appuie sur une organisation qui consiste à partager le suivi de la masse salariale entre la DAF - ce qui peut se concevoir - et la direction des ressources humaines (DRH), mais fait échapper à la vigilance d'un seul responsable, en l'état actuel, la DRHDS[42], le suivi de la consommation de la masse salariale. La consolidation des données, qui lui revient actuellement, n'est pas suffisante pour assurer un suivi de qualité (ressaisie des données en particulier, ajouté à un système d'information actuellement peu fiable).

Autre sujet encore peu stabilisé, celui de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Grâce à la procédure de révision des effectifs et aux CPOM, des informations sont échangées entre service central et composantes, mais sans que les outils mis en place permettent de disposer de projections fiables et de scénarii stabilisés (notamment en lien d'une part avec le volet personnels des laboratoires, partagés ou non, et d'autre part, avec celui de l'exploitation des entretiens professionnels). Pour résumer, l'université a encore devant elle quelques obstacles à la parfaite maîtrise de l'évolution de la masse salariale et des emplois.

### 4 ● La situation immobilière

En matière immobilière, la situation est maîtrisée (l'université a su décider l'arrêt des investissements prévus sur ressources propres pendant deux ans, ce qui a permis de stabiliser le niveau de dépenses), mais l'avenir est plein d'incertitudes et les projets immobiliers sont importants, en particulier ceux qui touchent au domaine santé, notamment avec l'abandon de l'immeuble de grande hauteur en 2025[43] qui accueille actuellement l'UFR de médecine et la constitution d'un nouveau pôle santé en adossant la partie « formation universitaire » au regroupement des deux CHU de Nantes en un seul grand complexe. Dans l'attente de la création de ce nouveau campus il ne paraît cependant pas utile de réhabiliter les locaux actuels, sauf impérieuse nécessité. L'université se positionne dans le domaine immobilier comme un partenaire important des collectivités et les accompagne notamment sur la transformation de l'île de Nantes.

Dans le plan pluriannuel d'investissement qui court sur la période 2015-2032, l'université a envisagé des recettes à forte hauteur, et mise sur la contribution de l'État au CPER et sur les subventions des collectivités. Par ailleurs, le budget de fonctionnement suscite des inquiétudes légitimes, dont se fait écho le schéma directeur immobilier. Les paramètres sont nombreux : fermetures de sites, constructions nouvelles, participation de l'université aux frais d'entretien de bâtiments financés par d'autres ; évolution du coût des fluides ; montant moyen peu élevé[44] consacré au gros entretien et aux réparations. L'université doit porter une grande vigilance à ce sujet dans un environnement instable. Dans ce contexte, la question de la dévolution du patrimoine a été un instant abordée au sein de l'université, mais cette dernière, au regard de l'absence d'accompagnement proposé par le ministère, a décidé de ne pas y donner de suites à court terme.

### 5 ● L'urbanisation du système d'information

Point vraiment sombre de l'évolution positive de l'administration de l'université, les applications informatiques de gestion ne rendent pas tous les services qu'on en attend. La récente implantation de Mangue et de ses modules associés[45], produits du consortium Cocktail qui traite de la gestion des ressources humaines, montre la difficulté à installer une application nouvelle, qui se doit d'être interfacée avec Sifac, produit développé par l'Amue, et qui doit apporter aux gestionnaires au moins le même niveau de performances que l'application précédente

[42] Ou de la direction des affaires financières, s'il était décidé de placer le suivi de la masse salariale à la DAF.

[43] Mais qui bénéficiera tout de même de quelques travaux indispensables de mise aux normes.

[44] Et qui plus est en baisse entre 2010 (7,4 € HT par m²) et 2014 (3,81 € HT par m²) pour un montant recommandé par la DGESIP et l'IGAENR de 12 € HT par m². Les surfaces de l'université dépassent 400 000 m².

[45] Dont le choix est lié à son coût, à son ergonomie et à ses modules, entre autres Hamac, pour la gestion du temps de travail et Feve pour les entretiens professionnels et leur exploitation pour les formations (données indispensables pour une cartographie-cible des emplois). Néanmoins, l'application ne gère pas la paie qui doit être d'abord déversée dans WINPAIE avant de l'être dans Sifac.

Harpege[46]. Ce n'est pas encore le cas. La direction de l'immobilier, de son côté, cherche encore son application de gestion, la direction des études également. La contrainte de les adosser à Sifac, choisi depuis plusieurs années par l'université, qui a été pilote auprès de l'Amue dans ce domaine, n'est pas la moindre des difficultés.

Par ailleurs, il manque encore en RH un outil abouti de prévision de l'évolution de la masse salariale. L'université en a conscience, et maintenant qu'elle a la capacité de faire des observations rétroactives, elle doit nécessairement passer à la phase prospective : le processus de réflexion, déjà initié dans le cadre des CPOM, doit pouvoir être étayé sur un logiciel performant.

Cette absence de robustesse du système d'information, dont on attend qu'il structure et fiabilise l'ensemble de l'organisation administrative, fragilise le pilotage. Non qu'il soit inexistant : la cellule de soutien à la contractualisation et au pilotage, dans sa mission contrôle de gestion, après avoir récolté les informations auprès des directions qui les ont préparées, les agrègent et fournissent des tableaux régulièrement exploités dans les instances de direction. La confrontation entre les différentes sources, le rapprochement avec les données des composantes, la reprise manuelle de fichiers laissent penser que les erreurs sont détectées en temps et heure. Mais par rapport aux enjeux, la situation n'est pas satisfaisante.

Restent donc quelques points à surveiller particulièrement, et l'UN les connaît : la maîtrise des dépenses en lien avec la recherche de ressources propres, et les applications informatiques, en cours de développement. Mais, dans la suite du rapport de 2011, le comité confirme l'efficacité de l'administration centrale de l'université et la réactivité administrative des composantes. Les structurations annoncées par les schémas directeurs numérique et immobilier, l'organisation par pôles, bien avancée en matière administrative, sont des atouts qui permettront un pilotage performant de l'université.

[46] Produit dont l'Amue avait annoncé l'arrêt

# Conclusion

Forte de 4 080 personnels d'enseignement, de recherche et de soutien, pour 38 000 étudiants en formation initiale, et 8 500 stagiaires en formation continue, l'université de Nantes (UN) constitue une « jeune » université dynamique, tant sur le plan de la formation (les effectifs étudiants croissent selon les années de 1 000 à 2 000 étudiants supplémentaires par an) que de la recherche, caractérisée par une visibilité internationale en biologie/santé et par de remarquables pépites en sciences et technologies (mathématiques, physique subatomique, planétologie) et en SHS (géographie environnementale, histoire « au grand large »).

L'UN s'est récemment doté d'une stratégie internationale dynamique et volontaire, qui lui a permis de développer la mobilité « interfrontières » de nombre de ses étudiants et un faisceau de collaborations scientifiques tout à fait significatif. Cette politique d'ouverture trouve un écho favorable et un soutien parmi les nombreux partenaires régionaux de l'UN, tant académiques que socioéconomiques. L'organisation mise en place pour développer ces relations internationales est efficace et les moyens mis à la disposition de cette politique sont aujourd'hui conséquents.

Historiquement très associée aux activités socioéconomiques de sa région (médecine, agroéconomie, chantiers navals), et aux politiques menées par les collectivités territoriales (Région, Métropoles), l'UN a clarifié ses priorités scientifiques autour de quatre axes - santé, matériaux, numérique et mer - largement définies en fonction des thématiques à développer au sein de la Comue UBL, dans l'objectif d'accentuer les approches interdisciplinaires. Pour cela elle dispose de dispositifs fédératifs efficaces - MSH, Osuna, IUML, IRSTV, SFR santé - importants pour l'intégration des efforts de recherche et la mutualisation des plateformes. Le dispositif interne de valorisation de la recherche et de transfert fonctionne efficacement, permettant à l'université d'inscrire son action de manière harmonieuse et efficace au sein de l'écosystème de la recherche, de la formation et de l'innovation développé aux niveaux régional et inter-régional.

Comme le souligne le rapport d'autoévaluation[47], et comme le confirment les entretiens menés par le comité, l'offre de formation au niveau licence reste foisonnante. On comprend que cela soit influencé par le souci de professionnalisation des étudiants, vis à vis de l'offre d'emploi régional. Cela mériterait néanmoins d'être mieux maîtrisé, ne serait-ce que pour optimiser les coûts, tant de fonctionnement que salariaux. L'offre de master est plus directement pilotée par les activités de recherches. Sa visibilité et son efficacité sont au meilleur niveau national et son attractivité est importante, tant à l'échelle interrégionale qu'internationale, surtout au niveau M2. Des difficultés budgétaires spécifiques semblent avoir provoqué un léger fléchissement, peut-être conjoncturel, du nombre de contrats doctoraux.

L'UN a construit un dispositif remarquable de suivi et de professionnalisation des étudiants, à tous les niveaux de formation, du Bac+2 au doctorat. En amont, ce dispositif bénéficie d'une action régionale, structurée jusqu'à maintenant au sein du Pres Unam, et centrée sur les niveaux Bac+3. En aval, l'université dispose d'une organisation vertueuse, centrée sur la FTLV et sur la VAE qui semble remplir ses objectifs de manière remarquable. Corrélativement d'importants efforts ont déjà été réalisés pour améliorer la vie étudiante, sous tous ses aspects : sociaux, associatifs, culturels et festifs, sanitaires et sportifs.

Le précédent mandat a permis la mise en place d'une gouvernance centralisée, structurée, mais tout de même encore pléthorique et chronophage. Grace à une réorganisation pertinente des services, la présidence de l'UN a réussi à clarifier les responsabilités de tous les niveaux et à construire une vraie « université solidaire ». Des économies financières drastiques ont permis de rétablir presque complétement les comptes financiers, tout en maintenant un climat social serein et en développant au sein de l'UN une empathie pour le changement tout à fait digne d'éloges.

Dans ce contexte, les enjeux auxquels est confrontée l'UN sont nombreux : une pression démographique forte associée à une demande de formation en croissance qui peut rendre difficile la gestion future des parcours étudiants, le développement d'un dispositif territorial multipôle, où il conviendra de garder des orientations bénéfiques aux meilleures unités de recherches, la nécessité d'une visibilité internationale accrue, qui obligera à des choix courageux en matière de recrutements. Y faire face de manière efficace nécessitera une gouvernance solide, agile et efficiente, partageant la nécessité d'échanger autour de ces contraintes avec sa tutelle et ses partenaires nationaux, ainsi qu'un partage d'une même vision d'avenir avec ses nombreux partenaires de proximité, métropolitains, régionaux et interrégionaux.

[47] Au § 3.2.1.

## I– Les points forts

- Management équilibré, efficace et visionnaire au cours du précédent mandat, qui a permis l'alignement stratégique entre les orientations politiques et le pilotage administratif.
- Adhésion d'ensemble à la logique de changement, dans un climat social apaisé, qui a permis une clarification progressive de l'organisation recherche-formation-innovation (RFI) de l'université, par la structuration en pôles, largement soutenue par le dynamisme, le professionnalisme et l'efficacité des services administratifs.
- Mise en place d'un climat favorable à l'interdisciplinarité des recherches et des formations, ainsi qu'à une volonté partagée de positionner « l'étudiant au cœur de l'université ».
- Fort souci d'ouverture à la société et à l'économie des territoires, qui s'appuie sur un écosystème régional dynamique, favorable à l'innovation et à l'international, et sur un dispositif interne de professionnalisation des étudiants, diversifié et efficace.
- Efficacité du système interne de valorisation et de transfert propre à l'université de Nantes.
- Force et excellence du pôle santé, qui va rapidement bénéficier d'une opération de restructuration immobilière de grande échelle.

## II– Les points faibles

- Absence d'une stratégie recherche explicite associant les responsables d'unités de recherche et les organismes, en partie responsable d'une insuffisante reconnaissance de l'université dans les classements internationaux.
- Sous-dimensionnement de la cellule d'aide au pilotage, qui pourrait être responsable de ce que, malgré un modèle commun (CPOM), l'attribution des moyens soit insuffisamment adossée aux priorités stratégiques de l'université et de ses pôles.
- Inachèvement du système d'information, notamment dans le domaine de la gestion.
- Absence d'une réflexion visant à identifier au sein de la Comue UBL, les axes de collaborations les plus utiles aux recherches menées, et aux formations dispensées, par l'UN, afin d'optimiser la structuration de l'université dans ses perspectives interrégionales.
- Hétérogénéité et faiblesse relative du nombre de personnels de soutien technique dans les UR.
- Faibles visibilité et lisibilité d'ensemble du domaine SHS, malgré l'importance de l'effectif d'enseignants-chercheurs (et de doctorants) qui lui est consacré.

## III– Les recommandations

De nouveaux challenges attendent aujourd'hui l'université de Nantes. Il s'agit:

- De simplifier la gouvernance, notamment en la déconcentrant vers les pôles thématiques de formation de recherche et d'innovation, dotés de responsabilités politiques, stratégiques et opérationnelles accrues, et laissant plus de place aux besoins des unités de recherche et aux stratégies de leur direction.
- De renforcer les capacités de pilotage de l'université en matière :
  - de santé financière, en maintenant l'attention sur la maîtrise des dépenses et la diversification des ressources ;
  - de recherche, en clarifiant les circuits d'allocations de moyens, et en améliorant la coordination avec les organismes de recherches nationaux ;
  - de suivi de son évolution, en se dotant d'outils d'observations efficaces (contrôle de gestion, réussite des étudiants, catégorisation précise des personnels travaillant dans les unités de recherche, etc.) et d'indicateurs pertinents.
- D'affirmer une stratégie scientifique cohérente dans le domaine des SHS en s'appuyant en particulier sur l'outil fédérateur qu'est la MSH et sur les partenaires académiques interrégionaux.
- De renforcer le dispositif d'évaluation des enseignements et rationaliser l'offre de formation.
- De développer avec les partenaires régionaux, nationaux, internationaux, une politique de recherche ambitieuse, axée sur l'interdisciplinarité, avec pour priorité :

  - d'améliorer le positionnement de l'UN vis-à-vis des grands organismes nationaux de recherche en élaborant des stratégies au meilleur niveau institutionnel, afin de consolider l'apport de l'UN en termes de recherche fondamentale ;

  - de donner toute leur place aux dispositifs fédérateurs existants, comme la MSH, mais aussi l'OSUNA, les fédérations de recherches, les plateformes mutualisées, etc., afin de construire avec les autres domaines disciplinaires les briques de connaissance indispensables à la résolution des grands enjeux du XXI ème siècle ;

  - de promouvoir, pour toutes les écoles doctorales, des objectifs communs de qualité (encadrement, insertion, valorisation des thèses) et accroître le nombre de contrats doctoraux ;

  - d'améliorer l'attractivité internationale des meilleures unités de recherche de l'université, par la facilitation des mobilités interne et externe des enseignants-chercheurs, et par des recrutements de post doc et de séniors reconnus au plan mondial.

- En s'appuyant sur les schémas directeurs récemment mis en place :

  - d'améliorer encore le système d'informations afin de pouvoir disposer d'un suivi de l'ensemble du fonctionnement tant financier qu'opérationnel de l'UN, certifié par des processus qualité efficients et acceptés ;

  - de mettre en place une réorganisation immobilière permettant de mieux concentrer les efforts de recherche et de formation, notamment dans les domaines, ici particulièrement importants, de la médecine et de la santé.

- De veiller à clarifier son insertion dans un dispositif interrégional, complexe et cela sans nuire à l'efficacité de tous les dispositifs et processus vertueux mis en place récemment, avec beaucoup d'efforts, tant en interne qu'en liens avec les nombreux partenaires de l'université.
- D'améliorer encore les capacités de mobilité internationale des étudiants, notamment en dehors de la zone Erasmus, en reconnaissant les crédits ECTS, en allouant des moyens à cet effet, et en développant des cours en ligne dédiés aux étudiants en mobilité.

# Liste des sigles

## A

| | |
|---|---|
| Abes | Agence bibliographique de l'enseignement supérieur |
| AERES | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| Amue | Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche |
| ANR | Agence nationale de la recherche |
| Arc | Attachés de recherche clinique |

## B

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

## C

| | |
|---|---|
| CA | Conseil d'administration |
| CAC | Conseil académique |
| CAF | Capacité d'auto-financement |
| CCI | Chambre de commerce et d'industrie |
| CDD | Contrat à durée déterminée |
| CDI | Contrat à durée indéterminée |
| Cesti | Centre européen des sciences de transplantation et immunothérapie |
| CFA | Centre de formation par l'apprentissage |
| CFCB | Centre de formation aux carrières des bibliothèques |
| CFVU | Commission de la formation et de la vie universitaire |
| CHSCT | Comité hygiène, sécurité et conditions de travail |
| CHU | Centre hospitalo-universitaire |
| CIC | Centre d'investigation clinique |
| CLAP | Comité local d'aide aux projets |
| CME | Commission médicale d'établissement |
| Cnes | Centre national d'études spatiales |
| CNRS | Centre national de la recherche scientifique |
| Cocktail | (Logiciel) Système d'information universitaire intégré |
| Comue | Communauté d'universités et établissements |
| CPER | Contrat de plans État-région |
| CPOM | Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens |
| CPUN | Comité des personnels de l'université de Nantes |
| CRBSP | Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique |
| Crous | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires |
| CSTB | Centre scientifique et technique du bâtiment |
| Curi | Conseil universitaire des relations internationales |
| CV | Curriculum vitae |

## D

| | |
|---|---|
| D | (LMD) Doctorat |
| DAEU | Diplôme d'accès aux études universitaires |
| DAF | Direction des affaires financières |
| DAFC | Direction d'appui à la formation continue |
| DASIC | Dispositif d'accompagnement des situations individuelles complexes |
| DEG | Droit, économie, gestion |
| DES | Diplôme d'études de spécialité |
| DEVU | Direction des études et de la vie universitaire |
| DGESIP | Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle |
| DGS | Directeur général des services |
| DGSA | Directeur général des services adjoint |
| DHU | Départements hospitalo-universitaires |
| DRCI | Délégation à la recherche clinique et à l'innovation |
| DRHDS | Direction des ressources humaines et du dialogue social |

| | |
|---|---|
| DRI | Direction des relations internationales |
| DRPI | Direction de la recherche, des partenariats et de l'innovation |
| DVE | Direction de la vie étudiante |

## E

| | |
|---|---|
| EA | Équipe d'accueil |
| EC | Enseignant-chercheur |
| ECN | Examen classant national |
| ECTS | European credit transfer system (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre) |
| ED | École doctorale |
| EFFI | Évolution de la fonction financière |
| EHNE | (Encyclopédie numérique) Écrire une nouvelle histoire de l'Europe |
| EMC2 | Pôle de compétitivité pour l'innovation dans les technologies de production |
| EPCI | Établissements publics de coopération intercommunale |
| Erasmus | European action scheme for the mobility of university students (programme européen) |
| Espé | Ecole supérieure du professorat et de l'éducation |
| ESRI | Enseignement supérieur de recherche et d'innovation |
| ETI | Entreprises de taille intermédiaires |
| ETP | Équivalent temps plein |

## F

| | |
|---|---|
| FC | Formation continue |
| Feder | Fonds européen de développement régional |
| FSDIE | Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes |
| FTLV | Formation tout au long de la vie |

## G

| | |
|---|---|
| GBCP | Gestion budgétaire et comptable publique |
| GHT | Groupements hospitaliers de territoires |
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences |
| GT IST | Groupe de travail « information scientifique et technique » |

## H

| | |
|---|---|
| Hamac | (Module) Horaires aménagés en fonction de l'ARTT et des congés |
| Harpege | Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique) |
| HCERES | Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| HDR | Habilitation à diriger des recherches |

## I

| | |
|---|---|
| I-Site | Initiatives-Science – innovation –territoires – économie |
| ICSA | Institut Carnot santé animale |
| ID4CAR | Pôle iDforCAR, Moteur d'idées pour véhicules spécifiques et mobilité durable |
| Idefi | Initiatives d'excellence en formations innovantes |
| Idex | Iniative d'excellence |
| Ifremer | Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer |
| Ifsttar | Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux |
| IGAENR | Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche |
| IHU | Institut hospitalo-universitaire |
| Inra | Institut national de la recherche agronomique |
| Inria | Institut de recherche en informatique et en automatique |
| Inserm | Institut national de la santé et de la recherche médicale |
| IRD | Institut de recherche pour le développement |
| IRSTV | Institut de recherche en sciences et techniques de la ville |
| IRT | Institut de recherche technologique |
| IUML | Institut universitaire mer et littoral |
| IUT | Institut universitaire de technologie |

## L

| | |
|---|---|
| L | (LMD) Licence |
| L/L1/L2/L3 | (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année |

| | |
|---|---|
| Labex | Laboratoire d'excellence |
| LLSHS | Lettres, langues et sciences humaines et sociales |
| LMD | Licence-master-doctorat |

## M

| | |
|---|---|
| M | (LMD) Master |
| M/M1/M2 | (LMD) Master, master 1re année, 2e année |
| Mangue | (Lociciel) Management et gestion universitaire |
| MCF | Maître de conférences |
| MCU-PH | Maître de conférences des universités - praticien hospitalier |
| MENESR | Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche |
| MERRI | Missions d'enseignement, de recherche, de référence et d'innovation |
| Moocs | Massive open online course |
| MSH | Maison des sciences de l'homme |

## N

| | |
|---|---|
| NExT | Nantes excellence trajectory |

## O

| | |
|---|---|
| Osu | Observatoire des sciences de l'univers |
| Osuna | Observatoire des sciences de l'univers de Nantes |
| OVE | Observatoire de la vie étudiante |

## P

| | |
|---|---|
| PACES | Première année commune aux études de santé |
| Pepite | Tremplin pour l'entrepreneuriat étudiant |
| PME | Petite et moyenne entreprise |
| PR | Professeur des universités |
| Pres | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur |
| PU-PH | Professeur des universités-praticien hospitalier |

## R

| | |
|---|---|
| RCE | Responsabilités et compétences élargies |
| RERS | Repères et références statistiques |
| RFI | Recherche, formation et innovation |
| RH | Ressources humaines |
| RHU | Recherche hospitalo-universitaire |
| RI | Relations internationales |
| RP | Ressources propres |

## S

| | |
|---|---|
| Safir | (Progiciel) de gestion financière |
| SATT | Société d'accélération du transfert de technologies |
| SCD | Service commun de documentation |
| SFR | Structure fédérative de recherche |
| SHS | Sciences humaines et sociales |
| SI | Système d'information |
| Sides | Système informatique distribué d'évaluation en santé |
| Sifac | Système d'information financier analytique et comptable |
| SIGB | Système de gestion de bibliothèque mutualisé |
| SPIN | Service de production et d'innovation numériques |
| SRI | Stratégie régionale d'innovation |
| ST | Sciences et techniques |
| STIC | Sciences et technologies de l'information et de la communication |
| STRATER | Stratégie territoriale |
| SUAPS | Service universitaire des activités physiques, sportives |
| SUL | Service universitaire des langues |
| SUIO | Service universitaire d'information et d'orientation |
| Sup | Service universitaire de pédagogie |
| SVE | Sciences de la vie et de l'environnement |

## T

| | |
|---|---|
| TIC | Technologies de l'information et de la communication |
| TRL | Technology readiness level ou niveau de maturité technologique |

## U

| | |
|---|---|
| UBL | Université Bretagne-Loire |
| UE | Unités d'enseignement |
| UFR | Unité de formation et de recherche |
| UMR | Unité mixte de recherche |
| UN | Université de Nantes |
| UNAM | (Pres) Université Nantes Angers Le Mans |
| UR | Unité de recherche |

## V

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

# Observations du président

PRÉSIDENCE DE L'UNIVERSITÉ

UNIVERSITÉ DE NANTES

Le Président

Nantes, 12 DEC. 2016

Le Président

à

Monsieur Michel ROBERT

Directeur du Département des évaluations des Établissements HCERES

N/Réf. : OL/2016-12/n°0563

Objet : Rapport d'évaluation – Observations de l'Université de Nantes

Monsieur le Directeur,

Nous avons bien pris réception du rapport d'auto-évaluation de notre établissement remis par le comité d'évaluation. Avant toute chose, je tiens à saluer le travail mené par les experts du HCERES ainsi que la finesse de leurs analyses et de leurs préconisations. Je partage notamment les points forts qu'ils ont pu soulever et qui reflètent avec justesse l'importante évolution de notre université ces dernières années. Je relèverais notamment :

- L'association d'une vision stratégique et d'un management équilibré, efficace et visionnaire,
- L'adhésion de l'établissement à une dynamique de changement dans un climat social apaisé,
- Une structuration en pôles qui permet la clarification progressive de la dynamique recherche-formation-innovation,
- Une réorganisation pertinente des services, qui rassemble les équipes et les professionnalise,
- La place centrale de « l'étudiant au cœur du projet » de l'université,
- L'ouverture aux territoires, l'insertion dans l'écosystème à la fois par l'innovation et la professionnalisation des étudiants,
- L'efficacité du système de valorisation,
- L'excellence du pôle santé, élément fort intégré dans le projet d'I-SITE porté par l'Université de Nantes.

1 quai de Tourville
BP 13522 • 44035 Nantes CEDEX 1
Tél 02 40 99 83 20 • Fax 02 40 99 94 95
president@univ-nantes.fr
www.univ-nantes.fr

UNIVERSITÉ DE NANTES

Je partage également les recommandations formulées par le comité d'évaluation qui sont autant d'axes de progrès que nous avons identifiés et intégrés à notre nouveau projet d'établissement.

Je tenais toutefois à apporter quelques éclairages sur les trois points suivants : le caractère partagé de notre stratégie de recherche (I), la simplification de notre gouvernance et le renforcement de notre capacité de pilotage (II) et enfin, l'investissement de notre établissement en faveur d'un système d'information performant (III).

## I. Une stratégie de recherche claire et partagée

Dès le début de mon premier mandat, nous avons fait de la recherche une priorité avec comme objectif de définir une stratégie claire et partagée avec tous les acteurs de notre université et nos partenaires extérieurs (A). Cette stratégie a fait l'objet d'un déploiement opérationnel cohérent (B) qui explique la progression exponentielle de notre recherche au cours de ces quatre dernières années (C).

**A.** Les réponses apportées par notre établissement aux différents appels d'offres du PIA1, ainsi que l'analyse des résultats obtenus[1], nous ont permis d'engager une concertation de grande échelle, tant avec les unités qu'avec les organismes de recherche. Cette concertation nous a permis de définir une ambition commune, ainsi que des objectifs affinés.

Nous avons ainsi décidé de concentrer nos priorités autour de **quatre thématiques de recherche particulièrement lisibles** qui regroupent plus de la moitié des enseignants-chercheurs de l'Université de Nantes et près de la moitié des effectifs recherche :

- La santé (identifiée comme un point d'excellence dans le rapport HCERES),
- Les matériaux (incluant la mécanique),
- Les sciences et technologies de l'information et de la communication (incluant les mathématiques),
- Les sciences de la mer.

En parallèle, nous avons défini **trois priorités transversales** :

- L'interdisciplinarité, à la fois signature et fer de lance de notre stratégie recherche ;
- L'interrégionalité avec la région Bretagne, ancrée sur un axe Nantes-Rennes ;
- L'internationalisation, liée à une politique de talents affichée et à la volonté de progresser dans les classements internationaux.

Ces priorités ont été largement partagées avec l'établissement. Elles ont fait l'objet de nombreuses présentations et de débats devant la conférence des directeurs de laboratoires et plus généralement avec l'ensemble des instances de l'établissement. Cette

[1] Deux Labex, un Equipex, un IRT, un IHU prometteur portés par l'UN, et une participation à cinq Labex interrégionaux ou nationaux

1 quai de Tourville
BP 13522 • 44035 Nantes CEDEX 1
Tél. 02 40 99 83 20 • Fax 02 40 99 84 95
president@univ-nantes.fr
www.univ-nantes.fr

UNIVERSITÉ DE NANTES

stratégie a également été partagée avec les organismes de recherche, en particulier dans le cadre du travail de candidature à l'appel d'offre IdEX-ISite du PIA 2.

Les **Sciences Humaines et Sociales** ont fait l'objet d'une attention toute particulière avec le développement de dispositifs spécifiques visant à favoriser la visibilité et l'internationalisation de nos laboratoires SHS. L'Université s'est notamment appuyée sur la MSH-Ange Guépin et sur l'IEA de Nantes.

La concertation a également été de mise dans la réflexion menée en matière de **simplification administrative.** Plusieurs commissions ont ainsi permis la formulation de propositions d'améliorations concrètes sur la refonte du dispositif des appels d'offres, les prélèvements sur contrats (permettant un retour financier aux laboratoires), le financement et la gestion des unités de recherche.

**B.** Au-delà des ambitions politiques, nous avons été particulièrement vigilants à ce que nos engagements se traduisent en actes. Dans un contexte financier contraint, nous avons concentré nos moyens afin de développer nos forces les plus visibles en recherche. Des investissements ciblés ont également été alloués à l'accomplissement de nos priorités stratégiques :

(1) Un **appel à projets interdisciplinaire** annuel a été créé et fait l'objet d'une dotation globale d'1,9 M€ pour ses trois premières éditions. Ce dispositif a permis l'accompagnement de plus de 40 projets interdisciplinaires et est reconduit ;

(2) Un **fond de soutien** annuel de 300 k€ a été constitué en soutien aux projets régionaux Recherche, Formation, Innovation recoupant les thématiques prioritaires de l'établissement ;

(3) Le **soutien aux Sciences Humaines et Sociales** a été accru par la mise en place de mesures et appels d'offres dédiés qui représentaient en 2015 un soutien fléché de près d'un million d'euros, contre moins de 50k€ en 2011;

(4) 87% des 31 **allocations doctorales** dites « président » attribuées sur la période 2012-2015 l'ont ainsi été sur les quatre thématiques prioritaires.

**C.** Cette politique a porté ses fruits. Le dynamisme de la recherche nantaise est aujourd'hui incontestable. Les résultats scientifiques sont très encourageants et constituent un élément de fierté pour notre établissement.

De 2010 à 2014, le nombre de publications scientifiques a ainsi progressé de 33% tandis que la part des publications de l'Université de Nantes dans les publications internationales s'est accrue de 18,6% et le nombre de citations à 2 ans de 98%. Sur la même période, le montant des contrats de recherche gérés par l'établissement a progressé de 31% entre 2010 et 2014.

1 quai de Tourville
BP 13522 • 44035 Nantes CEDEX 1
Tél. 02 40 99 83 20 • Fax 02 40 99 84 95
pres.dentiburiv-nantes.fr
www.univ-nantes.fr

UNIVERSITÉ DE NANTES

L'Université de Nantes a par ailleurs confirmé son ancrage dans les classements internationaux. Elle a ainsi intégré en 2015 pour la première fois le classement du Times Higher Education (THE) et le Top 401-500 des meilleures universités mondiales. Elle apparaît également dans les classements QS (651-700) et US News-Reuters (527ème place) qui met plus particulièrement en avant ses atouts dans les domaines scientifiques suivants : chimie, physique, science des matériaux.

Par ailleurs, l'affirmation de nos thématiques d'excellence ces 4 dernières années prend tout son sens à l'heure où notre établissement se positionne dans le cadre de l'appel d'offre ISITE du PIA2. Ce travail de spécification de nos points forts nous permet aujourd'hui de contribuer à la caractérisation du site métropolitain nantais et de fédérer autour de nous notre communauté scientifique.

## II. Une gouvernance simplifiée et un pilotage renforcé

La **simplification de la gouvernance** et le renforcement de la capacité de pilotage sont deux chantiers en cours.
Le rapport souligne le travail largement engagé dans le cadre de la structuration en pôles. Cette structuration se déroule dans un esprit de confiance et de subsidiarité, afin que les décisions soient prises là où elles sont les plus pertinentes et que le contrôle soit exercé a posteriori et non a priori. Cette structuration devrait franchir un pas décisif dès septembre 2017.
Le travail sur l'évaluation des enseignements, axe prioritaire du précédent mandat dans le cadre de la politique de la qualité de l'Université commence à être généralisé et à produire les premiers éléments d'analyse. Avec l'innovation pédagogique, il constitue l'un des axes de la politique formation de l'établissement.

Par ailleurs, en termes **de pilotage et d'administration**, l'établissement se félicite que le comité d'experts ait noté de manière particulièrement positive la réactivité et la professionnalisation des directions centrales, dans une dynamique d'implication, de cohésion et de concertation.

Le rapport d'évaluation souligne l'importance du travail effectué par la Cellule de Soutien à la Contractualisation et au Pilotage (CSCP) par rapport aux objectifs stratégiques de l'établissement et met en exergue le faible dimensionnement du service.

Les missions du service ont évolué avec l'accroissement des besoins en matière de pilotage et d'aide à la décision ces dernières années. Depuis septembre 2015, une nouvelle fonction de responsable-adjoint vient en appui à la responsable de la cellule sur la contractualisation externe et œuvre à la coordination des enquêtes et des audits de l'établissement, ainsi qu'à la définition des indicateurs recherche et international. La vague des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM), dans leur nouveau format, conduira cette année l'établissement à étoffer l'équipe de la cellule avec le recrutement d'un autre agent ayant un profil de contrôleur de gestion. Le renfort identifié sur les indicateurs de recherche et l'international sera en outre pérennisé.
L'implication de la CSCP est croissante dans des grands dossiers tels que la mise en œuvre d'une comptabilité analytique, la cartographie des activités à l'échelle de

1 quai de Tourville
BP 13522 • 44035 Nantes CEDEX 1
Tél. 02 40 99 83 20 • Fax 02 40 99 84 95
president@univ-nantes.fr
www.univ-nantes.fr

UNIVERSITÉ DE NANTES

l'établissement en lien avec les directions-support et, très récemment, l'accompagnement de la fonction d'audit interne. A ce stade, l'équipe de direction est en pleine réflexion sur le périmètre et l'organisation de la fonction pilotage, appui essentiel à l'élaboration de la stratégie de l'Université de Nantes.

**III. Un système d'information en pleine évolution**

Le rapport met enfin en exergue l'inachèvement du système d'information. Dans certains domaines, comme le SI Recherche, cette fragilité est essentiellement liée à l'absence d'offre logicielle au niveau des opérateurs nationaux. Pour faire face à cette situation, notre établissement s'est doté d'un **schéma directeur du numérique** (18 millions d'euros seront ainsi investis sur les cinq prochaines années) qui permet de mettre en adéquation les objectifs stratégiques de l'établissement avec les besoins d'évolution et de modernisation, en proposant des actions et projets structurants sur la période 2015-2020.

Le changement de système d'information de gestion des ressources humaines, la dématérialisation de procédures de gestion, la mise en place d'un outil de gestion des contrats de recherche et la participation active à la construction de la future solution de gestion de la formation et de la vie étudiante comptent parmi les premières réalisations qui nous permettront d'accompagner l'évolution des besoins, aussi bien pour la pédagogie et la recherche que pour la gestion et le pilotage.

Vous souhaitant bonne réception de ces observations, je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'assurance de mes sentiments distingués.

Olivier LABOUX

1 quai de Tourville
BP 13522 • 44035 Nantes CEDEX 1
Tél. 02 40 99 83 20 • Fax 02 40 99 84 95
president@univ-nantes.fr
www.univ-nantes.fr

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Nantes a eu lieu du 10 au 12 mai 2016. Le comité d'évaluation était présidé par M. Dominique LE QUEAU, directeur du rayonnement scientifique, industriel et institutionnel de l'Onera en Midi-Pyrénées et Aquitaine.

Ont participé à l'évaluation :

- M. Christophe DAUBIE, retraité – ancien directeur de site R&D pour SANOFI Montpellier, ancien directeur du développement chimique pour SANOFI Paris ;

- M. Antoine DE DARUVAR, professeur de bioinformatique, université de Bordeaux, ancien vice-président du conseil d'administration de l'université de Bordeaux 2, président de l'association Cocktail, ancien directeur du Centre de bioinformatique de Bordeaux ;

- Mme Carole DRUCKER-GODARD, professeur en sciences de gestion, université Ouest Nanterre La Défense, vice-présidente déléguée à la formation initiale et à l'innovation pédagogique et responsable du pôle de recherche MIL (CEROS) ;

- Mme Carole DORNIER, professeur de littérature française, université de Caen, vice-présidente du conseil scientifique, du conseil d'administration et directrice-adjointe de la Maison de la recherche en sciences humaines de l'université de Caen, ancienne vice-présidente du Pres Normandie Université ;

- Mme Coralie MARTIN, étudiante en psychologie, université de Tours, ancienne vice-présidente étudiante et responsable du pôle communication de l'association promotion et défense des étudiants (PDE) ;

- M.Philippe MOREILLON, professeur au département de microbiologie fondamentale, vice-recteur recherche et relations internationales, médecin-adjoint à la division des maladies infectieuses de l'hôpital universitaire de l'université de Lausanne ;

- M.Jean-Pierre ZARSKI, professeur des universités - praticien hospitalier et président de la commission médicale d'établissement au CHU de Grenoble, ancien interne et chef de clinique-assistant des hôpitaux et président de la fédération des pôles et réseaux Hépatites ;

- Mme Françoise MONTI, inspectrice générale honoraire de l'IGAENR.

Stéphane ONNEE, délégué scientifique, et Loic GERBAULT, chargé de projet, représentaient le HCERES.

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

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