



**HAL**  
open science

## Université de Nantes

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Nantes. 2011. hceres-02026191

**HAL Id: hceres-02026191**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026191v1>**

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.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université de Nantes



novembre 2011



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'Université de Nantes



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

novembre 2011



# Sommaire

Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Un potentiel de recherche important et une structuration lisible	7
II – Une stratégie scientifique ambitieuse, tournée vers les partenariats	8
III – Une mise en œuvre efficace, un suivi à professionnaliser	8
IV – Une formation doctorale de qualité mais positionnée de façon floue	9
La stratégie en matière de valorisation	11
Un dispositif éclaté, susceptible d'évolution	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Une offre de formation foisonnante, ni rationalisée, ni maîtrisée	13
II – Une formation tout au long de la vie en reconstruction	14
III – Un parcours cohérent de l'accueil à l'insertion mais un suivi des diplômés embryonnaire	14
1 ● Un efficace dispositif d'information-orientation des lycéens	14
2 ● Une insertion professionnelle bien préparée, sans suivi systématique	14
3 ● Un environnement de travail de qualité	15
La stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Des étudiants peu impliqués dans la vie de l'établissement	17
II – Les hauts et les bas des services rendus aux étudiants	17
III – Une vie de campus agréable et une remarquable offre culturelle et sportive	18
La stratégie en matière de partenariats	19
I – De fructueuses coopérations académiques locales et des perspectives de structuration régionale et interrégionale	19
II – L'indispensable partenariat avec les organismes de recherche	19
III – Le soutien significatif et attentif des collectivités territoriales	19
IV – Des échanges fructueux avec les milieux socio-économiques	20
La stratégie en matière de relations internationales	21
I – Le développement perfectible de la politique d'internationalisation	21
1 ● Des structures de pilotage adéquates, mais un suivi des actions imprécis	21
2 ● Les résultats difficiles à apprécier de l'internationalisation de la recherche	21
3 ● Les résultats prometteurs de l'internationalisation de la formation	21
II – Une ambitieuse politique de mobilité avec des résultats contrastés	22
1 ● Une mobilité entrante des étudiants en-deçà des espérances	22
2 ● Une mobilité sortante des étudiants bien organisée et en progression	22
3 ● L'absence d'indicateurs de mobilité des enseignants	22

La stratégie en matière de gouvernance	23
I – Une gouvernance cohérente qui peine à trouver un équilibre entre centre et périphérie	23
1 ● Une équipe présidentielle homogène et soudée	23
2 ● Un conseil d'administration insuffisamment stratégique	23
3 ● D'utiles instances consultatives de concertation et d'information mutuelle	23
4 ● Une administration centrale renforcée et efficace	23
5 ● L'équilibre problématique entre centre et composantes	24
6 ● Une politique rationnelle de développement des pôles universitaires	24
II – Les premiers acquis de la réorganisation des services informatiques	24
III – Un pôle de ressources humaines complet et performant	25
1 ● L'efficacité du suivi centralisé de la politique des emplois	25
2 ● La délicate gestion des emplois face à l'inflation de l'offre de formation	25
3 ● La gestion attentive des emplois BIATOSS	25
IV – Une gestion financière performante malgré un équilibre budgétaire fragile	25
1 ● L'organisation rationnelle de la fonction financière et budgétaire	25
2 ● Des données budgétaires qui révèlent un équilibre fragile mais des indicateurs financiers rassurants pour l'avenir immédiat	26
V – L'horizon préoccupant de la politique patrimoniale	26
VI – Le management de la qualité : un chantier en progrès	26
Les relations avec le CHU	27
I – Les succès d'une politique de recherche partenariale	27
1 ● Une ambitieuse politique de recherche hospitalo-universitaire	27
2 ● Les instituts de recherche et de soins (IRS) : un lien fort entre CHU, université et Inserm	27
3 ● Un soutien efficace à la recherche limité par des perspectives immobilières inquiétantes	27
II – Les voies de développement de la gouvernance hospitalo-universitaire	28
1 ● Des instances à renforcer et clarifier pour améliorer la cohérence hospitalo-universitaire	28
2 ● Vers un rapprochement des composantes de santé et leur meilleure intégration dans l'université	28
3 ● La nécessaire cohérence hospitalo-universitaire interrégionale	28
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	29
Conclusion et recommandations	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	32
III – Les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du président	37
Chiffres-clés de l'Université de Nantes	45
Organisation de l'évaluation	47

# Présentation



L'Université de Nantes (UN) est l'une des universités françaises les plus importantes en termes d'effectifs. Il s'agit d'une des trois universités publiques des Pays de la Loire, région qui se plaçait en 2008 au 5<sup>ème</sup> rang national pour sa population, mais seulement au 9<sup>ème</sup> pour les effectifs universitaires alors que le taux de bacheliers est supérieur de quatre points à la moyenne nationale. Cette situation est liée au poids important des formations professionnelles courtes ainsi qu'à la concurrence de l'enseignement supérieur privé. Le recrutement de l'UN est essentiellement local en première année de licence (L1), les deux tiers des bacheliers étant issus du département de Loire-Atlantique, mais une nette attractivité apparaît ensuite, seulement 40 % des inscrits en master 2 (M2) proviennent de l'académie de Nantes. En revanche, elle est peu attractive pour les étrangers (cinq points de moins que la moyenne nationale).

L'UN fait partie du PRES régional "L'Université Nantes Angers Le Mans" (L'UNAM), créé en 2009 sous le statut d'un EPCS, dont l'épine dorsale est constituée des universités de Nantes, d'Angers et du Maine, rejointes par 26 autres membres fondateurs et associés. L'UNAM réunit l'ensemble des forces d'enseignement supérieur en région, publiques et privées.

L'agglomération de Nantes accueille environ 90 % des effectifs de l'UN ; les implantations y sont éclatées sur de multiples sites. L'UN est également présente à Saint-Nazaire et à La Roche-sur-Yon et, s'agissant de l'IUFM, sur cinq sites départementaux.

L'UN est une université pluridisciplinaire avec santé. Elle compte 21 composantes, dont six relèvent de l'article L713-9 du Code de l'éducation (trois IUT, une école polytechnique universitaire appelée Polytech'Nantes, un observatoire des sciences de l'univers et l'IUFM).

En 2009-2010, l'université comptait 34 159 inscrits, répartis par domaine de formation de la façon suivante : sciences, technologie, santé (STS) 43 % ; arts, lettres et langues (ALL) 17 % ; droit, économie, gestion (DEG) 19 % ; SHS 14 % ; IUFM 7 %. La répartition par niveaux s'effectue ainsi : 57 % en licence (L), 38,5 % en master (M), 3,6 % en doctorat (D). Les effectifs étudiants sont stables avec une exception notable pour les effectifs en santé.

En 2011, l'université emploie en équivalent temps plein (ETP) environ 1 290 enseignants-chercheurs (EC) dont 175 hospitalo-universitaires (HU), 355 enseignants du second degré et assimilés et 370 autres enseignants ; 1 267 BIATOSS, dont environ 22 % de catégorie A et 53 % de catégorie C. Au total, l'université dispose de 3 283 emplois sur budget État. A cela s'ajoutent 302 emplois sur budget propre dont 290 non enseignants.

Le budget 2011 s'élève à 285,5 M€, dont 76 % en charges de personnel, 18 % en fonctionnement et 6 % en investissement.

Il est important de mentionner enfin quelques éléments contextuels : l'UN a fait partie de la première vague d'établissements évalués par l'AERES ; elle a accédé en janvier 2010 aux responsabilités et compétences élargies (RCE) ; l'équipe présidentielle sera renouvelée en mars 2012, en coïncidence avec le contrat de développement 2012-2016.





# La stratégie en matière de recherche<sup>1</sup>

## I – Un potentiel de recherche important et une structuration lisible

Le potentiel de recherche et la stratégie scientifique doivent s'apprécier à l'aune de l'ambition internationale de l'UN ; le contexte l'y incite fortement. Pour accroître sa lisibilité et son impact, l'UN a poursuivi sa politique de structuration des domaines de recherche, en accord avec une recommandation du rapport AERES 2008. Ainsi, le nombre d'unités de recherche (UR) a continué de décroître et la création de fédérations de recherche (FR) s'est intensifiée : 47 UR et 13 FR sont demandées à la contractualisation 2012, contre respectivement 56 et 5 dans le contrat quadriennal (CQ) 2008.

La recherche est maintenant structurée en trois grands domaines scientifiques (sciences humaines et sociales, sciences de la vie et sciences et techniques) subdivisés en pôles disciplinaires. La création de quatre pôles interdisciplinaires (PI) permet l'identification de grands thèmes fédérateurs et porteurs :

- Mer et littoral ;
- Qualité de vie, bien-être, lien social, risques et responsabilités, culture et patrimoine ;
- Energies renouvelables, environnement et développement durable ;
- Préservation du patrimoine scientifique et développement de la culture scientifique et technique.

Ces pôles interdisciplinaires facilitent les actions communes aux grands domaines scientifiques, corrigeant ainsi l'insuffisance de pluridisciplinarité relevée en 2008. Ils sont susceptibles de faire émerger, dans une dynamique régionale et interrégionale, des thématiques de visibilité internationale sur lesquels l'UN peut appuyer sa stratégie.

On comptait en 2010, dans les laboratoires de l'UN, 1 100 EC et 250 IATOSS, ainsi que 184 chercheurs et 202 ITA des organismes de recherche, principalement CNRS et Inserm. Si le rapport d'autoévaluation reconnaît "*le nombre encore trop important des non publiants/produisants*", les indicateurs disponibles ne permettent pas d'analyser la situation qui, selon l'établissement, serait en voie d'amélioration. On notera que de modestes crédits de fonctionnement sont alloués, à titre d'encouragement, aux EC qui souhaiteraient rejoindre une UR reconnue. Malgré des hétérogénéités, le potentiel de recherche est de grande qualité, comme en témoigne le nombre important d'unités de recherche (UR) classées A et A+ en 2011 (80 % des UR), ainsi que les labellisations par les organismes de recherche. Le nombre de membres de l'Institut universitaire de France (IUF), actuellement six, est faible eu égard au potentiel de l'UN qui, pourtant, enregistre quelques beaux succès tels les trois récents lauréats aux prestigieuses bourses européennes du Conseil européen de la recherche, dont deux dans des UR SHS. L'UN aurait tout intérêt à promouvoir ses meilleurs chercheurs et à attirer des chercheurs ou EC de très bon niveau ; son passage aux RCE lui donne maintenant les leviers pour mener une politique volontariste.

Si le domaine sciences et techniques bénéficie globalement d'une excellente visibilité, notamment en biologie-santé, matériaux, mathématiques-STIC, sciences pour l'ingénieur et planétologie-géoscience, le domaine SHS ne manque pas d'atouts, par exemple en histoire et sciences du langage. Ainsi, la Maison des sciences de l'homme (MSH) offre de remarquables conditions de travail et joue un rôle positif et structurant par ses possibilités d'accueil. D'un autre côté, un institut d'études avancées a récemment été créé, en réseau avec ses homologues de Paris, Lyon et Marseille, sous la forme d'un réseau thématique de recherches avancées (RTRA). Ses interactions scientifiques avec l'UN sont peu nombreuses et sa recherche, essentiellement menée par des chercheurs extérieurs sur leurs propres projets, n'est pas nécessairement en lien avec les préoccupations des UR SHS de l'UN. Il serait souhaitable qu'une meilleure articulation intervienne entre ces entités.

---

<sup>1</sup> La recherche en santé sera abordée dans le chapitre consacré aux relations avec le CHU.

## II – Une stratégie scientifique ambitieuse, tournée vers les partenariats

La stratégie de l'UN s'élabore en interne à partir de son potentiel, en interaction avec les organismes de recherche, les collectivités territoriales, les partenaires locaux et régionaux et, de manière encore sporadique, le potentiel de la région Bretagne. L'analyse de l'attribution des crédits mutualisés (bonus qualité recherche -BQR -, préciput ANR, etc.) démontre une variété offensive de mesures destinées à dynamiser le potentiel de recherche : équipement, fonctionnement, soutien aux colloques, intégration d'UR, retour à la publication, installation des nouveaux chercheurs, aide à la mobilité internationale, invitation de chercheurs étrangers.

On remarque la bonne coordination des stratégies recherche de l'UN et du conseil régional, avec la définition commune d'axes prioritaires et la signature d'un "pacte de progrès concerté". UN et région sont parvenues à mettre en œuvre des mesures innovantes et efficaces afin d'attirer des chercheurs de haut niveau (chaires temporaires senior, environnement de poste de professeur par des crédits de fonctionnement et des supports de thèse ou de post-doc).

Même s'il est trop tôt pour tirer un bilan de ces mesures, elles vont dans le sens d'un accroissement d'attractivité sur la scène internationale. Les actions se prolongent par la volonté de développer des structures de recherche mixtes avec l'étranger ; une telle politique, qui permet intelligemment de faire le lien entre relations internationales et recherche, est à encourager.

A côté des contrats privés, l'activité de recherche passe aussi par le développement de contrats publics, ANR et UE. Environ 2,5 M€ sont obtenus chaque année de l'ANR. Au niveau de l'UE, 90 projets ont été déposés entre 2007 et 2010, avec un taux de succès de 23 %, 16 étant actuellement financés pour un total de 9,2 M€, ce qui vaut d'être salué.

L'UNAM s'est vu confier une mission "d'élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action stratégique des recherches communes". Si ce PRES a facilité la construction de fédérations d'UR et s'il peut s'avérer pertinent pour des domaines qui relèvent des niches d'excellence ou de la mise en œuvre d'actions à caractère territorial, le niveau régional reste insuffisant pour atteindre une visibilité internationale. Cette limitation est apparue d'elle-même lorsqu'il s'est agi, dans le cadre de l'appel à projets "Investissements d'avenir" de dégager des axes forts et des masses critiques pour apparaître sur la carte mondiale de la recherche et de l'innovation. Que cela soit dans le domaine de la santé ou de la thématique transversale "mer et littoral", les universités de Rennes et de Brest viennent naturellement compléter l'écosystème de l'UN et de L'UNAM, comme c'est également le cas pour les STIC et les matériaux. Les acteurs nantais de la recherche sont maintenant déterminés à s'engager dans la voie de la coopération interrégionale, indépendamment des résultats des appels à projet nationaux.

## III – Une mise en œuvre efficace, un suivi à professionnaliser

La mise en œuvre de la stratégie s'appuie sur l'activité de la direction de la recherche et des études doctorales (DRED). La conférence des directeurs de laboratoires mise en place pendant la présente période contractuelle assure une coordination appréciée de tous. A côté du conseil scientifique (CS), cette instance permet une bonne préparation des dossiers et un partage des enjeux auxquels l'UN doit faire face.

Le suivi de la production de la recherche est réalisé par le renseignement d'indicateurs. Des grilles d'évaluation (pour les promotions, primes ou appels à projet) ont été produites, mais leur utilisation ne semble pas encore complètement intégrée au sein de procédures en place. Même si le travail effectué par la DRED est à souligner, ces indicateurs ne sont pas encore liés à un système global qui permettrait d'automatiser et de professionnaliser le suivi des activités de recherche. L'UN aurait intérêt à investir dans un système d'information lui permettant de sortir de la production artisanale de données de pilotage.

L'université s'était engagée à mettre en place un comité d'évaluation international de sa recherche ; cette mise en place a été retardée par le projet d'y adjoindre l'évaluation de la formation. Si le gain de cette double approche est évident, l'UN doit s'interroger sur les effets de ce retard compte tenu des évolutions liées aux appels d'offres nationaux. Il serait judicieux de disposer rapidement d'une réflexion collective sur son ambition : dans quels domaines, avec quelles collaborations et avec quels moyens l'UN pense-t-elle pouvoir apparaître sur la carte de la recherche internationale ?

#### IV – Une formation doctorale de qualité mais positionnée de façon floue

En 2010, l'UN comptait 1 261 doctorants, dont 295 en 1<sup>ère</sup> année et 241 thèses ont été soutenues. La formation doctorale est déployée sur huit écoles doctorales (ED), toutes de dimension régionale, et L'UNAM a pour mission la *“gestion coordonnée de la formation doctorale et le suivi de l'insertion professionnelle des docteurs”*, sans être porteur des ED. La régionalisation des ED est ressentie de manière positive par tous les acteurs.

Plus étonnante est la place des collèges doctoraux dans le dispositif. Chaque université partenaire a constitué son propre collège doctoral pour structurer localement la formation doctorale et l'insertion professionnelle des docteurs, alors qu'on se serait attendu à ce que ces tâches soient assurées par L'UNAM. La situation du collège doctoral Nantes Atlantique est paradoxale : les acteurs de terrain s'imaginent que les missions doctorales sont assumées au niveau du PRES alors que celui-ci ne dispose d'aucun transfert de compétence. Le paradoxe est certainement accentué par la bonne synergie émanant des trois collèges doctoraux, qui se rencontrent régulièrement et co-organisent une bonne part de leurs activités. Ce problème de positionnement ne constitue pas une critique du collège doctoral nantais, très actif et proche des étudiants ; il interroge plutôt sur les ambitions de L'UNAM et le niveau de délégation de compétences que les établissements sont prêts à lui confier.



# La stratégie en matière de valorisation



## Un dispositif éclaté, susceptible d'évolution

La cellule de valorisation a pour mission de gérer une partie des contrats des UR, de détecter les potentialités de valorisation, de gérer la propriété intellectuelle et de sensibiliser les personnels aux problèmes qu'elle pose. Elle assure la tutelle, pour le compte de l'UN, de sa filiale de valorisation "CAPACITÉS SAS". Le budget contractuel géré est modeste, environ 3 M€, à comparer à un budget contractuel total estimé à plus d'une quinzaine de millions d'euros, compte-tenu de la multiplicité des structures intervenant au titre de la valorisation (CNRS, Inserm, Inra, CHU, Armines, ECN Valorisation).

Il existe une convention UN/CNRS, satisfaisante pour chaque partie, qui porte notamment sur la propriété intellectuelle et la gestion des résultats issus tant des UMR que des UR labélisées par le ministère supérieur de l'Enseignement et de la recherche (MESR). En revanche, un accord analogue n'a pas été obtenu avec l'Inserm et les relations avec l'Inra et l'IFREMER s'inscrivent dans le cadre d'accords globaux conclus par la conférence des présidents d'universités (CPU).

La cellule de valorisation gère un portefeuille de 27 brevets sur un total de 80, avec de faibles retours financiers (53 K€ en 2010). Elle contribue à la création d'entreprises et travaille en collaboration avec l'incubateur de la technopole Atlanpole. Depuis 2000, une quarantaine d'entreprises ont été créées, dont six en 2010<sup>2</sup>.

Bien qu'en charge d'une faible part de l'activité de valorisation de l'établissement, la cellule est reconnue pour son efficacité par les entreprises partenaires. On peut cependant s'interroger sur l'évolution de la filiale CAPACITÉS (une vingtaine de personnes pour un chiffre d'affaires annoncé de 1,8 M€, dont 1,4 M€ de contrats de portage), qui se donne comme objectif, outre le portage de certains contrats, la maturation et la vente de technologies nées à l'université et nécessitant des développements avant leur valorisation par des PME. Ces conditions laissent craindre un risque financier sur lequel l'UN, actionnaire à 99 % de la société de droit privé, devra rester vigilante.

L'organisation de la valorisation sera amenée à d'évoluer. Tout d'abord, L'UNAM étudie un projet de structure de valorisation pour les recherches menées en commun par ses membres, ce qui reste limité. Plus important, la création d'une Société d'accélération du transfert de technologie (SATT) a été demandée conjointement par les établissements des deux PRES régionaux ligérien et breton. La mise en place de cette structure imposera une forte mutualisation et conduira de fait à une clarification des compétences de chacun.

---

<sup>1</sup> On rappellera qu'une recherche locale, il y a une vingtaine d'années, est à l'origine de la société de biotechnologie Eurofins, aujourd'hui elle compte 9 000 employés et 150 laboratoires répartis dans 30 pays.



# La stratégie en matière de formation

## I – Une offre de formation foisonnante, ni rationalisée, ni maîtrisée

L'UN délivre de nombreux diplômes cohabités avec des établissements nantais et régionaux ; c'est, par exemple, le cas des nouveaux masters préparant aux métiers de l'enseignement. L'ouverture s'étend parfois aux universités bretonnes et à celles de La Rochelle. L'UN entend mener avec ses partenaires régionaux une réflexion d'ensemble sur la carte des formations. Ce projet doit être encouragé, tout particulièrement au niveau M qui tirerait avantage d'un resserrement du nombre des mentions et des spécialités. L'extension aux universités de Bretagne pourrait aussi s'avérer fructueuse, dans des spécialisations à fort potentiel de recherche, par exemple dans le domaine de la mer.

Outre les formations spécifiques de Polytech'Nantes et des IUT, l'offre de formation couvre les grands domaines nomenclaturés, dont un important panel en STS, mais on peut regretter que les secteurs d'excellence de l'établissement n'apparaissent pas de façon suffisamment claire dans sa stratégie. Les formations professionnalisées, dont le développement faisait partie des recommandations du rapport AERES 2008, sont désormais dominantes : les masters professionnels sont plus nombreux que les masters recherche et les diplômés de licences professionnelles représentent désormais plus de 20 % des diplômés niveaux L. Les demandes d'habilitations pour 2012 portent sur 28 mentions de L (au lieu de 27 dans le CQ 2008), 49 licences professionnelles -LP- (contre 41 en 2010). Pour ce qui est des masters, on compte 36 mentions et 156 spécialités.

La politique de développement est affichée à partir de thématiques (par exemple, informatique, agro-alimentaire, etc.) ou de branches professionnelles (par exemple, à Saint-Nazaire : génie civil, logistique et transport, etc.), ce qui est de nature à donner une identité aux sites, une meilleure cohérence et une visibilité accrue à l'offre de formation. Une telle politique devrait permettre, après suppression des formations obsolètes ou redondantes, de dégager des moyens redéployables au profit de formations ou de pédagogies innovantes. Ce chantier est d'autant plus urgent qu'il n'y a pas eu, ces dernières années, de mise en application d'une vraie stratégie. Ainsi, lors du débat sur les maquettes 2012, le conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) ne s'est guère préoccupé de choix politiques ou d'estimation des coûts (il n'était d'ailleurs pas en possession des éléments utiles pour le faire). Les projets de formations nouvelles n'ont pas donné lieu à une analyse de l'existant ni à une évaluation des effectifs prévisibles et des moyens nécessaires ; ils ont procédé essentiellement des objectifs prioritaires des composantes, non d'une stratégie d'établissement. Pourtant, le CEVU a réalisé, selon une opinion partagée, un travail remarquable d'évaluation pédagogique des projets, à partir d'une grille commune d'auto-évaluation mise en application dans les composantes. Le conseil d'administration (CA) s'en est ensuite remis à l'avis du CEVU, sans ouvrir les débats sur la pertinence politique.

L'un des points faibles relevés dans le rapport AERES 2008 était "l'exploitation insuffisante de la pluridisciplinarité dans un établissement de grande taille". L'établissement y apporte des réponses modestes mais encourageantes. Ainsi, à côté du maintien de mentions transversales existantes en master (Culture et société, Santé-social) on note une demande de nouvelle mention Études européennes et internationales. Il existe par ailleurs une bonne dynamique entre les composantes des domaines ALL et SHS en matière de création de cursus bi-disciplinaires. De même, l'intégration récente de l'IUFM a permis de faire évoluer le volet de professionnalisation de certaines formations de niveau master.

La réduction du taux d'échec et d'abandon en L faisait aussi partie des recommandations de l'AERES en 2008. Le plan réussite en licence a donné lieu à des propositions de la part des composantes qui en ont chiffré le coût avant un dialogue financier avec la cellule d'aide au pilotage, chargée du suivi du plan ; le tout sans discussions pédagogiques en CEVU. Concrètement, outre un tutorat de soutien, une politique d'enseignants référents a été retenue, mais les résultats sont inégaux et il arrive souvent que les étudiants ne se rendent pas aux entretiens proposés. Le bilan des actions menées n'a pas servi, pour le moment, à établir un ensemble d'indicateurs pertinents. Le chantier est loin d'être refermé.

Enfin, il faut souligner la nécessité d'une politique d'établissement volontariste, relayée par un engagement résolu des composantes, en matière d'évaluation des enseignements. Des initiatives éparses existent mais la pratique est variable et les étudiants sont généralement peu impliqués. La réticence diffuse des enseignants et la complexité des supports numériques choisis pour les évaluations semblent constituer les principaux obstacles.

## II – Une formation tout au long de la vie en reconstruction

Le service commun de la formation continue (SCFC) est situé à l'écart des composantes, dont certaines ont leur propre organisation, comme les IUT et l'IAE. En 2008, son activité a bénéficié à 4 164 stagiaires, soit plus de 450 000 heures-stagiaires, pour un chiffre d'affaires d'environ 2,3 M€<sup>1</sup>. Si sa qualité n'est pas en cause (la formation continue, dans son ensemble, est certifiée ISO 9001 depuis 2009), le SCFC est en restructuration, à la suite d'un audit provoqué par un déséquilibre financier persistant. A côté des pôles indépendants actuels (qui seront soumis à un prélèvement pour frais de fonctionnement), la restructuration entraîne la mise en place d'un pôle de formation continue par groupe de composantes, le redéploiement des personnels, le recalibrage des formations et un calcul des coûts complets. Le nouveau SCFC, interlocuteur unique des institutions territoriales, restera l'opérateur de la promotion sociale, notamment grâce au DAEU. Sa mission sera d'offrir une véritable formation tout au long de la vie sous forme de modules capitalisables.

Il sera également en charge de la validation des acquis de l'expérience (VAE), qui mériterait d'être dynamisée pour mener à des issues plus abouties : sur plus de 2 600 demandes d'informations et de conseils, 150 candidatures ont été reçues ne débouchant que sur 26 validations totales ou partielles. En revanche, plus de 900 dossiers ont été traités en VAE dans les composantes en vue d'une reconnaissance de pré-requis.

On perçoit difficilement comment cette réorganisation permettra un meilleur pilotage par l'établissement de son dispositif de formation continue.

## III – Un parcours cohérent de l'accueil à l'insertion mais un suivi des diplômés embryonnaire

### 1 • Un efficace dispositif d'information-orientation des lycéens

L'établissement a su tisser un réseau de communication efficace entre ses composantes, le rectorat, la région et l'ONISEP et 80 lycées de Loire Atlantique et de Vendée, afin de rendre plus lisible et claire l'offre de formation à l'intention des futurs étudiants. La démarche consiste à développer des protocoles autour du triptyque : information, accueil, interventions dans les lycées. Des actions pragmatiques ont montrées leur efficacité, notamment une documentation spécifique sur DVD, téléchargeable sur l'espace web, en complément de fiches présentant l'offre de formation de façon adaptée au public lycéen et de sept films consacrés à des thématiques métiers. Cette information est relayée dans tous les lycées, avec remise d'un DVD à chaque professeur principal. Le processus est assorti de mesures complémentaires : accueil en autonomie des lycéens dans les cours de L1 durant les congés scolaires de février ("Université à l'essai" : 905 lycéens accueillis dans 1 460 cours) ; 19 tuteurs ambassadeurs, étudiants de M1 et M2, formés grâce à une unité d'enseignement (UE) libre, pour présenter l'offre de formation dans les lycées ; orientation active résultant d'un "Conseil pour votre L1", en décembre, via le site internet (16 000 dossiers traités en 2009-2010), suivie d'une orientation active sollicitée.

Dans son ensemble, le système donne quelques résultats positifs : on assiste à un net recul des demandes tardives d'informations et tout lycéen conserve la possibilité d'obtenir un conseil individualisé.

### 2 • Une insertion professionnelle bien préparée, sans suivi systématique

Fin 2009, a été créé le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) au sein du Service Universitaire d'Information et d'Orientation (SUIO), parallèlement à un bureau d'aide à la construction des parcours (BACP) ; il est relayé par des cellules locales d'insertion dans quelques composantes. La dualité BAIP-BACP n'est guère lisible, la distinction de leurs missions respectives manquant de clarté. L'UN a engagé une réflexion à ce sujet.

Un point positif tient à la reconnaissance des compétences : à chaque formation correspond une fiche RNCP présentée sous la forme d'un livret traduisant clairement les compétences. En outre, chaque étudiant reçoit un "carnet de route universitaire et professionnel" où sont inscrits ses acquis. L'incitation aux stages en entreprise est impulsée grâce à une plateforme stages/emplois, mais il est regrettable que des stages ne soient pas toujours intégrés dans les cursus L.

---

<sup>1</sup> Parallèlement, six composantes réalisaient au total un chiffre d'affaires proche de 1,8 M€ pour près de 3 300 stagiaires.



L'absence de suivi des diplômés faisait partie des points faibles relevés par l'AERES en 2008. Quelques enquêtes d'insertion ont été menées par le BAIP sur des diplômés de M en 2007 et 2008. Mais, s'il existe des pratiques de suivi dans les composantes où cela fait partie de la culture, il n'y a toujours pas de politique d'établissement avec un suivi systématisé de cohortes, ce qui constitue une lacune majeure à une époque où ce suivi fait partie des éléments de notoriété et d'attractivité d'une université. Il n'y a pas, non plus, de suivi des non diplômés, dont la trace est perdue.

### 3 • Un environnement de travail de qualité

Le service commun de la documentation (SCD) rassemble 7 bibliothèques universitaires et on dénombre 24 associées dans les composantes et les UR. Le tout est hétérogène et appelle une restructuration, que l'UN envisage. Le SCD mène cependant une politique dynamique comme le montre son rapport annuel. Parmi les points forts, on distinguera les sessions thématiques et les formations aux ressources électroniques, qui rencontrent un succès constant (en 2009, 7 676 étudiants de niveau M et D ont reçu une formation par groupes de moins de cinq étudiants), ainsi que les fiches d'informations pratiques diffusées sur le site internet de l'UN. Une enquête de satisfaction a eu lieu en 2010 auprès des usagers, avec près de 2 350 réponses d'étudiants : elle révèle 75 % de très satisfaits ou plutôt satisfaits des services mais pointe l'insuffisance des heures d'ouverture des bibliothèques (57 heures dans quatre des bibliothèques universitaires (BU) et projet d'ouverture à 104,5 heures dans la bibliothèque santé).

S'agissant des TICE, la plateforme Moodle compte aujourd'hui 2 717 cours actifs (contre 250 en 2007), avec un regroupement des ressources nationales en médecine. Les ressources pédagogiques en ligne présentent des dominantes en L1, dont la première année commune aux études de santé (PACES), et en langues. 200 enseignants ont suivi des sessions de formation à Moodle. Les étudiants accèdent à la plateforme via l'environnement numérique de travail (ENT) et une augmentation de fréquentation de 67 % a été notée entre 2009 et 2010, avec une moyenne de 6,97 connexions mensuelles par étudiant en 2009 contre 1,7 en 2006. Cette croissance correspond à l'effort d'équipement des sites et à la politique d'incitation des étudiants et des enseignants à l'utilisation des TICE. De façon générale, on éprouve un sentiment de dynamisme et de notoriété au sujet de la plateforme Madoc, ce qui ressort également d'une enquête de satisfaction menée en 2009 en région. Parmi les perspectives, on s'attend à une croissance des usages mixtes des TICE, à une intensification de la formation des enseignants à Moodle et à la création d'un service universitaire de pédagogie où les TICE joueront un rôle majeur. Parmi les faiblesses auto-diagnostiquées, on relève le manque de compétences internes suffisantes pour étendre le champ des prestations et des logiciels ainsi que l'absence d'une réflexion de fond sur la propriété intellectuelle.



# La stratégie en matière de vie étudiante

## I – Des étudiants peu impliqués dans la vie de l'établissement

L'établissement s'attache à ce que les candidats aux élections étudiantes aient le temps de préparer et conduire leur campagne. Toute liste ayant remporté au moins un élu reçoit du service de la vie étudiante (SVE) un financement avec une part variable en fonction des taux de présence aux conseils. L'engagement associatif étudiant est concrétisé par une unité d'enseignement de découverte (UED), assortie de crédits ECTS. Pourtant, il n'existe aucun statut de l' élu étudiant : des dispenses d'assiduité sont accordées lors de la tenue des conseils, mais aucun écrit ne garantit durablement des droits spécifiques et aucune formation des élus n'est organisée ; seule une plateforme Internet met en ligne des documents, insuffisants pour préparer à l'exercice d'un mandat. Cette carence limite l'appréhension des problématiques traitées dans les conseils centraux ou de composantes et l'association aux discussions et décisions. Ainsi, après une participation soutenue en début de mandat, cette situation nourrit l'absentéisme. Au plan matériel, il n'existe pas de bureau de la vie étudiante (BVE), où les élus trouveraient du matériel, des fournitures et d'une manière générale un site de formation et d'échanges. Néanmoins, les élus étudiants s'affirment désireux de montrer qu'ils sont capables de s'intégrer et de participer ; ils regrettent de ne pas occuper leur juste place au quotidien, même s'ils ont le sentiment que le dialogue progresse. Ils sont satisfaits de la communication des documents préparatoires par le niveau central mais constatent des situations hétérogènes au niveau des composantes.

On remarquera que le vice-président étudiant (VPE) ne fait pas partie de l'équipe présidentielle. Élu par le CEVU en application de la loi "liberté et responsabilité des universités " (LRU), sa position diffère de celle des autres VP, choisis par le président sur la base d'un programme d'action et proposés à l'approbation du CA.

La vie associative est riche de plus d'une centaine d'associations, certaines sous convention d'objectifs avec l'UN, qui se plaignent du manque de locaux : des espaces comme le pôle étudiant, pourtant attractif avec sa cafétéria et sa salle de spectacles, sont trop petits ou d'utilisation peu pratique. Pour le soutien de leurs actions, les associations regrettent la dichotomie entre un FSDIE central dont les critères sont connus de tous et un FSDIE attribué par les composantes, à leur discrétion. Cette situation pose un problème de transparence et d'égalité de traitement, même si certaines associations y trouvent avantage, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêts. De plus, ces FSDIE de composantes sortent souvent de leur vocation en finançant des projets pédagogiques et rendent difficile un bilan des actions à l'échelle de l'UN.

## II – Les hauts et les bas des services rendus aux étudiants

Le SVE travaille en étroite relation avec le VPE. Il a plusieurs missions dont l'accueil et l'information et l'assistance dans les démarches. On notera qu'il n'existe pas encore de carte multiservice à l'UN ; elle est prévue pour la prochaine rentrée dans le cadre de L'UNAM, avec le concours du CROUS.

L'accompagnement des étudiants constitue un chantier encore inachevé. Beaucoup de tutorats ne fonctionnent pas ou mal. L'activité du SUIO, implanté de façon non homogène dans les composantes, est peu visible : ainsi, l'outil innovant qu'est le carnet de route universitaire et professionnel, n'est pas assez connu. De même, le BAIP manque de visibilité et il n'existe pas d'association générale d'anciens qui pourrait œuvrer en lien avec lui. L'UN est un des sites d'expérimentation du projet d'orientation et d'insertion du Haut commissariat à la jeunesse, mais peu d'étudiants s'y sont intéressés pour l'instant.

Sur le plan de la santé, le SUMPPS dispose de locaux nantais très accessibles et des permanences sont tenues sur les sites de Saint Nazaire et de La Roche-sur-Yon. L'offre de prévention et de soins est vaste et les outils de communication sont adaptés pour atteindre un maximum d'étudiants. Le service développe aussi un module d'initiation à la santé publique. Un rapport annuel fait état d'une fréquentation de l'ordre de 6 000 visites par an. Les assistantes sociales sont particulièrement sollicitées : en quatre ans, le nombre de visites a augmenté de 60 % (près de 1 200 en 2009-2010).

Si tous les locaux d'enseignements ont été rendus accessibles aux étudiants en situation de handicap, seuls des aménagements ponctuels ont été réalisés sur les autres infrastructures, une mise aux normes générales supposant des financements très importants.

L'accueil est de qualité : identification rigoureuse des étudiants concernés (235 étudiants cette année) ; élaboration, en lien avec les enseignants, d'aménagements pédagogiques, de formations à la carte ou de dispositifs de solidarité ; coopération avec l'association "Handisup" pour la vie courante.

### III – Une vie de campus agréable et une remarquable offre culturelle et sportive

Les étudiants rencontrés avouent avoir du plaisir à étudier à l'UN. Les campus nantais sont très bien desservis par les transports en commun et l'animation y est particulièrement développée. Compte tenu de la dispersion géographique de l'établissement, les conditions de vie étudiante ne sont pas équivalentes partout, notamment sur les sites universitaires extérieurs. Il est cependant un élément de différenciation sur lequel l'UN peut avoir prise : celui de la communication, car l'information ne semble pas toucher de manière égale les étudiants selon leur localisation. Cet élément n'est pas de nature à renforcer le sentiment d'appartenance à l'UN.

Le CROUS, à l'origine de nombreux projets en matière de vie étudiante, signe des conventions ciblées avec l'université et entretient des liens étroits avec le SUMPPS, mais il semble y avoir un déficit de concertation au plus haut niveau. Lors de la rentrée 2010, pour la première fois, le CROUS a disposé de la totalité de son parc de logements et tous les étudiants éligibles ont pu être logés, sans liste d'attente.

Le SUAPS propose une offre sportive d'une réelle qualité. Les possibilités sont d'autant plus nombreuses qu'un partenariat avec les municipalités permet d'utiliser les infrastructures publiques. Le SUAPS recense 12 000 étudiants en pratique libre, 800 en pratique de compétition et l'UN est 3<sup>ème</sup> au classement FFSportU en termes de participation. Les enquêtes de satisfaction sont très positives mais le montant du droit d'inscription revient comme point négatif. La petite quarantaine de sportifs de haut niveau bénéficie d'une attention particulière : mise à disposition d'ordinateurs, aménagement des enseignements et des sessions d'examens, suivi médical.

L'offre culturelle est très développée et diffusée par un agenda évènementiel mensuel. Des manifestations de qualité, riches et variées, sont organisées et la salle de spectacles du pôle étudiant est fréquentée par un public qui déborde largement le cadre de l'université. L'UN a fait le choix de développer son propre potentiel de création et les associations étudiantes sont souvent sollicitées par l'extérieur pour des productions ou des coproductions culturelles. Par ailleurs, une offre d'UED -unité de découverte "culture" - a été créée, animée par des artistes professionnels. Des ateliers de valorisation de l'expérience au sein de ces UED sont organisés en commun avec le SUIO. Dans ces conditions, il est paradoxal que l'UN ne propose aucune filière de formation artistique, sinon des spécialités ou des options au sein d'autres filières, d'autant qu'elle a été mandatée par Nantes Métropole pour réfléchir aux enjeux de formation et de recherche dans le domaine des industries créatives.

# La stratégie en matière de partenariats

## I – De fructueuses coopérations académiques locales et des perspectives de structuration régionale et interrégionale

L'UN a établi des relations locales étroites avec l'École centrale, l'École des mines, l'École d'architecture et l'École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation (ONIRIS). Ces coopérations couvrent à la fois la recherche et la formation : nombre important d'UR mixtes, ED communes, cohabilitations multiples au niveau M. Les liens se sont encore resserrés à l'occasion de la réponse aux appels d'offres des Investissements d'avenir. Cependant, on peut encore observer certaines réticences ; c'est ainsi que faute d'accord entre partenaires, Nantes s'est privé de la constitution d'un pôle de forte visibilité sur les sciences de l'ingénieur. La fructueuse interaction avec le CHU sera abordée plus loin dans ce rapport.

L'UNAM réunit les forces régionales autour de 13 missions, mais sans transfert de compétences. Ce parti pris a sans doute facilité un large rassemblement, mais il a privé le PRES de prérogatives permises aux EPCS. Bien qu'il soit parfois qualifié de "coquille vide", son rôle dans la gestion de la formation doctorale, on l'a vu, est réel. D'autre part, si la formation initiale ne fait pas partie de ses missions explicites, L'UNAM est un lieu de concertation qui devrait faciliter la rationalisation de la carte régionale des formations. L'UN va même plus loin puisqu'elle se prononce pour une évolution vers une université fédérative régionale, voire bi-régionale avec la Bretagne.

Le mérite unanimement reconnu du PRES est d'avoir organisé la réflexion sur les appels d'offre des Investissements d'avenir et notamment conçu, avec le PRES breton, une réponse interrégionale aux IDEX. Bien que les premiers résultats aient déçu, une dynamique de rapprochement s'est créée, encouragée notamment par les collectivités. Elle devrait perdurer, ce qui pose le problème de l'avenir du réseau des universités de l'ouest atlantique (RUOA), qui réunit les 10 universités de Bretagne, Pays de la Loire, Limousin et Poitou-Charentes.

## II – L'indispensable partenariat avec les organismes de recherche

L'UN est fortement liée à l'Inserm et au CNRS. Elle collabore aussi, dans une moindre mesure, avec l'Inra, l'Inria, le LCPC et l'Ifremer. Ces partenariats sont concrétisés par la mise à disposition de personnels et la création de structures mixtes (actuellement 48, dont 29 UMR et 9 FR). On notera que, pour la gestion des contrats, l'Inserm et le CNRS sont le plus souvent préférés à l'UN car elle y est considérée comme plus souple et plus efficace.

Les organismes de recherche ont été parties prenantes des réponses apportées aux appels à projets des Investissements d'avenir, tout en regrettant leur montage dans l'urgence. Pour eux, l'avenir passe par la coopération avec les établissements de Bretagne.

## III – Le soutien significatif et attentif des collectivités territoriales

Les collectivités territoriales sont représentées dans les conseils centraux, et y participent activement. Elles constatent une nette amélioration de leur fonctionnement, même si elles soulignent la difficulté d'impliquer l'ensemble de la communauté universitaire et l'insuffisance du débat sur certains dossiers stratégiques.

D'un autre côté, l'UN et ses personnels sont associés aux travaux des collectivités auxquelles ils apportent leur expertise : élaboration du schéma régional de l'éducation et de la formation, du schéma régional de la recherche, Comité consultatif régional de la recherche et du développement technologique, organes consultatifs de structures intercommunales, de syndicats mixtes et de conseils de développement, etc.

Si les collectivités souhaitent formaliser les relations dans des cadres pluriannuels, elles entendent aussi choisir les projets qu'elles soutiennent. Les contributions sont significatives ; en 2010 : près de 1,7 M€ pour la région ; environ 1,6 M€ pour la ville de Nantes et Nantes Métropole ; 0,4 M€ de la CARENE (Communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire) pour le pôle de Saint-Nazaire ; 1,1 M€, à part égale entre le conseil général de la Vendée et La Roche-sur-Yon agglomération, pour le pôle yonnais.

Le contrat de projet Etat-région (CPER) 2007-2013 témoigne de l'engagement des collectivités qui investissent 156 M€. L'opération "campus prometteur" bénéficie de 30 M€ de crédits d'investissement. En 2010, la part des collectivités dans les investissements de l'UN s'établissait à 39 %. Cependant, l'université regrette que les collectivités se dégagent progressivement du fonctionnement, notamment dans les sites délocalisés, et que leurs règles de gestion soient trop contraignantes.

#### IV – Des échanges fructueux avec les milieux socio-économiques

Des personnalités socio-économiques siègent dans les instances, tant au niveau central, où elles portent un jugement positif sur l'évolution du fonctionnement du CA, qu'à celui des composantes. Elles s'inquiètent cependant du manque de couplage entre centre et composantes, certaines leur semblant mal appréhender les grands enjeux auxquels l'établissement doit faire face.

L'UN est associée à plusieurs pôles de compétitivité (Images et Réseaux, pôle à vocation mondiale, Atlanpole Biothérapies, IDforCAR, Elastopôle) et ses UR entretiennent de nombreuses collaborations avec des entreprises. L'ouverture de l'UN à leurs besoins, la possibilité d'utiliser des plates-formes technologiques performantes, comme le cyclotron ARRONAX ou l'ensemble TECHNOCAMPUS EMC2, et l'accès des PME aux programmes européens, par l'intermédiaire des UR, sont jugés favorablement.

Il faut enfin signaler que l'UN est partie prenante de l'institut de recherche technologique (IRT) Jules Verne, l'un des six premiers IRT retenus dans le cadre des Investissements d'avenir. Son activité va porter sur les technologies avancées de production, les nouveaux matériaux composites, métalliques et hybrides, en étroite coopération avec l'industrie ferroviaire, automobile et aéronautique.

# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Le développement perfectible de la politique d'internationalisation

### 1 • Des structures de pilotage adéquates, mais un suivi des actions imprécis

Les structures de définition stratégique, de pilotage et de mise en œuvre des relations internationales (RI) sont constituées d'une VP assistée d'un conseil universitaire des relations internationales (CURI), spécifique à l'établissement, d'un réseau de correspondants et d'une direction des relations internationales. A cela s'ajoute L'UNAM dont une des missions est la conduite de projets communs, notamment la création de masters internationaux et l'ouverture internationale de la formation doctorale.

L'un des objectifs du CQ 2008 était de privilégier des partenariats concentrant l'intérêt de plusieurs composantes et dans lesquels l'interface recherche-formation prendrait la forme de doubles diplômes et de laboratoires conjoints. Comme le reconnaît l'UN, cet objectif reste essentiellement à l'état de projet. De plus, il ressort que le suivi n'intègre pas toutes les données, que l'information disponible n'est pas organisée de façon systématique et que les valeurs des indicateurs, dans les cas favorables où ils sont renseignés, diffèrent parfois en fonction de leur origine.

### 2 • Les résultats difficiles à apprécier de l'internationalisation de la recherche

Le projet d'établissement de 2008 prévoyait le développement d'UR communes avec l'étranger et simultanément le rapport AERES 2008 faisait état de deux réalisations et de deux projets en cours de réalisation. Le rapport d'autoévaluation ne fait pas mention de ces laboratoires communs : il fait seulement référence à la création, en 2009, d'une unité mixte avec la Chine et de deux autres en cours de montage avec Madagascar et la Russie ; un autre document annonce un projet avec les États-Unis. La situation actuelle semble donc décevante. D'autre part, le rapport AERES 2008 soulignait que l'UN ne coordonnait que peu de projets européens ; actuellement, elle en coordonnerait quatre mais les informations données ne sont pas concordantes.

Quant aux publications, l'UN s'était donné comme valeur cible pour 2011 (CQ 2008) que 19 % des articles publiés le soient avec un co-auteur issu d'un autre pays membre de l'UE. Lors de la visite, l'établissement ne disposait pas de données pour cet indicateur.

### 3 • Les résultats prometteurs de l'internationalisation de la formation

On observe d'assez nombreuses réalisations, essentiellement au niveau M. Ainsi, l'UN organise actuellement sept formations en délocalisation, en majorité au Vietnam. Ces formations sont encadrées par des accords de coopération ; leurs maquettes pédagogiques sont identiques à celles des diplômes locaux et l'UN participe au recrutement des étudiants, à l'enseignement et au contrôle des connaissances. Bien que le nombre de diplômés n'ait pas évolué de façon linéaire ces dernières années, on note une progression de 43 % entre la moyenne des années 2006 et 2007 et la moyenne des années 2008 et 2009 (187 diplômés). De même, l'établissement offre actuellement 16 formations en double-diplôme (dont 8 au sein de l'UE), incluant un master Erasmus Mundus. Ici encore on note une progression de 11 % des diplômés entre la moyenne des années 2006 et 2007 et la moyenne des années 2008 et 2009 (147,5 diplômés). Certaines composantes font preuve d'une bonne ou très bonne activité en la matière ; d'autres sont peu ou pas actives.

Quelques UFR offrent des enseignements partiellement en anglais et l'UN propose cinq formations "internationales" dont les objectifs affichés sont au moins 50 % d'enseignements en anglais ou au moins 50 % d'étudiants de nationalité étrangère.

La cible fixée pour le nombre d'inscriptions de doctorants en cotutelle internationale (CQ 2008) est atteinte avec une moyenne annuelle voisine de 20 entre 2008 et 2010. On dénombre un total de 147 thèses en cours, dont 42 % avec des établissements de l'Afrique francophone et 22 % avec des établissements de l'UE. Le nombre de soutenances de thèse en cotutelle est en progression de 28 % par rapport à la période 2004-2007.

## II – Une ambitieuse politique de mobilité avec des résultats contrastés

A côté de la mobilité spontanée, environ 200 accords de coopération facilitent la mobilité sur programme Erasmus. L'UN participe aussi aux programmes ISET et CREPUQ avec les États-Unis et le Canada.

### 1 • Une mobilité entrante des étudiants en-deçà des espérances

La proportion d'étudiants étrangers est loin de la cible que l'établissement s'était fixée pour 2011, soit 15 % des effectifs, la moyenne nationale. Entre 2008 et 2010, la proportion est restée autour de 11 %. Les principaux pays d'origine sont le Vietnam, la Chine et le Maroc. En 2010, 55 % des entrants étaient inscrits en M et D, les étrangers représentant 39,5 % du total des doctorants (en progression de 8 % par rapport à 2008). Alors que l'UN s'était donné des valeurs cible pour leur réussite en L et M, aucun élément d'appréciation n'a été communiqué.

A l'inverse de cette stagnation, le nombre d'entrants en programmes d'échange sur les années 2008 et 2009 (en moyenne 687 étudiants) a augmenté de 38 % par rapport à 2004-2007. Ces étudiants bénéficient d'un guichet unique, d'un étudiant référent français, de cours de français langue étrangère (FLE), de 450 logements réservés au CROUS (accueil de la totalité du niveau D et accès privilégié du niveau M), du parrainage de l'association "autour du monde", destinée à leur accueil et leur suivi, et des opportunités d'échanges interculturels dont cette association et la maison des échanges internationaux et de la francophonie ont l'initiative.

Si l'UN fait état de la création d'une série d'outils de communication destinés à appuyer la mobilité étudiante, traduits en différentes langues, elle reconnaît que "*l'absence de catalogue de cours et de traduction de l'offre de formation en langue étrangère limite encore l'attractivité de l'établissement*".

### 2 • Une mobilité sortante des étudiants bien organisée et en progression

Au titre du CQ 2008, l'UN s'était fixé l'objectif ambitieux d'une mobilité sortante de 60 % des effectifs de niveau M. Sur la base des effectifs moyens entre 2008 et 2010, il aurait fallu pour cela 7 200 sorties en deux ans ! Si l'objectif n'a pas été atteint, l'évolution est positive. Ainsi, le total des sortants en programmes d'échange (moyenne annuelle : 740 étudiants entre 2008 et 2010), a augmenté de 20 % par rapport à la période 2006-2007. En 2008 et 2009, 57 % en moyenne des sortants relevaient d'Erasmus et en chiffres absolus l'UN a été la 1<sup>ère</sup> université Erasmus de France en 2009. Par ailleurs, les mobilités pour stages ont atteint pour les années 2008 et 2009 le chiffre moyen annuel de 384 étudiants. Entre 2008 et 2010, presque la moitié des sortants étaient issus du domaine de formation STS.

Pour appuyer la mobilité sortante, l'UN offre une préparation linguistique adaptée débouchant sur des certifications dans six langues courantes et des initiations à des langues rares ou peu parlées. L'impact de cette formation est mesuré par les quelques 3 000 certifications obtenues en 2010 (probablement plus de 4 000 en 2011). Il faut saluer la politique de gratuité de la certification pour environ 5 000 étudiants volontaires de niveau M, certification qui deviendra obligatoire en 2012.

### 3 • L'absence d'indicateurs de mobilité des enseignants

Le comité n'a disposé d'aucune donnée sur le nombre d'étrangers titulaires d'emplois d'enseignement ou de recherche et l'UN n'assure pas la publicité internationale de ses emplois vacants. Elle accueille régulièrement des étrangers pour de courtes durées (près d'une centaine par an) et les visiteurs peuvent se loger à la maison des chercheurs étrangers ou avec l'aide de l'association "chercheurs étrangers à Nantes". Des allocations postdoctorales et des chaires juniors sont attribuées par la région qui finance aussi des projets construits autour de séjours de seniors étrangers (peu de données quantitatives). Les enseignants peuvent bénéficier du programme Erasmus et de cofinancements de l'UN pour participer à des colloques et séminaires internationaux.



# La gouvernance



## I – Une gouvernance cohérente qui peine à trouver un équilibre entre centre et périphérie

### 1 • Une équipe présidentielle homogène et soudée

Les statuts de l'UN donnent une grande cohérence à son gouvernement. Le président est accompagné par un bureau élu par le CA sur sa proposition ; seul le VPE fait exception à cette règle. Le bureau restreint comprend les VP des conseils centraux<sup>1</sup> le VP du CURI et des VP fonctionnels. Bien que les statuts prévoient un VP BIATOSS, cette fonction est vacante, faute de volontaire. Les mandats prennent fin en même temps que celui du président. Le bureau plénier comprend des conseillers du président chargés de dossiers spécifiques.

### 2 • Un conseil d'administration insuffisamment stratégique

L'UN s'est doté d'un CA de 30 membres. Son fonctionnement a connu récemment une évolution jugée positive par ses membres : la commission permanente aborde en préalable les points concernant la vie courante et soumet ses conclusions à des votes bloqués, sauf demande expresse des administrateurs. Ainsi, le CA peut dorénavant se concentrer sur des aspects stratégiques ; par exemple, pour la première fois, lors de la préparation du budget 2011, il a tenu un débat d'orientation budgétaire, apprécié notamment par les personnalités extérieures.

Cependant, des membres de la communauté universitaire déplorent que des questions stratégiques n'aient pas été réellement discutées au CA dans un passé récent, comme l'opération campus et la réponse à l'appel d'offres Investissement d'avenir. On a noté également un défaut de réflexion sur la rationalisation de l'offre de formation. Enfin, ni le CA ni les composantes n'ont le sentiment d'avoir été associés à la réalisation du rapport d'autoévaluation UN 2010 valant bilan du contrat quadriennal 2008.

Dans la continuité d'une tradition locale, les nouveaux statuts de l'UN ont conservé au CS et au CEVU une possibilité de délégation du CA pour la gestion des affaires courantes dans leurs champs de compétence.

### 3 • D'utiles instances consultatives de concertation et d'information mutuelle

Il s'est avéré indispensable d'instaurer une instance de concertation et d'information mutuelle, la conférence des directeurs de composantes, qui se réunit mensuellement avec l'équipe présidentielle. De façon similaire ont été établies une conférence des directeurs de laboratoires, qui se réunit tous les deux mois, et une conférence des directeurs des services centraux, généraux et communs et des responsables administratifs de composantes, qui se réunit après chaque CA. On rappellera que le rapport IGAENR 2008 avait conclu que la fonction de pilotage devait être renforcée et que les instances consultatives ne devaient pas interférer avec l'instance décisionnelle : elles ne donnent pas l'impression de dessaisir le CA de son pouvoir de délibération.

### 4 • Une administration centrale renforcée et efficace

Les services centraux sont animés par un directeur général des services assisté de deux adjoints. De même que l'agent comptable et le directeur du cabinet du président, ils participent aux réunions de bureau. L'administration a été fortement réorganisée ces dernières années, notamment en réponse aux recommandations formulées par le rapport IGAENR 2008. Il est intéressant d'observer que de nombreuses compétences ont été reconcentrées afin de faire face aux enjeux des RCE. Ainsi, des directions ont été créées avec un réel pilotage sur les dispositifs dans les composantes, des mutualisations sont en cours et des procédures administratives et financières ont été mises en place. L'équipe présidentielle dispose aujourd'hui d'une administration renforcée et efficace.

---

<sup>1</sup> Le VP du CA reçoit le titre de 1<sup>er</sup> VP.

## 5 • L'équilibre problématique entre centre et composantes

Le rapport AERES 2008, dont les observations datent du début du mandat du Président actuel, avait décrit la situation idyllique d'un "modèle nantais" fondé sur un "équilibre entre la gouvernance centrale et la nécessaire décentralisation d'une université pluridisciplinaire". Il précisait que "les échanges avec les directeurs de composantes montrent également un sentiment de satisfaction sur le fonctionnement positif de l'université, avec un travail en profondeur effectué par la présidence, dans une logique de transparence, de travail collectif, d'écoute et d'échanges".

Quatre ans après, le climat est radicalement différent. Lors d'échanges avec les directeurs de composante de sévères critiques ont été exprimées : absence de débats sur les questions essentielles ; manque de clarté des orientations ; dérive du rôle de certains services ; etc.

Malgré la mise en place d'instances de concertation et d'information mutuelles (cf. supra), les raisons de cette dégradation se trouvent probablement dans l'évolution récente de l'UN. Il y a une dizaine d'années, une déconcentration et un renforcement de l'autonomie des composantes se sont imposés, sans doute pour contrer certaines velléités de partition. Aujourd'hui, l'équipe présidentielle déplore "l'extrême lourdeur" de la gouvernance et "la nécessité d'inventer un nouveau modèle", au moment où LRU et RCE concourent à imposer un renforcement du contrôle par l'échelon central. De là l'émergence, dans les composantes, d'un sentiment de reprise en main, d'atteinte à leur autonomie et de crainte de perdre des moyens dont elles s'estiment propriétaires.

Pour l'équipe présidentielle, le renforcement de la mutualisation est de nature à permettre aux composantes de mieux se concentrer sur leurs missions fondamentales. Elle diagnostique un défaut de compréhension du projet général et un manque d'adhésion. Une communication renforcée et la conclusion de contrats d'objectifs et de moyens font partie des instruments envisagés pour calmer les tensions. Il s'agit de trouver un nouvel équilibre entre autonomie et appartenance et de responsabiliser les composantes en leur offrant une marge d'initiative suffisante. A défaut, on peut craindre la poursuite des conflits entre les deux légitimités électives que représentent le gouvernement central et la direction des composantes.

La recherche d'un nouvel équilibre et la conclusion de contrats d'objectifs et de moyens pourraient également se trouver simplifiées si le nombre de composantes était réduit par des regroupements judicieux, à l'image de l'évolution en cours de réflexion dans les UFR de santé.

## 6 • Une politique rationnelle de développement des pôles universitaires

Saint-Nazaire accueille environ 2 300 étudiants avec une orientation technologique dominante. L'UN y a réussi un ancrage territorial donc la force réside dans la mise en place de parcours de formation professionnalisants LMD complets, sans redondance avec ceux de Nantes, adossés à la présence d'UR de qualité, dont deux UMR CNRS. Le CPER 2007-2013 a inscrit deux opérations, dont une construction au profit d'une des UR. Le pôle de Saint-Nazaire vise clairement à l'excellence tout en contribuant aux besoins de l'économie locale. Il bénéficie de financements et du soutien attentif des collectivités territoriales et de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) Nantes-Saint-Nazaire.

La Roche-sur-Yon accueille environ 1 300 étudiants, chiffre en croissance de 35 % depuis quatre ans, avec une orientation dominante dans les domaines LL et DEG. Cependant la stratégie n'y est pas encore aboutie : filières incomplètes (notamment L sans L3), nécessairement redondantes avec celles de Nantes ; modeste adossement recherche local. En outre, le paysage est brouillé par la présence de l'enseignement supérieur privé qui délivre des diplômes concurrents de ceux du pôle. Les collectivités territoriales assurent une grande partie du budget de fonctionnement.

## II – Les premiers acquis de la réorganisation des services informatiques

Le rapport IGAENR 2008 insistait sur la nécessité de créer une direction des systèmes d'information dans les plus brefs délais. Cet objectif est aujourd'hui atteint et les résultats sont positifs : forte augmentation des débits du réseau et début de mise en place de téléphonie sur IP ; homogénéisation des applications informatiques entre services et composantes ; expérimentation de services de proximité visant à regrouper les personnels informatiques de différentes composantes d'un même site sous l'autorité de la DSI. Malgré les tensions inhérentes à toute mutualisation, cette expérimentation a abouti à la création d'un service de gestion du parc informatique avec un budget et un rattachement des personnels informatiques. On ne peut qu'encourager l'UN à étendre ce type de mutualisation à l'ensemble des sites.

Une interrogation demeure sur le pilotage du dispositif car le responsable de la DSI remplit aussi le rôle de conseiller SI et TICE auprès du président, situation que le rapport AERES 2008 considérait comme une “originalité méritant d’être évaluée”. Ce cumul de rôle politique et technique est atténué par l’existence de comités de suivi et de pilotage mais reste discutable ; étant donné que des critiques ont été exprimées par des composantes, l’UN devrait sans doute renforcer le pilotage politique du secteur.

### III – Un pôle de ressources humaines complet et performant

#### 1 • L’efficacité du suivi centralisé de la politique des emplois

Depuis 2007, l’université a fait le choix de centraliser et de renforcer la direction des ressources humaines (DRH), notamment en créant un pôle de pilotage RH. Elle a souhaité que le suivi de la totalité des emplois soit assuré par les services centraux : le pôle RH est donc seul habilité à créer, supprimer ou transformer les postes État dans la base Harpège ; il en est de même pour les postes hors recherche sur ressources propres. Avant toute création, le pôle vérifie que les plafonds d’emplois sont respectés ainsi que le niveau de la masse salariale : ce travail est le gage du respect des équilibres fondamentaux. Un pôle de gestion et développement des compétences joue également un rôle important en élaborant des fiches de postes pour l’ensemble des personnels.

#### 2 • La délicate gestion des emplois face à l’inflation de l’offre de formation

Début 2011, l’UN dispose d’un plafond de 2 015 emplois enseignants. Le recours à des contractuels sur ressources propres reste limité puisque la consommation globale est de 2 034 ETP, mais environ 25 % des emplois sont occupés par des contractuels.

L’argument d’un sous-encadrement significatif<sup>1</sup> est régulièrement avancé pour justifier le recours important aux heures complémentaires. Une analyse de la situation réelle interroge. Ainsi, sur une longue période, le nombre d’étudiants a régulièrement diminué (hors IUFM) alors que le nombre d’emplois progressait. Le taux d’encadrement en EC s’est ainsi amélioré de près de 4 % entre 2006 et 2010. Pourtant, dans cette période, la dépense en heures complémentaires et vacations a augmenté de 16 %. La question de la maîtrise de l’offre de formation se pose donc réellement et l’université doit rapidement passer de l’état de réflexion au choix de solutions et à leur mise en œuvre.

On constate que le nombre d’emplois redéployés est faible bien que certains secteurs soient mal encadrés. En 2010, mis à part des changements de section CNU internes aux composantes, un seul poste a été redéployé ; en 2011, l’effort est plus significatif avec sept redéploiements. La logique d’établissement reste encore insuffisamment affirmée par rapport à la logique des composantes.

#### 3 • La gestion attentive des emplois BIATOSS

Début 2011, l’université dispose d’un plafond de 1 267,5 emplois BIATOSS. Le recours à des contractuels sur ressources propres est important (près de 290 ETP), auxquels s’ajoutent les contractuels sur emplois d’État. Ainsi, le tiers des emplois est occupé par des contractuels. Des déséquilibres persistent dans la répartition de ce potentiel entre les composantes compte tenu de leurs besoins. Le dialogue social est de qualité, les instances fonctionnent bien (exemples des CTP et CHS) et des groupes de travail créent de vrais espaces de dialogue. L’UN fait un effort de requalification afin de faire face aux enjeux de la LRU et des RCE ; ainsi 9 requalifications sont intervenues en 2009. Les contractuels font l’objet d’une attention particulière : alignement des salaires sur les grilles de rémunération des titulaires et recrutements sur des contrats de 12 mois.

Si cette politique de gestion a sa cohérence, elle peut à moyen terme conduire à une dérive des coûts qui ne seraient pas sans conséquence sur un budget déjà contraint.

### IV – Une gestion financière performante malgré un équilibre budgétaire fragile

#### 1 • L’organisation rationnelle de la fonction financière et budgétaire

Le rapport IGAENR 2008 insistait sur la nécessité de séparer les fonctions financière et comptable et de renforcer les services centraux. Le bilan actuel montre que l’UN a non seulement suivi les prescriptions mais a constitué un pôle financier très compétent. Les procédures comptables sont clairement établies et les anomalies peu nombreuses. Globalement, les services sont organisés efficacement, avec en point d’appui une application informatique (SIFAC) maîtrisée.

---

<sup>1</sup> L’université fait état d’un sous-encadrement constaté par le ministère en 2011 (modèle SYMPA) se montant à 330 emplois.

L'université a également rationalisé sa structure budgétaire : passant de 35 unités budgétaires (UB) à 25 UB en 2010. En 2011, l'expérimentation d'une UB budgétaire recherche a ramené à 554 le nombre de CF qui était de 626 avant 2010.

S'agissant de l'élaboration du budget, la procédure est fondée sur une large concertation. Les conférences budgétaires et de moyens constituent un temps fort pour chaque composante qui exprime devant l'équipe présidentielle ses besoins sur la base de tableaux de bord très complets élaborés par la cellule d'aide au pilotage.

Deux domaines illustrent les efforts faits pour améliorer les procédures budgétaires : les reports automatiques sont maintenant limités aux seuls investissements et contrats de recherche ; la politique des achats a été professionnalisée avec la création d'un bureau spécifique et la tenue hebdomadaire d'une commission des marchés.

## 2 • Des données budgétaires qui révèlent un équilibre fragile mais des indicateurs financiers rassurants pour l'avenir immédiat

La masse salariale (217,8 M€) constitue la principale source de fragilité de l'équilibre budgétaire. Pour assurer ses dépenses de personnel en 2011, l'UN doit prélever 17,2 M€ sur ses ressources propres (en 2010, il s'agissait de 14,6 M€). Or les ressources propres (22,8 M€) restent modestes. La situation se dégrade et interroge sur le poids des contractuels et le recours aux vacances et heures complémentaires d'enseignement. Il est essentiel que l'université réduise rapidement ce secteur de dépense. Les autres dépenses de fonctionnement sont également en hausse significative (+ 3,3 M€ par rapport à 2010).

L'excédent brut d'exploitation (en moyenne 6,5 M€ entre 2006 et 2009), qui peut être considéré comme un indicateur de "rentabilité", confirme la bonne tenue financière.

La capacité d'autofinancement (CAF) est le deuxième indicateur clé puisqu'il représente "l'épargne" dégagée pour financer les investissements. De 2006 à 2009, la CAF est positive, bien qu'à des niveaux variables (en moyenne annuelle : 3 M€) et permet de mener une politique de renouvellement des équipements.

Enfin, le fonds de roulement net global (FRNG), qui a fortement augmenté en trois ans, et la trésorerie sont à des niveaux très satisfaisants, les deux à 3,3 M€ en 2009.

## V – L'horizon préoccupant de la politique patrimoniale

L'UN a renforcé le pilotage de sa politique et elle travaille à l'élaboration d'un schéma directeur du patrimoine et des investissements. Elle dispose de 91 immeubles sur 21 sites, dont 12 à Nantes. L'ensemble, en bon état général, représente 375 550 m<sup>2</sup> SHON de surface bâtie et environ 1 000 hectares de terrains non bâtis. Ce rapide état des lieux masque des faiblesses : les dépenses de maintenance s'élèvent à environ 7 €/m<sup>2</sup>, niveau insuffisant pour éviter une dégradation des locaux ; le schéma directeur pour l'accessibilité évalué à 3,8 M€ les travaux nécessaires au titre des actions prioritaires ; le schéma directeur de mise en sécurité estime à plus de 15 M€ les travaux à réaliser entre 2010 et 2020.

Plus inquiétant, des constructions récentes apportent des surfaces nouvelles coûteuses en exploitation sans pour autant conduire à l'abandon d'anciens bâtiments. Ainsi, le nouveau bâtiment de santé est insuffisant et oblige à conserver l'ancien. De même, les nouveaux locaux de l'IUT de Nantes ne peuvent pas accueillir tous les départements et un ancien site doit être conservé.

L'État et les collectivités territoriales devront prendre en compte ces contraintes. Laisser l'université assumer seule ces charges et ne pas finaliser les investissements immobiliers nécessaires à la cohérence des sites, conduirait à laisser se dégrader le patrimoine actuel et à fragiliser la situation financière de l'établissement.

## VI – Le management de la qualité : un chantier en progrès

Alors que certaines composantes disposent déjà de certifications spécifiques, le CQ 2008 prévoyait que "l'université instaurera une démarche qualité, pour toutes ses missions et dans tous ses services". La mise en œuvre de la démarche suppose une autoévaluation de l'ensemble des missions sur la base d'indicateurs puis l'élaboration et le suivi de plans d'amélioration.

La démarche d'autoévaluation est largement diffusée dans l'établissement. On le constate à la lecture du rapport UN 2011, dont il faut saluer la sincérité. Si l'établissement commence à mettre en place la méthodologie SWOT (forces, faiblesses, opportunités, risques), celle-ci n'est utilisée que partiellement et ne structure pas encore suffisamment la réflexion stratégique de l'établissement. De plus, il arrive souvent que la collecte des indicateurs pose des problèmes ; il est notamment difficile d'évaluer certaines des actions prévues au CQ 2008, faute de tableaux d'indicateurs renseignés et à jour. Toutes les activités ne sont donc pas encore en mesure d'en tirer un plein profit au service de l'amélioration de la qualité. Ce chantier reste ouvert, progresse et il faut encourager l'UN et sa cellule d'aide au pilotage, créée pour produire des données pertinentes, à poursuivre leurs efforts.

# Les relations avec le CHU

## I – Les succès d'une politique de recherche partenariale

### 1 • Une ambitieuse politique de recherche hospitalo-universitaire

Le pôle thématique biologie, biotechnologies, santé, qui regroupe 80 % des chercheurs du pôle sciences de la vie, est un domaine d'excellence de l'UN. Il couvre six thématiques, comprend huit UMR et fait partie d'un Institut fédératif de recherche (IFR). Les équipes sont regroupées au sein de structures mutualisant le CHU, l'université et l'Inserm. Un centre d'investigation clinique (CIC) participe à ce grand ensemble de recherche. Le comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRBSP) et le comité des surfaces assurent le lien et la cohérence entre les partenaires. Actuellement, plus de 800 agents travaillent dans les laboratoires de cet ensemble, parmi lesquels 386 EC, chercheurs et praticiens hospitaliers, 132 personnels techniques et plus de 300 contractuels dont environ 180 doctorants.

L'ambition de l'UN et du CHU est de se positionner parmi les meilleurs en France et les acquis sont de qualité. Ainsi, pour 2010 : 15 programmes hospitaliers de recherche clinique (PHRC) nationaux retenus (3<sup>ème</sup> position derrière l'AP-HP et l'AP-HM), 5 PHRC interrégionaux, 3 soutiens aux technologies innovantes et coûteuses (STIC), 4 appels d'offres internes et 3 recherches translationnelles. En 2009, 75 contrats sur appels d'offre ont été accordés et 339 protocoles de recherche clinique étaient en cours, dont 110 promus par l'établissement. Le nombre de publications sur la période 2005-2009 s'élève à 2 942. Le score SIGAPS<sup>1</sup> place le CHU de Nantes en excellente position (9<sup>ème</sup> sur 31 CHR/CHU) compte tenu de sa taille.

### 2 • Les instituts de recherche et de soins (IRS) : un lien fort entre CHU, université et Inserm

Entre 2003 et 2008, quatre IRS ont été créés, chacun à partir d'une ou plusieurs UMR, d'un pôle de recherche clinique et d'un ou plusieurs services cliniques. Ils sont animés par un directoire : un praticien exerçant les fonctions de directeur, un directeur médical, un directeur de l'enseignement et un directeur de la recherche. La synergie dégagée a permis l'émergence d'une véritable recherche translationnelle.

La réorganisation imminente des pôles HU risque de remettre en cause le fonctionnement des IRS, en particulier dans le cadre de la loi HPST et des délégations aux pôles. Etant donné l'importance de cette évolution, les concertations devraient associer les directeurs d'IRS et les directeurs d'IFR ; elles devraient aussi impliquer la présidence de l'université ou tout au moins le CRBSP.

### 3 • Un soutien efficace à la recherche limité par des perspectives immobilières inquiétantes

La délégation à la recherche clinique et à l'innovation (DRCI), est organisée au sein d'une maison de la recherche en santé, avec un personnel nombreux, le CHU finançant près de 270 personnels de recherche. La DRCI apporte une aide active aux chercheurs sur la promotion, le monitoring et le conseil méthodologique. Elle utilise et met à la disposition des chercheurs un outil informatique développé en interne (ISIDOR) qui permet le suivi des programmes de recherche "on line". De plus, en assurant la gestion des associations, elle a permis la simplification du paysage associatif. Ses appels d'offres internes apportent des compléments de financements aux programmes et aux équipes.

Des structures support apportent leur contribution : le CIC et le centre de ressources biologiques (CRB), qui va être mis en place en fin d'année 2011 avec comme objectif de centraliser les collections biologiques et dont la valorisation devra faire l'objet d'une réflexion. Une organisation en réseau avec le CRB d'Angers serait souhaitable ainsi que le rapprochement avec la tumorotheque.

---

<sup>1</sup> Données SIGAPS 2008. Export corrigé septembre 2009.

Un besoin en personnels (HU et IATOS) a souvent été mentionné lors des entretiens. S'agissant des IATOS, malgré la volonté affichée de redéployer des postes, l'UN ne paraît pas en mesure d'effectuer des transferts de composante à composante.

La construction d'une nouvelle faculté de médecine, livrable en 2011, aurait dû libérer des locaux pour la recherche. Cependant, cette construction a été prévue sur la base d'un *numerus clausus* d'environ 90, alors qu'il est aujourd'hui de 140 : elle est donc déjà sous-dimensionnée et ne permet plus de libérer les locaux anciens. Il est fondamental de rechercher la cohérence géographique en regroupant, en un même lieu, l'ensemble des forces de santé, dont la cohésion représente un des atouts majeurs de l'UN.

## II – Les voies de développement de la gouvernance hospitalo-universitaire

### 1 • Des instances à renforcer et clarifier pour améliorer la cohérence hospitalo-universitaire

Malgré la présence de quatre membres désignés par l'université, le CRBSP à longterm a été considéré comme une structure hospitalière. Dès l'apparition de difficultés immobilières, un comité des surfaces regroupant les décideurs hospitaliers et universitaires a été mis en place, puis officialisé en 2009. Il semble avoir pris le pas sur le CRBSP pour les décisions stratégiques. Ainsi, il existe deux comités dont les attributions et les compétences se recoupent. Il conviendrait de définir de façon claire les périmètres d'action de chacun.

La présence du président de l'UN en tant que personnalité qualifiée du conseil de surveillance serait souhaitable, en parallèle avec la présence du DG du CHU au sein du CA de l'université. Une rédaction rénovée de la convention hospitalo-universitaire permettrait une meilleure lisibilité de la gouvernance. Le lien historique qui existe entre UFR de médecine et CHU est renforcé par le vice-doyen, dont le rôle fédérateur est important sur la stratégie de recherche. La forte présence des acteurs de la recherche au sein du directoire renforce la cohérence HU et il en va de même de la présence du doyen d'odontologie et de l'action du directeur de la recherche du CHU, très attentif au rapprochement clinique-préclinique. Il conviendrait en revanche de resserrer les liens avec la pharmacie, en assurant la présence du doyen concerné au sein du directoire ou en l'associant aux discussions touchant à la recherche HU.

On ajoutera que la cohérence d'ensemble devrait être renforcée à l'occasion de la restructuration en cours visant à créer deux ou trois pôles hospitalo-universitaires à forte dimension recherche. Cependant, malgré le volontarisme du CHU, l'avenir de la recherche préclinique n'est pas assuré. En effet, des contrôles comptables, des réfections MIGAC, une modification des règles d'allocation des MERRI, un nécessaire équilibre financier exigé par les tutelles, risqueraient d'aboutir à un repli de l'engagement du CHU. Un tel repli serait particulièrement dommageable à Nantes, site emblématique de la synergie hospitalo-universitaire.

### 2 • Vers un rapprochement des composantes de santé et leur meilleure intégration dans l'université

Les composantes de santé organisent l'enseignement de la PACES et élaborent leurs politiques de formation et de recherche. Leur rapprochement est matérialisé par la mise en place d'un comité de pilotage pour l'organisation de la PACES et par la tenue de réunions hebdomadaires. Ce rapprochement pourrait aller jusqu'à une fusion dans une UFR unique couvrant le domaine santé et qui pourrait associer une partie de la biologie, ce qui représenterait un progrès significatif pour la cohérence et la visibilité du secteur santé de l'UN au bénéfice de l'ensemble de l'université.

Si la politique santé de l'université est définie par le CA, les réflexions stratégiques pourraient inclure de façon plus formalisée les doyens qui, eux-mêmes, devraient participer plus activement à la réalisation de cette politique. Ces évolutions doivent contribuer à l'équilibre centre-composantes qui reste à construire au sein de l'UN.

### 3 • La nécessaire cohérence hospitalo-universitaire interrégionale

La recherche clinique, associée à la recherche préclinique, est ancrée dans une logique interrégionale par le biais de HUGO (HU Grand Ouest), de la direction interrégionale de la recherche clinique (DIRC) et du cancéropôle. En outre, le projet d'Institut hospitalo-universitaire (IHU) porté par les PRES régionaux des Pays de la Loire et de Bretagne dans le cadre des Investissements d'avenir, bien que non retenu, a ouvert la voie aux réflexions communes et à la naissance de projets communs. Ces efforts devraient être le prélude à un rapprochement hospitalier et universitaire des deux régions. Le secteur santé de l'UN considère que l'avenir se trouve plutôt à ce niveau qu'à celui de L'UNAM, dont il perçoit mal la pertinence.

# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

L'UN affiche sa volonté d'affirmer une identité, de développer chez les étudiants et les personnels un sentiment d'appartenance, d'assurer la communication interne : ces objectifs sont difficiles à atteindre dans une université de cette taille, géographiquement éclatée et traversant une période de mutations. Consciente de la nécessité de mettre la communication au service de la stratégie d'établissement, l'université a fait procéder à un audit et entame une rénovation symbolisée par son rattachement au cabinet présidentiel.

Disposant déjà de supports "papier", de qualité et bien ciblés, l'UN porte son effort sur la communication, externe et interne, par voie électronique. Le site web constitue une fierté de l'établissement avec 60 sites intégrés, 10 millions de connexions, 30 millions de pages vues et un nombre de visites multiplié par trois depuis 2006. Pourtant, sa qualité n'est pas uniforme en fonction des composantes ou des services en charge de sa réalisation ou de son actualisation<sup>1</sup>. Par ailleurs, on note une lacune surprenante dans un établissement attaché à ses relations internationales : la présentation de l'UN est disponible en anglais, mais le détail de l'offre de formation est exclusivement en français.

L'UN reconnaît volontiers une insuffisance dans sa communication interne, à un moment où la communauté universitaire est déstabilisée par le rythme des changements et peut ne plus en percevoir les enjeux. Une lettre électronique mensuelle est pourtant adressée, depuis fin 2009, à l'ensemble du personnel ; les statistiques de consultation prouvent son succès. La refonte en cours de l'intranet de l'UN constitue un volet du dispositif. Son riche contenu, notamment l'espace de travail collaboratif PRODOC, est apprécié des personnels.

S'agissant des étudiants et jeunes diplômés, ambassadeurs potentiels de l'établissement, l'UN a entrepris la constitution d'un annuaire d'anciens et réfléchit à une stratégie de communication dédiée. Cependant, elle n'a pas mis en place une adresse électronique pérenne.

Outre les manifestations traditionnelles, l'affirmation de l'identité et le développement du sentiment d'appartenance sont entretenus par des événements tels que les cérémonies collectives de remise de doctorats, de palmes académiques ou l'ouverture d'une boutique UN. Le lancement d'une campagne d'image doit intervenir prochainement ; elle trouvera son point d'orgue lors de la célébration du cinquantième anniversaire de l'UN, dans le courant de l'année universitaire 2011-2012.

---

<sup>1</sup> Par exemple, deux portes d'entrée donnent accès à des informations sur l'exécutif de l'université. L'une d'entre elles décrit le mode d'élection et la durée de mandat en vigueur avant la loi LRU de 2007 !





# Conclusion et recommandations



L'université de Nantes est un établissement à large spectre disciplinaire, numériquement l'un des plus importants du paysage national avec plus de 34 000 étudiants en formation initiale. Elle dispose de 2000 enseignants-chercheurs et enseignants, 1560 personnels BIATOSS et d'un budget consolidé de 285,5 M€. Sa structure est complexe avec 21 composantes (dont 6 relevant de l'article L713-9 du Code de l'éducation) et géographiquement éclatée tant dans l'agglomération nantaise que sur des sites extérieurs (Saint-Nazaire, La Roche-sur-Yon et les différentes implantations départementales de l'IUFM).

La recherche, dont la structuration devient lisible, possède des domaines d'excellence, notamment en biologie-santé, matériaux, mathématiques-STIC, histoire et sciences du langage. Elle mobilise des partenariats nombreux et forts avec les EPST et au niveau local et régional, à l'image de la synergie avec le CHU. Une nouvelle étape s'amorce avec le renforcement des coopérations avec les universités bretonnes, principalement celles de Rennes, dans des secteurs susceptibles d'entraîner une forte visibilité internationale.

L'offre de formation est maintenant dominée par la professionnalisation. Elle n'est pas maîtrisée et nécessite une rationalisation régionale, voire interrégionale. Si le dispositif d'accompagnement est globalement efficace, de l'information des étudiants à leur insertion, il reste à conduire une politique généralisée d'évaluation des enseignements et de suivi de l'insertion professionnelle.

Les étudiants sont encore peu impliqués dans la vie de l'établissement, mais les conditions de vie sur les campus sont favorables avec, notamment, une riche animation sportive et culturelle. Si l'université reste peu attractive pour les étudiants étrangers, on note les progrès sensibles de l'internationalisation des cursus et une remarquable mobilité sortante des étudiants, notamment dans le cadre du programme Erasmus.

L'université de Nantes a progressé dans sa gestion centrale, même si elle peine encore à collecter les indicateurs nécessaires au management de la qualité. Bien que la situation financière soit saine, les risques de dérive sont importants à cause d'une croissance mal maîtrisée de la masse salariale et de la perspective de charges patrimoniales en forte augmentation.

La réorganisation de son gouvernement, bien que soutenu par de nombreuses instances de concertation et appuyé sur une administration efficace, n'a pas évité une certaine lourdeur du pilotage contesté par quelques composantes. Il en résulte une dégradation des relations entre centre et périphérie. La position du curseur entre centralisation et autonomie des composantes sera dès lors l'un des grands enjeux de la prochaine période quinquennale de l'établissement.

## I – Les points forts

- Un fort potentiel recherche en progression, la définition de pôles interdisciplinaires sur des axes d'excellence et, pour le domaine de la santé, la remarquable intégration recherche-enseignement-soins dans les IRS ;
- La bonne dynamique de la politique d'information et d'orientation des étudiants, ainsi que le soin porté à leur employabilité ;
- La qualité de vie et de l'offre culturelle et sportive sur les sites nantais de l'université ;
- Les excellents résultats de la mobilité internationale sortante des étudiants, en liaison avec une efficace politique des langues ;
- Le soutien attentif et sans faille des collectivités territoriales et des milieux socio-économiques ;
- Un gouvernement appuyé sur une administration centrale performante.

## II – Les points faibles

- Une offre de formation pléthorique, non maîtrisée et construite sans véritable politique d'établissement ;
- La difficulté à mettre en œuvre une politique de qualité par manque d'indicateurs et, s'agissant de la formation, le défaut de généralisation de l'évaluation des enseignements et du suivi de l'insertion professionnelle ;
- L'absence de dispositifs permettant aux étudiants de s'impliquer réellement dans la vie de l'établissement ;
- La fragilité de l'équilibre budgétaire, mis en danger par l'inflation de la masse salariale et l'horizon inquiétant des charges immobilières ;
- La dégradation des relations entre exécutif de l'université et composantes ;
- La fragilité du concept local d'IRS : vulnérable à la redéfinition des pôles hospitalo-universitaires, ainsi qu'à toute réorientation financière du CHU vers les soins, au détriment de la recherche.

## III – Les recommandations

- S'orienter résolument vers une vision régionale et interrégionale de la recherche et de la formation permettant de se positionner au meilleur niveau national et international ;
- Faire évoluer la fonction de valorisation vers une échelle bi-régionale et réfléchir à l'avenir de la société filiale CAPACITES ;
- Poursuivre, en la professionnalisant, la production d'indicateurs pertinents et actualisés, tant pour l'aide au pilotage que pour le management de la qualité ;
- Rationnaliser l'offre de formation dans le cadre d'une politique d'établissement, pour accroître sa lisibilité, maîtriser les dépenses et dégager de nouvelles marges de manœuvre ;
- Rechercher un point d'équilibre entre les impératifs du pilotage central et les responsabilités et capacités d'initiative des composantes, dont certaines pourraient avantageusement être regroupées.

# Liste des sigles

## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ALL	Arts, lettres et langues
ANR	Agence nationale de la recherche

## B

BACP	Bureau d'aide à la construction des parcours
BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

CA	Conseil d'administration
CAF	Capacité d'autofinancement
CARENE	Communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCRRDT	Comité Consultatif Régional pour la Recherche et le Développement Technologique
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CF	Comptes financiers
CHR	Centre hospitalier régional
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
CPER	Contrat de projets état-région
CQ	Contrat quadriennal
CRB	Centre de ressources biologiques
CRBSP	Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique
CREPUQ	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire
CURI	Conseil universitaire des relations internationales

## D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEG	Droit, économie, gestion
DG	Direction général
DIRC	Direction interrégionale de la recherche clinique
DRCI	Délégation à la recherche clinique et à l'innovation
DRED	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes informations

## E

EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPST	Etablissement public à caractère scientifique et technologique
ERC	<i>European Research Council</i>
ETP	Équivalent temps plein

## F

FLE	Français langue étrangère
FR	Fédération de recherche
FRNG	Fonds de roulement net global

## H

HPST	(Loi) Hôpital, patients, santé, territoires
HU	Hospitalo-universitaire
HUGO	HU Grand Ouest

## I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IATOSS	(Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé
IDEX	Initiatives d'excellence
IFR	Institut fédératif de recherche
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IHU	Institut hospitalo-universitaire
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IP	<i>Internet Protocol</i>
IRS	Institut de recherche et de soins
IRT	Institut de recherche technologique
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

LCPC	Laboratoire central des ponts et chaussées
LL	Lettres et langues
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
L'UNAM	L'université Nantes Angers Le Mans

## M

MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MIGAC	Missions d'intérêt général et à l'aide à la contractualisation
MSH	Maison des sciences de l'homme

## O

ONIRIS	
--------	--

## P

PACES	Première année des études communes de santé
PHRC	Programmes hospitaliers de recherche clinique
PI	Propriété intellectuelle
PME	Petite et moyenne entreprise
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée
RUOA	Réseau des universités de l'Ouest Atlantique

## S

SAS	Société par actions simplifiées
SATT	Société d'accélération de transfert technologique
SCD	Service commun de documentation
SCFC	Service commun de formation continue
SHON	Surface hors oeuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Systèmes d'information
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SIGAPS	Système d'Interrogation, de Gestion et d'Analyse des Publications Scientifiques
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé
SVE	Service de vie étudiante
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

## T

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

## U

UB	Unité budgétaire
UE	Unité d'enseignement
UED	Unité d'enseignement de découverte
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UN	Université de Nantes
UR	Unité de recherche

## V

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



# Observations du président



PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ

UNIVERSITÉ DE NANTES Le Président

Nantes, le jeudi 8 septembre 2011

Le Président de l'Université

à

Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN  
AERES  
Directeur de la Section des établissements  
20 rue Vivienne  
75002 PARIS

Cellule d'Aide au Pilotage  
Dossier suivi par :  
**Marie-Christine TIFFOCHE**  
☎ : 02.40.99.84.18  
✉ : [marie-christine.tiffoche@univ-nantes.fr](mailto:marie-christine.tiffoche@univ-nantes.fr)  
Réf : CAP 2011/118

## **Objet : Rapport évaluation - Observations de l'Université de Nantes**

Monsieur le Directeur,

L'Université de Nantes a pris connaissance avec le plus grand intérêt des conclusions du comité d'évaluation à l'issue de sa visite d'établissement effectuée en avril 2011 et remercie les évaluateurs pour la qualité des échanges établis. Ce regard extérieur porté sur l'Université de Nantes ainsi que les recommandations du rapport sont des éléments précieux pour les réflexions en cours à l'Université.

La réponse de l'Université se centrera sur les éléments de fond et renvoie quelques incompréhensions et erreurs factuelles à une annexe séparée déjà parvenue à l'AERES.

Le rapport met en exergue des éléments qui, pour bon nombre d'entre eux, avaient été notés dans le rapport d'auto-évaluation de l'établissement. Ce rapport conforte ainsi l'auto-analyse, qui avait été faite, sans complaisance, au niveau de l'établissement.

Le rapport met en avant au titre des points forts de l'Université :

- Un fort potentiel recherche en progression, la définition de pôles interdisciplinaires sur des axes d'excellence et, pour le domaine de la santé, la remarquable intégration recherche-enseignement-soins dans les IRS ;
- La dynamique de la politique d'information et d'orientation des étudiants ainsi que le soin porté à leur employabilité ;
- Les excellents résultats de la mobilité internationale sortante des étudiants en liaison avec une efficace politique des langues ;
- Le soutien attentif et sans faille des collectivités territoriales et des milieux socio-économiques ;
- La qualité de vie et de l'offre culturelle et sportive sur les sites de l'Université ;
- Un gouvernement appuyé sur une administration centrale performante.

Le rapport tient compte également du contexte temporel très particulier dans lequel l'Université de Nantes se trouve. Engagée fortement dans la dynamique des investissements d'avenir, à une échelle interrégionale, l'Université de Nantes se trouve à un carrefour de son histoire devant allier politique d'établissement et politique coordonnée interuniversitaire, voire inter-établissements. Cet avenir ne saurait être pensé qu'à la seule aune du regroupement d'universités ou d'établissements situés sur un site unique par « centralisation/mutualisation ». Il doit également se penser en termes 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](mailto:president@univ-nantes.fr)  
[www.univ-nantes.fr](http://www.univ-nantes.fr)



UNIVERSITÉ DE NANTES

principalement mais aussi Inra et Inria), les écoles du site nantais (principalement l'ECN, l'EMN et Oniris) et le CHU de Nantes.

Consciente de la nécessité de regrouper les forces de l'enseignement supérieur pour prendre place dans la compétition scientifique internationale, et notamment de recherche, l'Université de Nantes a élargi son champ partenarial dans le cadre de l'Université Nantes Angers Le Mans (L'UNAM), pôle de recherche et d'enseignement supérieur à statut d'EPCS, accrédité en 2009, qui associe 11 membres fondateurs et 18 associés et constitue désormais le point d'entrée régional pour la recherche et la formation doctorale, avec des missions sur la culture scientifique et technique, la vie étudiante, la formation continue et l'international.

L'Université de Nantes s'est par ailleurs fortement engagée, au côté de L'UNAM à élaborer le projet d'Idex IC-Ouest (Bretagne – Pays de La Loire) avec ses partenaires de l'UEB. Ce projet qui, à terme, a pour objet de rendre visible l'Ouest sur la carte nationale en train de se dessiner, se construit autour de 4 thématiques -mer, STI, matériaux et biothérapies- chacune représentant et structurant un axe scientifique de très haut niveau autour des laboratoires ou équipes principalement A+, en privilégiant l'articulation étroite entre un Labex, et un institut excellence (IRT, IHU, IEED), préfigurant ainsi l'émergence de futurs instituts de recherche d'envergure européenne, leader dans leur domaine, et intégrant de manière étroite recherche, formation et relations avec le monde économique.

Le rapport souligne la grande qualité de la **formation doctorale** mais juge son positionnement flou, les rapporteurs s'interrogeant sur le niveau de délégation de compétences que les établissements sont prêts à confier au PRES. Il faut souligner, à cet égard, que l'Université de Nantes avait été le seul établissement à souhaiter déléguer la délivrance du doctorat au PRES. Lors de la constitution du PRES cette proposition avait fait blocage. Il sera néanmoins nécessaire, dans le cadre des évolutions futures, de revenir collectivement sur les compétences que les établissements souhaitent déléguer à un PRES reconfiguré.

Le comité de visite a donc eu du mal à appréhender le rôle du PRES par rapport à celui des collèges doctoraux tout en reprenant textuellement la mission qui a été dévolue au PRES (gestion coordonnée de la formation doctorale et suivi de l'insertion professionnelle). Il paraît utile de rappeler qu'avant la régionalisation des écoles doctorales, chaque site avait une structuration de la formation doctorale selon des formes adaptées à chacun : une « coordination des écoles doctorales » des 6 écoles doctorales du site de Nantes (actuellement 1700 doctorants sur le site nantais dont 1300 inscrits à l'Université de Nantes), une seule école doctorale pluridisciplinaire pour le site d'Angers ainsi qu'une seule pour le site du Mans. La régionalisation des écoles doctorales a conduit à la constitution de 9 écoles doctorales (dont 8 sont représentées à l'Université de Nantes) qui ont un périmètre disciplinaire plus restreint et sont réparties sur des sites différents et éloignés. Cette organisation nécessite le maintien d'une coordination locale par site des actions mutualisées entre les écoles doctorales, afin de les organiser au plus près des doctorants et des encadrants (collège doctoral).

En ce qui concerne la valorisation, dans l'optique des projets de création de la SATT et de la mise en place de l'IRT Jules Verne, la politique de valorisation est en discussion. L'Université de Nantes souhaite maîtriser et développer sa politique de valorisation en s'appuyant sur sa filiale CAPACITES. La filiale est en phase de développement (aucun personnel en 2009, 7 personnes en 2010 et 20 en 2011). Cet investissement en personnel s'est accéléré fin 2011 pour accompagner le développement des activités dans les domaines porteurs dans la Région (usinage des composites et du traitement des matériaux).

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





Concernant l'offre de formation de l'Université de Nantes, l'agence salue le développement des formations professionnalisées qu'elle recommandait dans son rapport 2008. Elle encourage la politique de développement des formations mise en œuvre par l'établissement, structurée autour de thématiques ou de branches professionnelles, qui est de nature à donner une identité aux sites, une meilleure cohérence et une visibilité accrue à l'offre de formation. Elle approuve la dynamique d'ouverture engagée par l'Université de Nantes vers d'autres universités (régionales et bretonnes) pour conduire une réflexion d'ensemble sur la carte des formations ainsi que le développement, certes modeste, de formations transversales bi ou pluridisciplinaires.

La section établissement de l'AERES qualifie l'offre de formation de l'Université de Nantes de « foisonnante, ni rationalisée (sic), ni maîtrisée ». Selon une autre tonalité, le rapport de l'AERES sur les licences précise que le projet pédagogique de l'établissement est « large et ambitieux » mais reste « raisonnable » au regard de son positionnement par rapport au contexte socio-économique régional, aux débouchés, à l'offre complémentaire régionale. Concernant le niveau master, le rapport régional qualifie l'offre de l'Université de Nantes de « large et diversifiée », « globalement de bonne qualité, bien adaptée au monde économique local ou national et contient quelques mentions originales ».

En juin 2011, l'offre en master comporte 35 mentions (vs 36 dans le rapport de la section établissement) et 139 spécialités (vs 156) si l'on ne compte pas les spécialités des Facultés libres de l'Ouest et si l'on ne décompte pas plusieurs fois les spécialités rattachées à plusieurs mentions.

L'augmentation du nombre de spécialités par rapport à l'offre de 2008 tient essentiellement à quatre stratégies pleinement assumées : rendre visibles des parcours existants (ex : FLE, Miage), construire de nouvelles coopérations avec les universités voisines (ex : ATAL et SIBM – en informatique, « Polymères et principes actifs d'origine naturelle » ou « Sciences et ingénierie de l'environnement » pour la mention Ingénierie chimique et biologique, etc.), répondre à des besoins de secteurs professionnels (« Hôtellerie et restauration d'affaires internationales »), développer l'offre pluridisciplinaire. La plupart de ces mentions et spécialités sont notées A par les experts de l'agence.

L'offre remontée en octobre 2010 a été construite par les composantes entre 2009 et 2010, au bout d'un an de fonctionnement du quadriennal 2008-2011. Les conseils de l'université ont approuvé les demandes de présentation des maquettes à l'AERES en précisant sans ambiguïté à l'interne que l'offre remontée ne valait pas autorisation d'ouverture ni financement automatique. Il est curieux de penser que le processus de constitution de l'offre de formation serait arrivée à son terme en octobre 2010 avant la contractualisation avec le ministère et de croire que le CEVU et le CA auraient eu les compétences pour déterminer les spécialités « obsolètes » ou « redondantes » en sciences physiques ou dans les disciplines juridiques par exemple.

De ce point de vue, les avis de l'AERES sur les diplômes constituent des outils d'aide à la décision et c'est bien dans les mois à venir que l'offre sera construite, en prenant en compte en particulier les flux étudiants et les charges d'enseignement au vu des ressources humaines de l'établissement et la nécessité de dégager de nouvelles marges de manœuvre financières (ainsi que mentionné dans la recommandation finale). Le rythme de fonctionnement et les circuits de consultation et de décision d'un établissement pluridisciplinaire aux effectifs importants ne semblent pas compris par les experts de la section des établissements qui ne semblent pas les avoir réellement analysés.

On relèvera également qu'il semble peu réaliste au regard du bassin d'emploi local et régional de devoir généraliser les stages dans les cursus L : si dans certains cursus ils sont bien obligatoires, ils sont facultatifs et fortement encouragés dans les autres.

Enfin l'établissement est bien conscient - et l'a déjà écrit - des efforts à poursuivre pour systématiser l'évaluation des enseignements, améliorer le suivi des cohortes, le suivi des non diplômés. Il serait néanmoins souhaitable que l'état accompagne mieux les Universités en sous-encadrement afin de faire face à la mise en place de ces dispositifs.



**Concernant la formation tout au long de la vie**, l'Université de Nantes s'étonne d'un jugement qui semble s'appuyer sur un seul modèle de gouvernance : celui de la centralisation. C'est faire abstraction de la réalité de l'Université de Nantes et de la nécessaire prise en compte par les composantes, au plus près des formations, de la diversité des parcours, des besoins du territoire en termes de formation tout au long de la vie et des évolutions de la formation (initiale et tout au long de la vie).

Ici, comme dans d'autres domaines, l'Université de Nantes multi sites et pluridisciplinaire doit trouver des modes de fonctionnement responsabilisants, collaboratifs et efficaces.

**En matière de vie étudiante, le rapport souffre de quelques approximations et d'une approche parfois partielle.** S'il souligne la grande qualité des campus ainsi que la remarquable offre culturelle et sportive, ce dont l'Université de Nantes se félicite, notons qu'il semble paradoxal de s'étonner de l'absence d'une filière artistique au moment où le même rapport fait état d'une offre de formation pléthorique et non maîtrisée. Il s'agit à la fois d'une situation historique et d'une volonté de considérer que de multiples acteurs interviennent dans ce domaine. Aussi, l'Université de Nantes a, en tout premier lieu, fait le choix de structurer la recherche en proposant la mise en place d'une fédération de recherche « art, cultures et territoires ». Outre le lien avec l'Université d'Angers, elle présente l'originalité d'associer des acteurs de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche rattachés au ministère de la culture (l'Ecole Supérieure des Beaux-arts de Nantes et l'Ecole Nationale d'Architecture de Nantes, pour n'évoquer que les membres fondateurs) et de fédérer des acteurs professionnels du secteur. Cette fédération regroupe 75 chercheurs de 10 disciplines différentes. L'Université a ainsi souhaité se saisir pleinement des atouts de la pluridisciplinarité et de la complémentarité inter et intra établissement. C'est ce qui a amené Nantes-Métropole à mandater l'Université de Nantes pour coordonner les enjeux de recherche et formation sur le « quartier de la création », cluster dédié aux industries créatives qui regroupe des acteurs de l'ESR, des partenaires économiques et artistiques en vue d'un développement économique, citoyen et d'une visibilité Internationale.

Le rapport semble, par ailleurs, s'être focalisé, en ce qui concerne les étudiants, sur quelques remarques sans chercher à les contextualiser. Il n'existe effectivement pas encore de statut de l'élève étudiant à l'Université de Nantes et il est tout à fait évident que l'Université peut encore progresser en termes d'accompagnement des élus étudiants dans les conseils centraux comme dans les conseils d'UFR. Toutefois, quelques éléments méritent d'être rectifiés. La LRU, instituant un Vice-président étudiant du CEVU et élu par le CEVU a constitué une véritable régression pour l'Université de Nantes qui s'était dotée d'un Vice-président étudiant, membre de l'équipe présidentielle, depuis 1997. Cette incohérence de la loi LRU visant à intégrer dans une équipe un VP ne partageant pas forcément les objectifs communs devra être rectifiée. Les fonds FSDIE sont gérés de manière différente de celle présentée dans le rapport. En effet, les critères –définis en commun- sont les mêmes au niveau central et au niveau décentralisé, seul le niveau d'intervention des projets (transversal à l'Université ou propre à une composante) amène à solliciter l'un ou l'autre de ces dispositifs. Il faut ajouter, par ailleurs, que le service de la vie étudiante et la commission FSDIE ont un droit de regard a posteriori sur l'ensemble des projets et s'appuient sur ces critères pour l'évaluation. Par ailleurs, la formation des étudiants - et notamment ceux des conseils centraux - ne se limite pas à une simple plate-forme internet, celle-ci est accompagnée d'un accueil des élus afin de les préparer à leur mandat. Il faut souligner que c'est le fort absentéisme des étudiants aux journées de formation proposées qui a conduit à ce mode d'accompagnement qui peut, certes, être encore amélioré. Les étudiants élus disposent également de nombreux locaux syndicaux mis à disposition et le Pôle étudiant leur propose un service reprographie (accessible avec carte d'abonnement), une salle informatique (accessible avec les identifiants étudiants), un espace d'information sur la vie



UNIVERSITÉ DE NANTES

étudiante et la vie culturelle et associative nantaise, une salle de réunion et un bureau qui peuvent être réservés par les associations étudiantes. Enfin, pour conclure, lorsqu'une Université fait le choix d'impulser et de valoriser la vie associative et l'esprit citoyen chez les étudiants (+ de 100 associations) il n'est pas étonnant qu'elle ne puisse attribuer un bureau individuel à chacune de ces associations. Pour autant, l'Université œuvre à trouver des solutions, notamment en lien avec Nantes-métropole.

**En matière de relations internationales** les rapporteurs de l'AERES ont noté de manière positive l'accent mis sur la politique de la mobilité sortante à l'Université de Nantes, pour les étudiants de niveau L3 et M, mais ils soulignent que la mobilité entrante des étudiants leur semble « en deçà des espérances » de l'Université, car en dessous des 15% de la moyenne nationale.

L'Université de Nantes souhaite rappeler qu'elle a fait le choix politique de privilégier le recrutement d'étudiants internationaux au niveau Master et Doctorat essentiellement. La sélection des étudiants par les commissions pédagogiques de Master 1 ou 2, à partir de l'application CEF/Campus France, garantit que les étudiants recrutés maîtrisent le français et possèdent un très bon niveau pédagogique qui leur permette d'obtenir leur Master à l'Université. (Les étudiants internationaux sont intégrés dans les cohortes d'étudiants de l'Université dès le M1 ce qui explique l'absence de statistiques de réussite au Master, par nationalité.)

Cette politique de sélection au niveau M et D permet également à l'Université de proposer un hébergement en cité universitaire aux étudiants internationaux sélectionnés dans nos programmes de Master et de Doctorat, afin de les recevoir dans des conditions favorables à leur réussite.

Concernant **l'internationalisation de la recherche**, soulignons que l'Université de Nantes s'engage résolument dans cette voie avec la création de 5 structures et laboratoires internationaux depuis 2008 :

- KIC Européen « énergie durable » dans le cadre d'Alistore
- LIA « Laboratory for sustainable energy » avec la Chine
- Sino-french research center in information and communication (SFC/RIC) entre SCUT (South China University of Technology) et l'Université de Nantes – Polytech 2009
- Laboratoire mixte de recherche international en biotechnologie-santé-environnement (Université de Nantes/Université Mahajanga de Madagascar) créé en 2010.
- LIA CNRS « transformation de la pollution pétrolière dans les écosystèmes d'eau continentale » créé fin 2010 avec l'Université fédérale du sud en Russie (Rostov).

Au titre des projets de recherche européens, pendant la période 2007-2010 (inclus), l'Université de Nantes a participé à 45 projets européens dont 4 coordonnés par l'Université de Nantes et 3 par le GIP MSH. Parmi les projets auxquels l'Université a participé, on note 3 projets coordonnés par l'Inserm, 3 projets par le CNRS, et 6 projets par d'autres établissements partenaires (Ifremer, EEMN, ECN, Oniris, CHU) en reflet des partenariats des laboratoires de l'Université de Nantes.

En ce qui concerne les publications avec un co-auteur issu d'un autre pays, il a été supposé que les évaluateurs disposaient des informations provenant des dernières évaluations de l'OST qui sont très claires : 19.09% de publications sont en co-signature avec un pays d'Europe, l'objectif de 19% que s'était fixé l'Université pour le quadriennal en cours est donc atteint. Les données de l'OST donnent également pour l'Université de Nantes 26.39% de publications avec un pays hors Europe. Enfin pour 2010, les données ISI Web of Sciences nous indiquent que 48.16% des publications de l'Université de Nantes répertoriées par cette base sont co-signées avec un pays autre, principalement et par ordre décroissant USA,

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

différenciation/complémentarité/attractivité à l'échelle d'un territoire bi-régional composé de 7 universités pour la plupart pluridisciplinaires et de nombreuses écoles de tailles et de valeurs diverses. L'Université de Nantes, forte de sa position de leader en Pays de La Loire, est consciente d'avoir, avec ses partenaires, à mener à son terme une réflexion systémique, s'appuyant sur ses points forts ainsi que ceux de ses partenaires. Les réflexions sont déjà en cours avec les Universités ligériennes et devront à terme s'étendre à l'inter-région. L'Université est aussi consciente d'avoir à mener une réflexion collective sur les domaines de formation et de recherche et les collaborations nécessaires qui lui permettront de développer une plus grande visibilité internationale. Une nouvelle structuration à moyen terme est d'ailleurs l'un des enjeux majeurs du dossier IDEX 2 interrégional Bretagne-Pays de la Loire qui sera déposé prochainement.

Le rapport attire aussi l'attention de l'Université de Nantes sur plusieurs points faibles, pour certains déjà identifiés en interne comme :

- La nécessaire maîtrise de l'offre de formation
- La difficulté de mise en œuvre d'une réelle démarche qualité
- Un équilibre budgétaire fragile (inflation de la masse salariale et charges immobilières)
- Des relations dégradées entre l'exécutif et les composantes
- La fragilité du concept local d'IRS (Institut de Recherche et de Soins) en lien avec le CHU
- L'absence de dispositifs permettant aux étudiants de s'impliquer réellement dans la vie de l'établissement.

Si l'Université de Nantes se reconnaît dans de nombreuses appréciations de l'AERES, elle s'étonne cependant de certains propos qui semblent contradictoires, de certaines dissonances entre les avis des différentes sections de l'agence et souhaite rectifier quelques incompréhensions.

A la suite de l'évaluation de juin 2007, plusieurs défis se posaient à l'Université de Nantes. Les deux premiers étaient la poursuite de la structuration de la recherche et la professionnalisation de l'offre de formation. Les réformes successives depuis 2007 en ont ajouté d'autres et notamment ceux de la gouvernance (ressources humaines, finances, patrimoine, accompagnement de l'ensemble de l'Université dans ses évolutions...). Ainsi qu'indiqué dans le rapport d'auto-évaluation, l'Université de Nantes doit inventer un nouveau modèle qui, s'appuyant sur ses acquis, lui permette d'intégrer les modifications en cours et à venir du paysage universitaire.

**Le principal enjeu concernant la recherche a été de la structurer de manière lisible** en s'appuyant sur le potentiel de recherche important existant à l'Université de Nantes, en travaillant l'interdisciplinarité et en renforçant les partenariats. L'Université se félicite que l'évaluation AERES reconnaisse la progression de l'Université qui s'appuie sur l'évaluation des unités de recherche. Ainsi, notre université a vu augmenter fortement le nombre de laboratoires classés A et A+. En comparaison avec la vague B, nous avons 77,8% de labos classés A et A+, alors que la moyenne nationale est de 63,7%. Cette progression est due également à une forte mobilisation des Enseignants-Chercheurs sur leurs activités de recherche, illustrée par la progression de publiants/produisants qui est passée d'un taux de **63%** en 2004-2007 à **81%** en 2008-2011, soit une augmentation de **18%**. L'objectif que se donne l'Université de Nantes pour le prochain quinquennal est d'atteindre le taux de **90%**. La mobilisation des enseignants-chercheurs et les résultats des évaluations sont d'autant plus remarquables que certains secteurs de l'Université de Nantes souffrent d'un sous-encadrement drastique et chronique, masqué par des moyennes qui atténuent de fait les disparités. Cette progression est également le fruit du développement de nombreux partenariats solides au niveau local et régional avec les EPST (CNRS, Inserm

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'Angleterre, l'Italie, l'Espagne, la Hollande, la Suisse, la Belgique, le Canada, la Suède, la Chine....

Enfin, l'Université de Nantes tient à mentionner deux nouveaux Erasmus Mundus :

- Master eMundus « data mining and knowledge management » Université de Nantes (Polytech) en 2010 ;
- Doctorat eMundus porté par l'école doctorale Biologie-Santé--Biotechnologie en 2011

**En matière de gouvernance**, le rapport pointe, sans surprise, les trois enjeux majeurs qui occuperont à la fois la fin de ce quadriennal et le début du futur quinquennal qui correspond à une nouvelle équipe de direction de l'Université : un équilibre budgétaire fragile lié à une maîtrise de la masse salariale et aux frais d'infrastructure, une politique d'Université dans laquelle « centre » et « périphérie » trouvent un équilibre et enfin la cruciale question des indicateurs et données qui impacte l'ensemble des fonctions de l'établissement (gestion des étudiants, gestion RH, mise en place de la démarche qualité...).

Le rapport souligne, à juste titre, que l'avenir est préoccupant en matière immobilière. Si le patrimoine immobilier est effectivement globalement en bon état général, l'Université de Nantes ne dispose pas des moyens financiers suffisants pour faire face aux dépenses de maintenance qui permettraient d'éviter une dégradation des locaux et pour réaliser les travaux d'accessibilité et de mise en sécurité devenus nécessaires. Par ailleurs, plusieurs constructions récentes ou à venir (notamment au bénéfice de l'ensemble santé) présentent la particularité d'être extrêmement coûteuses en exploitation. L'appui de l'Etat et des collectivités territoriales sera, de ce point de vue, indispensable et il est très appréciable pour nous que le comité d'évaluation ait souhaité mettre ceci en exergue. L'ensemble de ces éléments conduit l'établissement à s'interroger sur l'opportunité, d'une part de demander ou non à bénéficier du transfert du patrimoine immobilier et, d'autre part, de conserver ou non toute la gestion de l'immobilier. L'élaboration d'un schéma directeur devrait l'aider à se positionner. Quels que soient les choix qui seront faits, l'Université ne souhaite pas voir l'Etat se désengager et aspire à une collaboration encore plus étroite avec les collectivités territoriales.

Maîtriser et calibrer l'offre de formation, analyser finement les lignes de dépenses, développer les ressources propres, calibrer les besoins et ressources pour l'infrastructure, tels sont les défis de la construction du budget 2012 à l'Université de Nantes. Rappelons ici qu'il appartient à l'Etat d'accompagner les Universités pour ce qui relève des décisions prises par ce même Etat.

L'Université de Nantes est confiante quant à sa capacité à maîtriser son avenir compte tenu de ses forces et de ce qu'elle a pu construire au cours des dernières années dans un paysage universitaire recomposé. Grâce à sa pluridisciplinarité, son unité choisie de longue date, ses atouts en recherche, formation et relations internationales, l'apport de ses partenaires, l'Université de Nantes est la force fédérative de l'enseignement supérieur en région. Elle s'inscrit résolument dans une politique partenariale et dans l'espace régional.

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

Yves LECOINTE



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



# Chiffres-clés de l'Université de Nantes

Les données reproduites dans le tableau ci-après constituent une sélection d'indicateurs issus du portail PapESR du MESR et contribuant à établir un diagnostic de l'établissement en complément du rapport d'évaluation.

## I – Effectifs d'étudiants et emplois par année universitaire

Les inscriptions	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'étudiants inscrits (inscriptions principales)	32 012	30 978	33 666	34 092	33 182

Les cursus de formation	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Effectifs d'étudiants inscrits en 1 <sup>er</sup> cycle	20 532	19 781	19 376	19 559	19 894
Effectifs d'étudiants inscrits en 2 <sup>ème</sup> cycle	10 109	9 815	12 918	13 273	12 044
Effectifs d'étudiants inscrits en 3 <sup>ème</sup> cycle	1 371	1 382	1 372	1 260	1 244
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT	3 262	3 307	3 277	3 246	3 153
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs	826	837	872	944	942
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations de santé	4 229	4 452	4 616	4 822	4 790
Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat	1 338	1 351	1 334	1 220	1 221

Les emplois	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants	2 670	2 697	3 000	2 999	2 995
Nombre d'emplois d'enseignants	1 649	1 667	1 837	1 838	1 834
Nombre d'emplois de non enseignants	1 021	1 030	1 163	1 161	1 161

Les emplois des personnels enseignants	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois d'enseignants-chercheurs	1 209	1 226	1 267	1 271	1 271
Les emplois d'enseignants du 2 <sup>nd</sup> degré	235	234	361	359	356
Les emplois d'enseignants non permanents	205	207	209	208	207

Les emplois des personnels de soutien	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois des personnels de soutien de catégorie A	214	221	247	249	253
Les emplois des personnels de soutien de catégorie B	261	263	288	290	295
Les emplois des personnels de soutien de catégorie C	546	546	628	622	613

## II – Comptes financiers – Extrait (en €)

Recettes	2006	2007	2008	2009
Total des recettes	83 772 742	76 609 859	99 130 725	nd
Recettes de fonctionnement	75 008 184	64 821 296	81 412 975	nd
Recettes d'investissement	8 764 557	11 788 563	17 717 750	nd

Dépenses	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses	81 827 743	73 459 247	93 583 306	nd
Dépenses de fonctionnement	70 645 795	65 026 439	77 401 605	nd
Dépenses d'investissement	11 181 948	8 432 808	16 181 701	nd

Soldes intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions	2006	2007	2008	2009
Subventions d'exploitation	42 741 230	43 302 298	57 457 973	nd
Subventions d'exploitation Etat	31 202 630	31 708 855	41 348 097	nd
Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux	7 634 262	7 792 940	12 287 385	nd
Ventes et prestations de services	18 536 678	13 459 612	17 955 556	nd

Fonds de roulement net global	2006	2007	2008	2009
Fonds de roulement net global	21 938 377	25 690 751	33 258 049	23 332 858

Trésorerie	2006	2007	2008	2009
Trésorerie	18 854 395	25 295 973	33 337 416	26 273 791

Source MESR-PapESR - nd : non disponible





# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université de Nantes a eu lieu du 12 au 14 avril 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Michel **Pereyre**, professeur des universités honoraire, université Bordeaux 1, président du comité.

## Ont participé à l'évaluation :

Thomas **Côte**, étudiant, université de Nice Sophia Antipolis ;

François **Germinet**, professeur des universités, université de Cergy Pontoise ;

Frédérique **Granet-Lambrechts**, professeur des universités, université de Strasbourg ;

Claude **Jablon**, ancien directeur scientifique chez Total ;

Jean-François **Lanot**, directeur général adjoint, hôpitaux universitaires de Strasbourg ;

Bernard **Lejeune**, secrétaire général d'académie, académie de Lyon ;

Bartolo **Paiva Campos**, professeur émérite, université de Porto ;

Michel **Slama**, professeur des universités-praticien hospitalier, université d'Amiens ;

Jean-Louis **Vanherweghen**, professeur émérite, université libre de Bruxelles.

Jean-Pierre **Borel** délégué scientifique et Célia **Alfonsi**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.