



HAL
open science

Université d'Angers

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université d'Angers. 2016. hceres-02026202

HAL Id: hceres-02026202

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026202v1>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université d'Angers

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Josette Travert, présidente du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	7
La stratégie et la gouvernance	9
I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique	9
II – Une politique partenariale dynamique	9
1 ● Des partenariats très actifs avec les acteurs du site angevin, tant en recherche qu'en formation et pour la vie étudiante	9
2 ● Des coopérations importantes au niveau régional et interrégional qui devraient se renforcer dans le cadre de la Comue UBL	10
3 ● Un projet de rapprochement avec l'université du Maine	10
4 ● Un lien important avec la région Pays de la Loire, qui soutient fortement l'enseignement supérieur et la recherche	11
III – Les relations avec le CHU	11
1 ● Une interaction avec le CHU formalisée par une convention pour constituer un pôle santé bien inséré dans le réseau régional	11
2 ● Une nouvelle UFR santé qui favorise la transdisciplinarité et des parcours de formation innovants	12
3 ● Un pilotage commun de la recherche en santé avec des disciplines phares	12
IV- La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	12
1 ● Une gouvernance basée sur les principes de participation et de subsidiarité	12
2 ● Une évolution des périmètres des composantes et un projet de collegia qui nécessite encore réflexion et appropriation par les acteurs	13
3 ● Une restructuration des services et une volonté de mutualisation des fonctions support sur les différents campus	14
V- Un dynamisme communicationnel au service d'une identité institutionnelle en devenir	15
La recherche et la formation	17
I – La politique de recherche	17
1 ● Une recherche structurée autour de cinq pôles avec des thèmes phares, mobilisés vers une reconnaissance internationale	17
2 ● Un adossement à la région	17
3 ● Des EPST dont le degré d'investissement est très inégal	17
4 ● Un pilotage renforcé et une politique d'accompagnement des chercheurs	18
II – La politique de formation initiale et continue	19
1 ● Une offre de formation à forte dimension professionnalisante, ancrée dans le territoire, qui souffre parfois de concurrence	19
2 ● Des choix stratégiques et un pilotage de formation initiale à clarifier au regard d'un continuum de formation et du potentiel enseignant	19
3 ● Une progression dynamique et cohérente de la formation continue	20
4 ● Des dispositifs pédagogiques au service des acteurs de la formation	20

III – Le lien recherche-formation	21
1 ● Une articulation recherche-formation adaptée aux niveaux d'études	21
2 ● Des écoles doctorales véritablement à la croisée de la recherche et de la formation des doctorants	21
IV – Une politique documentaire efficace	22
1 ● Une politique documentaire volontariste et innovante	22
2 ● Une intégration du SCD dans l'établissement à parfaire	22
La réussite des étudiants	23
I – Le parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	23
1 ● Des dispositifs d'aide à la réussite nombreux dont l'impact individuel mériterait d'être mesuré	23
2 ● PluriPASS : un parcours de formation prototypique	23
3 ● Une synergie interne et une mise en réseau externe à consolider en matière d'orientation et d'insertion professionnelle.	23
II – Une vie étudiante de qualité à davantage valoriser	24
1 ● Une vie de campus dynamique et affirmée	24
2 ● La place perfectible des étudiants dans le processus de prise de décision	25
3 ● La valorisation de l'engagement étudiant à développer	25
La valorisation et la culture scientifique	27
I – La valorisation des résultats de la recherche	27
1 ● Un modèle de valorisation cohérent, construit sur des partenariats territoriaux solides, et articulé avec la Satt	27
2 ● Une valorisation multimodale, mesurée, mais en manque de priorités	27
3 ● Une incitation à la valorisation trop timide	28
II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	28
Les relations européennes et internationales	29
I – Vers une cartographie exhaustive des relations internationales	29
II – Une organisation centralisée de l'accueil des étudiants étrangers	29
III – Une politique d'aide au montage de projets européens	30
Le pilotage	31
I – Des outils d'analyse prospective insuffisamment exploités	31
II – Une programmation annuelle des moyens qui s'appuie sur un dialogue de gestion apprécié	31
III – Une politique des emplois maîtrisée	32
IV – Une absence de politique globale sur la qualité	32
V – Un dialogue social de qualité et une politique d'accompagnement de tous les personnels	33
VI – Une situation budgétaire en voie de stabilisation	34
VII – Un pilotage transparent du système d'information qui associe direction politique et compétences techniques	34

VIII – Une gestion patrimoniale qui répond à des objectifs d'efficacité et d'efficience	34
Conclusion	37
I – Les points forts	37
II – Les points faibles	38
III – Les recommandations	38
Liste des sigles	39
Observations du Président	43
Organisation de l'évaluation	45

Présentation

L'université d'Angers (UA), dont l'existence officielle remonte à 1432 (elle était alors la cinquième de France dans l'ordre de création), a été créée sous sa forme actuelle en 1971 sous la pression locale, malgré les réticences de la tutelle nationale (un Centre scientifique universitaire existait depuis 1958, l'institut universitaire de technologie - IUT - a été créé en 1966 et le Collège juridique universitaire en 1968). L'UA, qui a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010, a traversé une grave crise financière en 2012 (avec mise sous tutelle rectorale pendant deux ans), surmontée grâce à un plan triennal de retour à l'équilibre et un accompagnement de la tutelle.

L'UA est implantée en région Pays de la Loire. Eu égard à sa population et à son poids économique (5^e rang national), le potentiel scientifique de la région Pays de la Loire reste modeste (15^e région pour la part de la dépense intérieure de recherche et développement dans le PIB), notamment en raison de la relative jeunesse des établissements de recherche. Alors que la région enregistre les taux nationaux les plus élevés de bacheliers dans une génération et de réussite au baccalauréat, l'accès à l'enseignement supérieur et notamment en université reste plus faible qu'au niveau national. Ce constat est commun avec la Bretagne. Ainsi, le nombre de diplômés en master et en doctorat est en deçà du potentiel démographique³.

L'UA a fait depuis longtemps des choix stratégiques en développant, à côté des formations académiques, de nombreuses formations professionnalisantes, dans quatre champs de formation : Arts, lettres, langues (ALL) ; Sciences, technologies, santé ; Droit, économie, gestion (DEG) ; Sciences humaines et sociales (SHS). Elle participe aux masters de l'École supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) portée par l'université de Nantes, avec un site à Angers.

La recherche à l'UA est structurée en cinq pôles (Végétal et environnement ; Santé ; Lettres, langues et sciences humaines ; Maths et sciences et technologies de l'information et de la communication (Stic) ; Matériaux). Trois structures fédératives de recherche (SFR) contribuent à la coordination.

En 2014-2015, l'UA accueillait 22 020 étudiants⁴ (63 % de femmes, 34 % de boursiers, 11 % d'étudiants étrangers) dont 18 073 inscrits en formation initiale, dans sept composantes : unité de formation et de recherche (UFR) de Droit, économie et gestion (DEG) ; UFR de Lettres, langues et sciences humaines (LLSH) ; UFR Santé ; UFR Esthua Tourisme et culture (anciennement École supérieure de tourisme et d'hôtellerie de l'université d'Angers) ; UFR de Sciences ; IUT ; Institut des sciences et techniques de l'ingénieur d'Angers (Istia), école d'ingénieurs. L'effectif est en constante mais légère progression sur la période évaluée⁵, alors qu'une forte augmentation est prévue pour les prochaines années⁶.

L'université est présente sur cinq sites, dont deux délocalisés, pour un total de 168 556 m² de surfaces bâties, dont 33 959 m² dédiés à la recherche. Les trois campus de l'agglomération angevine accueillent 94,7 % des étudiants : 44,1 % pour Belle-Beille (UFR Sciences, UFR LLSH, IUT, Istia, Maison des sciences humaines, services) ; 26,7 % pour le campus Santé (UFR Santé) et 23,9 % pour Saint-Serge (Esthua, UFR DEG, présidence). Le site de Cholet, créé en 1987, compte 750 étudiants (antennes de l'IUT, de l'Esthua, des UFR DEG et LLSH) et celui de Saumur, 350 (antenne Esthua depuis 2004).

Malgré l'attribution de postes par la tutelle dans le cadre du plan de retour à l'équilibre, l'UA, avec 941 enseignants-chercheurs (EC, dont 704 titulaires) et 791 personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé (Biatss, dont 480 titulaires) reste insuffisamment dotée⁷ en ressources

³ Strater - Diagnostic Pays de la Loire, mars 2014, Enseignement supérieur et recherche - Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR).

⁴ Chiffres-clés année civile 2014 Université Angers.

⁵ De 2012 à 2015, l'effectif d'étudiants inscrits à l'UA est passé de 19 090 (Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche - PapESR) à 22 020 (donnée chiffres-clés de l'UA).

⁶ Le nombre d'étudiants en Pays de Loire devrait passer de 125 000 à 140 000 dans les 5 prochaines années (estimation faite par la Région).

⁷ Fiche Persé (Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements) de l'université d'Angers, Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR), 2016.

humaines. Le budget s'établit à 139 571 k€ en recettes après une augmentation de la dotation de l'État⁸. Cette dernière, rapportée à l'effectif d'étudiants, reste cependant inférieure à la moyenne des subventions pour charges de service public des universités pluridisciplinaires avec santé⁹.

Chef de file de l'enseignement supérieur et de la recherche à Angers, l'UA a été à l'initiative, avec Angers Loire Métropole (ALM), de la création, en juin 2015, du groupement d'intérêt scientifique (Gis) Angers Loire Campus (ALC), qui rassemble les établissements de l'enseignement supérieur publics et privés et des partenaires¹⁰.

Initialement membre fondateur du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Université Nantes Angers Le Mans (L'Unam, rassemblant les établissements d'enseignement supérieur des pays de la Loire), l'UA est aujourd'hui membre de la communauté d'universités et établissements (Comue) interrégionale Université Bretagne Loire (UBL, créée par décret du 6 janvier 2016), espace fédéral de coopération, regroupant 160 000 étudiants et rassemblant les sept universités des Pays de la Loire et de Bretagne (Angers, Bretagne Occidentale, Bretagne Sud, Maine, Nantes, Rennes 1, Rennes 2), 15 écoles et 5 organismes de recherche (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail - Anses, Centre national de la recherche scientifique - CNRS, Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer - Ifremer, Institut de recherche en informatique et en automatique - Inria et Institut de recherche pour le développement - IRD).

Contexte de l'évaluation

L'évaluation de l'UA intervient après le renouvellement de l'équipe présidentielle et la nomination du directeur général des services (DGS).

Le rapport d'autoévaluation (RAE) a été rédigé par l'équipe sortante et il est assumé par la nouvelle équipe.

Pour cette évaluation, le comité a voulu notamment analyser la stratégie de l'université, en formation, en recherche et à l'international, la priorisation des objectifs et des actions, les indicateurs de ces actions, les questions spécifiques aux deux antennes, l'articulation entre la politique de l'UA et celle de la Comue, le projet de rapprochement avec l'université du Maine. Les entretiens menés ont permis de préciser certaines problématiques, en particulier concernant les partenariats, les sites délocalisés et la politique d'innovation pédagogique.

⁸ Compte financier 2014.

⁹ Répartition des moyens aux opérateurs de l'Enseignement supérieur du programme 150 « Formations supérieures et recherche universitaire » et 231 « Vie étudiante », projet de loi de finances pour l'année 2015.

¹⁰ Le Gis ALC rassemble les établissements d'enseignement supérieur et de la recherche, très nombreux : Agrocampus Ouest, le Conservatoire national des arts et métiers Pays de la Loire (Cnam), l'École nationale supérieure des arts et métiers (Ensam), l'École supérieure d'agriculture (Esa), l'École supérieure angevine d'informatique et de productique (Esaip), l'École supérieure des beaux-arts Tours Angers Le Mans (Esba Talm), l'École supérieure de l'électronique de l'Ouest (Eseo), l'École supérieure des Pays de la Loire (ESPL), l'École supérieure des sciences commerciales d'Angers (Essca), l'UA, les Facultés libres de l'Ouest, ou Université catholique de l'Ouest (UCO), et les partenaires de la formation, de la recherche et de la vie étudiante : Centre hospitalo-universitaire (CHU) d'Angers, Institut de cancérologie de l'Ouest, Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) des Pays de la Loire, Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Maine et Loire.

La stratégie et la gouvernance

I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique

Le projet stratégique de la nouvelle équipe présidentielle se décline autour de trois mots-clés, « interdisciplinarité, innovation, identité », avec cinq axes majeurs : faire de l'innovation une réponse aux défis de demain ; affirmer la place de l'UA dans le paysage régional et interrégional ; faire de l'UA une université responsable et solidaire ; inscrire l'UA dans une dynamique d'amélioration continue ; affirmer une stratégie recherche et formation à l'international. Ces ambitions ont été précisées pendant la campagne électorale au travers de 100 engagements pris dans six domaines : recherche et valorisation ; international ; innovation pédagogique ; gouvernance ; ressources humaines ; campus collaboratif, culture, sport et initiatives.

Cette stratégie s'inscrit dans la continuité de l'équipe précédente, qui a mis en place de nombreuses actions pour répondre aussi bien à sa mission de recherche que de formation, en articulation forte avec son contexte local et régional.

L'UA est reconnue pour la qualité de ses formations (au premier rang pour le taux de réussite en licence depuis que cet indicateur existe¹¹) et pour sa volonté de mettre en œuvre des innovations pédagogiques. Dans une région où le taux de poursuite d'études est inférieur à la moyenne nationale de deux à trois points¹², malgré de très bons taux de réussite au baccalauréat, l'objectif de l'UA est de proposer une offre de service public d'enseignement supérieur diversifiée et attractive, adaptée aux besoins de l'environnement socio-économique et qui s'ouvre à de nouveaux publics. L'élaboration de l'offre de formation semble cependant plutôt émerger d'une continuité historique, soutenue par les composantes, que d'une stratégie clairement définie.

Au-delà des trois campus d'Angers, qui est un centre d'activités industrielles et tertiaires et une ville à la population jeune accueillant 35 000 étudiants (une « ville-campus » pour ses élus), l'UA joue également un rôle d'acteur de proximité grâce à ses antennes de Saumur et Cholet.

En ce qui concerne sa mission de recherche, la stratégie de l'UA est bien explicitée. L'université affiche la volonté de s'inscrire dans le paysage interrégional en identifiant des axes majeurs, mais aussi en développant une stratégie de niche et en soutenant l'émergence. Pour atteindre cet objectif, l'UA a poursuivi la structuration de sa recherche en partenariat avec les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) et les établissements du site angevin, de la région et de la Comue. Elle bénéficie d'un fort soutien de la région Pays de la Loire qui a mis en place de nombreux dispositifs, en particulier les projets Recherche-Formation-Innovation (RFI) dont la finalité est de définir, puis d'accompagner, dans un cadre contractuel, des pôles de compétences thématiques reconnus au niveau international et en lien avec le territoire.

Pour mener à bien ses missions, et faire face à sa difficile situation financière, l'établissement a mené depuis 2012 une importante réorganisation¹³. Les recommandations du comité d'orientation stratégique externe (Cos), qui a remis son rapport en 2014, ont accompagné ces évolutions, en particulier pour la structuration et le pilotage de la recherche.

II – Une politique partenariale dynamique

- 1 ● Des partenariats très actifs avec les acteurs du site angevin, tant en recherche qu'en formation et pour la vie étudiante

L'UA est bien insérée dans son environnement local et a tissé de longue date des partenariats avec les nombreuses structures d'enseignement supérieur et de recherche du site angevin, publiques et privées, avec le centre hospitalo-universitaire (CHU), avec les acteurs du monde socio-économique et culturel ainsi qu'avec les collectivités territoriales.

¹¹ « Parcours et réussite aux diplômes universitaires : les indicateurs de la session 2013 », note flash du 22 juillet 2015, MENESR.

¹² Strater - Diagnostic Pays de la Loire, mars 2014, MENESR.

¹³ Détaillée plus loin, cf. chapitre « Pilotage ».

La volonté de partenariat s'est formalisée par la création du Gis ALC présidé par l'UA. L'objectif est de coordonner l'action des établissements, de la métropole et de la ville d'Angers en matière de vie étudiante, de formation, de recherche, d'innovation et d'inscription de l'enseignement supérieur et de la recherche dans la ville. Une des retombées concrètes est l'aboutissement du projet de maison internationale qui sera financé dans le cadre du contrat de plan État-région (CPER). Un schéma métropolitain de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) angevin à 15 ans est en préparation. ALM et la ville d'Angers sont fortement engagés dans le soutien et l'accompagnement de l'UA dont ils apprécient le dynamisme et le rôle d'acteur central et moteur du site angevin.

Les coopérations avec les partenaires académiques se traduisent par des cohabitations de diplômes, des possibilités de double cursus, par l'intégration d'enseignants-chercheurs au sein des équipes de recherche de l'UA, par la mutualisation de services de vie étudiante (documentation, santé, sport, culture) et par l'organisation d'événements en commun. L'UA est ainsi le principal partenaire pour délivrer les diplômes de l'UCO dans le cadre d'une convention signée pour la durée du contrat quinquennal 2012-2016. Les coopérations avec Agrocampus Ouest sont importantes en formation et recherche et contribuent à la dynamique du pôle végétal angevin et du pôle de compétitivité Végépolys. L'Ensam accueille dans ses locaux à Angers, sur sa proposition, depuis la rentrée 2015, le département Génie mécanique et productique de l'IUT, précédemment localisé à Cholet. Les partenaires académiques rencontrés soulignent le rôle de l'UA comme catalyseur de la dynamique du pôle angevin, ils apprécient qu'elle n'affiche pas une position hégémonique, mais recherche les complémentarités avec les autres établissements du site.

Les partenaires socio-économiques rencontrés apprécient la réactivité et « l'agilité » de l'UA. Angers Technopole, installé au cœur du campus de Belle-Beille, affirme des liens forts avec l'UA dont le président siège au conseil d'administration (CA), le directeur de la technopole étant membre de la commission recherche de l'UA. La CCI, qui siège au Cos, participe par exemple au dispositif Transversup qui vise à éviter le « décrochage » des étudiants au cours du premier semestre.

Le Crous, avec son antenne du centre local des œuvres universitaires et scolaires (Clous) d'Angers, travaille en étroite collaboration avec l'UA sur la qualité de la vie étudiante. Un accord-cadre entre le Crous et les trois universités des Pays de la Loire a vocation à être décliné par site et apportera des éléments pour le schéma d'amélioration de la vie étudiante qui doit être préparé par la Comue UBL.

2 ● Des coopérations importantes au niveau régional et interrégional qui devraient se renforcer dans le cadre de la Comue UBL

Ces coopérations sont développées historiquement en recherche avec de nombreuses unités mixtes de recherche (UMR) multi-sites impliquant les universités de Nantes (4), du Maine (2), de Rennes (4), de Caen Normandie (2), de Bretagne Sud (1) et de Bretagne Occidentale (1). Ce dispositif est complété de trois équipes d'accueil bi-sites. L'UA a été membre fondateur du Pres L'Unam dont l'un des objectifs était l'élaboration d'une stratégie de recherche coordonnée. Le Pres a porté le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité) « Créer » et la préparation du volet numérique du CPER 2015-2020. La coopération s'est élargie à la Bretagne dans le cadre de la Comue UBL qui se définit comme un espace fédéral de coopération et prépare son contrat de site autour de cinq missions : cartographie des formations, coordination de la recherche, relations internationales, développement/innovation, numérique. La clef de voûte est constituée par dix départements de recherche et des écoles doctorales (compétence propre) restructurées, le doctorat étant coaccrédité entre la Comue et les établissements qui continueront d'inscrire les doctorants et de délivrer le diplôme. L'UA veut y tenir toute sa place, d'autant que la couverture territoriale large de la Comue l'incite à s'affirmer, et le président de l'UBL la reconnaît comme partenaire à part entière, puisqu'un vice-président sera issu de l'UA dans le cadre d'une gouvernance équilibrée cherchant à éviter la domination des « grands sites » de Nantes et Rennes.

3 ● Un projet de rapprochement avec l'université du Maine

Cependant, l'UA et l'université du Maine craignent de se retrouver marginalisées dans un cadre interrégional très étendu (400 km entre les sites les plus éloignés) qui favoriserait le recentrage de la Comue sur le triangle Nantes-Rennes-Brest. Elles projettent de renforcer leurs coopérations, déjà anciennes, et d'engager un processus d'alliance stratégique, basé sur les complémentarités importantes entre les deux universités, en formation et recherche (santé, végétal, tourisme, etc. à Angers ; Sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps), acoustique, risque et assurances, etc. au Mans) et les structures et projets communs (UMR, masters, maison des sciences de l'homme - MSH, projets régionaux RFI). L'ensemble constituerait un pôle de 33 000 étudiants et 3 000 personnels. La question d'un rapprochement institutionnel, voire d'une fusion, sera posée et débattue au cours du prochain contrat, en associant les deux communautés universitaires, ce qui est indispensable, et en lien avec les collectivités locales. La

démarche sera participative avec un chef de projet dans chaque établissement, un comité d'orientation et des groupes de travail thématiques. L'accompagnement par un cabinet extérieur est prévu.

4 ● Un lien important avec la région Pays de la Loire, qui soutient fortement l'enseignement supérieur et la recherche

L'UA a participé activement à l'élaboration du Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation 2014-2020 et son rôle a été renforcé au Comité de coordination régional de la recherche et du développement territorial, dans lequel elle assure la présidence d'une commission. La Région, dont l'ambition est d'augmenter la poursuite d'études, finance en particulier des dispositifs concourant au continuum -3/+3 dans le cadre de conventions annuelles sur projet. Les 12 démarches intégrées RFI qu'elle a initiées associent les acteurs autour d'une « feuille de route » fixant des objectifs à moyen terme (5-7 ans)¹⁴. L'UA pilote quatre des programmes correspondant à ses champs d'excellence (Objectif végétal, Lumomat¹⁵, Electronique professionnelle-campus de l'électronique, Angers Tourisme Lab) et en soutient trois autres.

Les sites délocalisés de Cholet et Saumur sont activement soutenus par la Région et par les deux collectivités locales concernées qui mettent à disposition des locaux, des personnels et attribuent des financements dans le cadre de conventions pluriannuelles¹⁶. Les partenariats avec l'environnement y sont actifs autour de spécificités locales (équitation, tourisme et patrimoine par exemple à Saumur).

L'UA est investie dans de multiples partenariats inscrits, pour partie, dans des conventions. Pour les conforter et pérenniser les acquis, le comité recommande de poursuivre la démarche de conventionnement et de l'inscrire dans des accords-cadres pluriannuels établis avec les principaux partenaires.

III – Les relations avec le CHU

1 ● Une interaction avec le CHU formalisée par une convention pour constituer un pôle santé bien inséré dans le réseau régional

La convention hospitalo-universitaire, revue¹⁷ en 2013, organise les relations entre le CHU et l'UA conformément aux dispositions prévues par les codes de la santé publique et de l'éducation. Un complément, validé en 2015, précise la place de l'Institut de cancérologie de l'Ouest. Cette convention affiche des objectifs ambitieux pour « renforcer la coordination de la politique des deux établissements dans le domaine des soins, de l'enseignement, de la recherche, de la valorisation et de la coopération internationale »¹⁸.

Le CHU d'Angers est organisé en huit pôles restructurés en lien avec la recherche. Il est bien inséré dans le groupement des Hôpitaux universitaires du Grand Ouest¹⁹ (Hugo) et coopère avec son voisin nantais, de taille plus importante, dans certains domaines (par exemple en cancérologie). La synergie semble aussi bien fonctionner avec le Centre hospitalier du Mans (CHM), le plus gros centre hospitalier non universitaire de France, et la perspective de renforcer cette coopération est en phase avec le projet de rapprochement des deux universités d'Angers et du Maine. Le CHU était membre fondateur du Pres L'Unam, adhérent du service Europe et de la Société d'accélération de transfert de technologie (Satt) Ouest Valorisation, mais n'a pas encore identifié de lien fonctionnel avec la Comue.

La politique de recrutement des personnels hospitalo-universitaires associe l'UA et le CHU dans le cadre de la révision annuelle des effectifs hospitalo-universitaires et les candidats nommés professeur des universités-praticien hospitalier (PU-PH) reçoivent une lettre de mission signée conjointement par le Directeur général du CHU, le doyen de l'UFR santé et le président de la commission médicale d'établissement (CME). Signe positif, le CHU d'Angers s'avère

¹⁴ Parmi les subventions d'exploitation dont a bénéficié l'UA en 2014, la dotation de l'État a constitué l'essentiel (113 904 k€) suivie par celle de la Région (1 952 k€). Cette dernière a concerné des financements de thèses et post doctorants, des projets de recherche et le soutien aux projets RFI (1 280 k€ en 2014 - Source compte financier 2014) ; ce dernier montant est à comparer avec le budget de la recherche (1 634 k€ en 2014 - Source RAE).

¹⁵ Matériaux moléculaires pour l'électronique et la photonique organiques.

¹⁶ Compte financier 2014 : subventions des collectivités publiques, subvention des communes.

¹⁷ La précédente datait de 1973.

¹⁸ Préambule de la convention entre le CHU d'Angers et l'université d'Angers signée le 26 avril 2013.

¹⁹ Hugo fédère les CHU(s) d'Angers, Brest, Nantes, Poitiers, Rennes, Tours et le CHR d'Orléans ; son assemblée générale est ouverte aux présidents d'université.

attractif pour des PU-PH qui ont déjà acquis une réputation dans une autre région et qui veulent développer leur activité avec un bon soutien et une bonne réactivité des tutelles.

2 ● Une nouvelle UFR santé qui favorise la transdisciplinarité et des parcours de formation innovants

Les relations avec l'université sont portées par la nouvelle UFR santé qui regroupe les départements de médecine, pharmacie, maïeutique. La création d'un département de sciences infirmières fait aussi partie du projet, sans qu'une échéance soit encore fixée. Le directeur général du CHU siège dans le conseil d'UFR et le président de la CME du CHU en est invité permanent, tandis que la directrice de l'UFR est membre de droit du Directoire du CHU, membre avec voix consultative du conseil de surveillance et invitée permanente à la CME.

Depuis la rentrée 2015, l'UA a mis en place l'expérimentation pédagogique Pluripass²⁰. Les étudiants de médecine et pharmacie peuvent élargir leur choix d'unités d'enseignement (UE) avec des UE de master. Le CHU et l'UFR sont associés dans des programmes d'échanges internationaux.

Une autre interface avec l'université se fait par le biais de l'Istia, le CHU souhaitant développer de nouvelles technologies au service de la santé en particulier dans le domaine des objets connectés, pour lequel l'UA bénéficie de partenaires industriels - We Network - (*West Electronic & Applications Network*). Un axe de recherche en ingénierie de la santé s'est aussi développé autour du traitement de l'image. Une plateforme hospitalo-universitaire de simulation en santé, pilotée par le Gis Simulation, a été créée par les deux partenaires à destination de l'ensemble des professions de santé. Les liens avec les sciences humaines et sociales sont par contre peu développés.

3 ● Un pilotage commun de la recherche en santé avec des disciplines phares

Le pilotage commun se fait dans le cadre du comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRBMSP) et de la SFR Interactions cellulaires et applications thérapeutiques (Icat). CHU et UA sont membres du pôle de compétitivité Atlanpôle Biothérapies et du Cancéropôle Grand Ouest qui structurent la recherche en santé aux niveaux régional et interrégional.

L'UA et le CHU ont regroupé les activités du plateau de biologie du CHU et les équipes de recherche en santé dans deux bâtiments récents qui mutualisent des équipements de pointe (Institut de recherche en ingénierie de la santé - Iris 1, puis Iris 2).

Plusieurs unités de recherche translationnelle ont acquis une réputation nationale voire internationale avec les thématiques immuno-hématologie-cancérologie, biologie vasculaire et mitochondriale, vectorisation et clonage thérapeutique.

IV- La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

1 ● Une gouvernance basée sur les principes de participation et de subsidiarité

Depuis 2012, l'UA a mis en œuvre une importante transformation organisationnelle, inscrite dans l'agenda politique de l'équipe présidentielle élue, mais aussi liée à de nouvelles opportunités. Les conséquences du passage aux RCE et les difficultés financières ont par ailleurs pesé sur les décisions de l'université.

L'équipe présidentielle est composée, selon les statuts de l'université, des trois vice-présidents (VP) du conseil d'administration (CA), de la commission de la recherche (CR), de la commission de la formation et vie universitaire (CFVU), et d'un VP étudiant. Durant le mandat qui s'est achevé, l'équipe s'élargissait à cinq VP délégués pour constituer le comité de direction. Dans l'équipe présidentielle nouvelle, qui est à parité hommes-femmes, le nombre de VP (en plus des quatre statutaires) est passé à neuf avec des évolutions de périmètres pour certaines délégations : quatre VP de plein exercice (international ; numérique et patrimoine ; culture, initiatives et communication ; égalité, ressources humaines et politique sociale²¹) et cinq VP délégués (vie des campus, dévolu à un étudiant ; cohésion sociale ; valorisation scientifique ; relations avec les milieux économiques ; innovation pédagogique), sous la supervision des VP statutaires de plein exercice. Une nouvelle charge de mission racisme et antisémitisme a été

²⁰ Voir le chapitre « La réussite des étudiants ».

²¹ Le VP CA conserve la délégation pour les enseignants et les enseignants-chercheurs qu'il exerçait dans l'équipe précédente.

créée, portant le nombre de chargés de mission à sept²². Le comité attire l'attention sur le fait que le nombre important de VP et chargés de mission, s'il permet d'appuyer la gouvernance sur une équipe diversifiée, avec une pluralité de profils et de statuts, voulue par le président, et de répartir les charges, nécessite que soient bien définis les périmètres des délégations, certains paraissant proches, ainsi que leur articulation.

Un bureau du conseil scientifique (CS), devenu CR, a été mis en place en 2012 et un bureau de la CFVU en 2015. Le fonctionnement de ces bureaux est apprécié, ils permettent des discussions constructives pour instruire les dossiers et préparer les délibérations. Plusieurs commissions spécialisées ont été installées auprès des VP numérique, international, culture, patrimoine immobilier, valorisation.

La délégation de pouvoir du CA au président a été élargie plusieurs fois, dans le consensus²³, pour recentrer le CA sur son rôle politique, alléger ses ordres du jour et concentrer les débats sur les questions stratégiques. Les avis émis par la CR et la CFVU font rarement l'objet de remise en cause par le CA. Les directeurs de composantes sont invités aux réunions du CA et du conseil académique (Cac) qui est présidé par le chef de l'établissement.

Pour rapprocher la prise de décision de sa mise en œuvre, la délégation de signature du président aux directeurs de composantes a été élargie après débat en conseil de gouvernance. La subsidiarité est assumée, le président affirmant que « les forces vives sont dans les structures », et encadrée par les débats en conseil de gouvernance avant passage en CA.

L'équipe de direction (président et VP, y compris le VP étudiant) associe également le directeur général des services (DGS) et les directeurs généraux adjoints (DGA). Le conseil de gouvernance associe aux VP, les directeurs de composantes et un représentant du personnel Biatss (élu par le CA parmi ses membres). Le DGS et l'agent comptable y participent de plein droit à titre consultatif. Il s'est successivement élargi aux bureaux de la CR puis de la CFVU. Ce conseil, espace d'échanges et d'aide à la décision, conduit la réflexion collective sur la stratégie de l'université. Un cabinet du président a été créé en 2013 pour coordonner les travaux de ces différentes instances. Cinq assemblées générales de l'université ont été organisées au cours de la précédente mandature pour échanger avec les personnels sur les grandes problématiques.

De nombreux acteurs sont ainsi associés à la réflexion et aux prises de décision, en accord avec la volonté affichée et assumée d'une gouvernance participative, de type « *bottom up* » favorisant la démocratie interne, ce qui se traduit par un climat social serein ressenti au cours des entretiens et une adhésion aux orientations de l'équipe présidentielle. Cependant, la multiplication des instances fait courir le risque d'une dispersion des énergies et d'un manque de structuration et de lisibilité dans les processus décisionnels, que le comité recommande de formaliser. Le mode de gouvernance permet une réactivité et une « agilité » reconnue par les partenaires et favorable à l'expérimentation. Mais il y a risque d'usure des acteurs, très sollicités dans une université dont les ressources humaines sont faibles²⁴.

2 ● Une évolution des périmètres des composantes et un projet de collegia qui nécessite encore réflexion et appropriation par les acteurs

Le nombre de composantes est passé de huit à sept, suite au regroupement des UFR Médecine et Pharmacie en une UFR Santé²⁵.

L'étude de faisabilité sur la création d'un « centre polytechnique universitaire » (CPU) pour l'école d'ingénieurs interne Istia, lancée en 2012 dans le cadre du contrat d'établissement, a abouti à la création à la rentrée 2015 de deux nouvelles formations d'ingénieurs à partir de masters²⁶.

Après le départ de la spécialité Maintenance immobilière et sécurité vers l'Istia, l'UFR Ingénierie du tourisme, du bâtiment et des services s'est recentrée sur la formation aux métiers du tourisme, de l'hôtellerie et de la culture, pôle fort de l'UA, la nouvelle appellation Esthvia Tourisme et culture lui donnant plus de lisibilité.

²² Les autres charges de mission sont observatoire de la vie étudiante ; égalité ; entrepreneuriat ; liaison lycée-université ; handicap ; certificat informatique et internet (C2i).

²³ Dernière décision adoptée à l'unanimité au CA du 26 février 2015.

²⁴ Le déficit d'encadrement peut être mis en évidence par le fait que l'UA concentre 3,5 % des personnels des universités pluridisciplinaires avec santé pour 4,3 % des étudiants - Source fiche Persé de l'UA, MENESR, 2016.

²⁵ Voir le chapitre « Les relations avec le CHU ».

²⁶ De nouveaux statuts ont été votés pour l'école (Istia+), la demande de reconnaissance de statut de CPU a été déposée.

Annoncé dans le RAE et réaffirmé par le président²⁷, le projet de collegia²⁸ vise à coordonner formation et recherche, en favorisant la connexion de formations portées par des composantes différentes et l'émergence de nouveaux projets pédagogiques ou de recherche interdisciplinaires. Avec un responsable et un comité de pilotage, les collegia, sans pouvoir hiérarchique sur les directeurs de composantes, auraient vocation à gérer des appels à projet, dans un premier temps, et ne doivent pas devenir une « machine administrative ».

Un groupe de travail est prévu à partir de septembre 2016 pour la création d'un premier collegium début 2017. Il y aurait à terme trois ou quatre collegia, mais les périmètres sont à affiner. En particulier, le positionnement de l'IUT, qui est déjà sur plusieurs champs disciplinaires, pose question.

Le comité a constaté, au cours des entretiens, que le concept de collegium n'est pas bien approprié par les acteurs, ni même connu par certains. Il est interprété de façon différente selon les interlocuteurs, certains pensant par exemple qu'il sera un regroupement de composantes, donc une « couche supplémentaire », d'autres que ce sera une des structures de la Comue. Si le projet est partagé par quelques uns, d'autres, en particulier certains directeurs de composantes, attachés à l'association formation-recherche des UFR, y sont opposés. Le comité recommande une clarification du concept et un approfondissement d'une réflexion partagée sur ce sujet.

3 ● Une restructuration des services et une volonté de mutualisation des fonctions support sur les différents campus

La direction générale des services est maintenant structurée en trois pôles :

- Finances, pilotage et formation initiale, piloté par le DGS, qui comprend la Direction des affaires générales, juridiques et institutionnelles (Dagji), la Direction des affaires financières (Daf), la Direction du pilotage et de l'évaluation (DPE), la Direction des enseignements et de la vie étudiante (Deve).
- Recherche, support et formation continue, piloté par une Directrice générale adjointe (DGA), qui comprend la Direction de la formation continue (DFC), la Direction du patrimoine immobilier (DPI), la Direction du développement du numérique (DDN), la Direction de la recherche, de l'innovation et des études doctorales (Dried).
- Ressources humaines et services à l'utilisateur, piloté par une deuxième DGA, qui comprend la Direction des ressources humaines (DRH), la Direction de l'international (DI), la Direction de la culture et des initiatives (DCI) et la Direction de la prévention et du développement humain (DPDH).

La Direction de la communication (DC) est directement rattachée à la DGS.

Cet organigramme résulte de la réorganisation des directions centrales menée en 2012 et 2013 pour mieux piloter les moyens humains et financiers. Des directions ont été créées : Daf suite à la décision de séparation des fonctions financières et comptable, DPE, DDPH, DC. D'autres ont vu leur périmètre élargi : numérique (DDN), vie étudiante (DCI), innovation (Dried).

Ces évolutions organisationnelles sont en cohérence avec les priorités politiques affichées par l'université. Mais elles ont mobilisé les énergies et généré des adaptations et des mobilités dans les services. Il y a maintenant besoin de stabiliser les structures et de conforter leur fonctionnement.

Des pôles fonctionnels (informatique, audiovisuel, accueil, maintenance et logistique, gestion financière) bénéficiant d'un encadrement de chefs d'équipe de niveau assistant-ingénieur ont été créés sur les trois campus d'Angers dans le cadre d'une politique de mutualisation des ressources humaines et des moyens. Certains sont hiérarchiquement rattachés à la présidence, d'autres à une composante. Leur mise en place ne sera terminée qu'en 2017, il est donc trop tôt pour en évaluer l'efficacité, mais l'université devra le faire.

Les deux campus délocalisés ont des fonctionnements et des relations à la gouvernance centrale très différents. À Cholet, un EC est administrateur du campus pour les antennes de composantes, avec des services mutualisés (scolarité et stages ; gestion financière ; emplois du temps et examens ; service technique et reprographie) et une présence de services communs (Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé - Sumpps, Service universitaire des activités physiques et sportives - Suaps). Mais le département d'IUT a son

²⁷ Engagement 52.

²⁸ Le concept de collegia est repris du rapport de Robert Chabbal « Le devenir de l'ingénierie » (2008).

propre secrétariat en lien avec l'administration de l'IUT. A Saumur, l'antenne de l'Esthva, seule présente, est pilotée par la composante.

V- Un dynamisme communicationnel au service d'une identité institutionnelle en devenir

Depuis plusieurs années, l'UA a accentué ses efforts en matière de communication externe pour combler un certain déficit d'image. Cela s'est traduit par la création d'une direction de la communication stabilisée qui regroupe aujourd'hui sept équivalents temps plein (ETP) et offre ainsi une palette de compétences et d'outils en matière de communication. On peut noter une professionnalisation de ce service en appui aux composantes, services communs et laboratoires de l'établissement.

Un travail sur l'identité graphique de l'établissement a été réalisé (logo et charte graphique) sur les marques mère et filles ainsi que sur le développement de sites internet articulés au site institutionnel (12 sites créés). La qualité des actions de communication est à souligner, notamment par l'obtention de prix dans le domaine. L'UA est également présente sur les réseaux sociaux (*facebook*, *linkedln*, *twitter*). L'envoi de newsletters électroniques constitue l'outil privilégié de communication interne et le site internet un outil important de communication externe. Il présente une information très complète qui permet un bon référencement sur internet, mais la densité d'informations sur le site peut amener certaines difficultés d'obtention de celles-ci pour les membres de l'institution. Par exemple, les comptes-rendus des conseils centraux ne sont pas facilement accessibles.

De nombreux événements sont organisés (journées portes ouvertes, forum des métiers, *Campus Day* organisé à la rentrée, etc.) pour améliorer la notoriété et la visibilité. Le guichet Info campus ouvert à la rentrée 2014, point d'information unique pour l'accueil des nouveaux étudiants, est aussi très apprécié.

On peut constater une réelle dynamique de communication au sein de l'UA, impulsée par le service de la communication. Ce service s'appuie sur l'identification de personnes-relais en charge de la communication au sein des différentes composantes de l'établissement. Mais les composantes semblent peu communiquer sur leur appartenance à l'UA, ce qui ne permet pas au public d'identifier facilement l'université et ses campus par rapport aux autres acteurs. La « marque » UA pourrait être mieux affirmée à l'occasion des nombreux événements organisés.

Un diagnostic d'image très étoffé a été réalisé en 2014-2015 et a mis en évidence un déficit d'image pour l'UA. Actuellement, ce diagnostic approfondi n'a pas encore été pris en compte dans la construction d'une stratégie de communication lisible, basée sur une identité forte de l'UA. La démarche de construction et d'appropriation d'une identité partagée par les différentes parties prenantes de l'établissement est en phase de construction. Elle sera utile pour orienter et prioriser les actions de communication selon les publics cibles.

Enfin, il est apparu un manque d'indicateurs de performance des actions de communication institutionnelle menées et un besoin de suivi de ces actions afin d'évaluer leurs impacts en fonction des différents publics visés.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

1 ● Une recherche structurée autour de cinq pôles avec des thèmes phares, mobilisés vers une reconnaissance internationale

Cinq pôles (Végétal et environnement ; Matériaux ; Santé ; Maths-Stic ; Lettres, langues, sciences humaines et sociales) regroupent les unités de recherche (UR). Pour fédérer les forces et améliorer la visibilité, le nombre d'UR a été réduit de 29 à 25 pour le nouveau quinquennal. Elles sont investies dans tous les domaines : 8 en SHS, 12 en Sciences du vivant et de l'environnement (SVE) et 5 en Sciences et technologies (ST). Le nombre d'UMR a augmenté, il est de plus de la moitié.

En lien avec la politique régionale ou la stratégie des EPST, certains thèmes de recherche sont particulièrement soutenus avec l'ambition d'une visibilité internationale, qu'il s'agisse de domaines d'excellence (végétal, pathologies cardio-vasculaires et métaboliques, immuno-cancérologie, matériaux), de thématiques de niche (mathématiques, par exemple) ou de thématiques émergentes comme le tourisme. Ces domaines sont aussi ceux dans lesquels des partenariats ont été développés avec le secteur privé, en particulier dans le cadre des RFI. C'est le cas du partenariat avec Angers Loire Tourisme pour l'UFR Esthua ou de celui avec We Network (créateur d'électronique et de systèmes intelligents) pour l'Istia.

Trois SFR (Interactions cellulaires et applications thérapeutiques (Icat), Qualité et santé du végétal (Quasav) et Confluences en SHS qui réunit des unités de recherche des UFR de Lettres, Droit et Sciences) contribuent à l'animation scientifique des pôles et ont en charge de gérer les plateformes technologiques mutualisées et de stimuler l'émergence de projets. Perçues très positivement comme un saut quantitatif et qualitatif, elles sont aussi un lieu expérimental de la pluridisciplinarité. Plus généralement, la pluridisciplinarité est accompagnée lorsqu'elle se met en place autour des axes forts auxquels se rattachent des disciplines transversales, comme les mathématiques appliquées. Des collaborations spontanées sont aussi nées de la rencontre de généticiens du végétal et d'historiens en plusieurs étapes : organisation de colloques avec l'apport du CNRS, qui a par ailleurs accordé des délégations aux EC ; soutien régional ; financement par l'Agence nationale de la recherche (ANR).

2 ● Un adossement à la région

L'UA a participé à la définition de la politique régionale de spécialisation intelligente dans le cadre de la politique de cohésion 2014-2020, lancée par le Conseil de l'Union européenne.

C'est la région qui porte l'essentiel de l'amorçage de projets par le biais de la démarche RFI²⁹. L'UA s'est saisie d'autres opportunités offertes par la région, en particulier les chaires Connectalent pour l'accueil de chercheurs de haut niveau et les appels à projets Dynamique scientifique. Mais l'essentiel des financements régionaux sont des aides à l'amorçage ce qui n'offre aucune garantie pour l'avenir et constitue un enjeu pour l'UA.

La Comue n'a pas encore clairement sa place dans le paysage régional. Le discours politique de l'UA à son sujet contraste avec un manque d'appropriation du projet d'ensemble par les chercheurs. Plusieurs éléments d'incertitude pour l'avenir se dégagent des échanges avec les acteurs, en particulier parce que le territoire de la Comue couvre deux régions administratives (Bretagne et Pays de la Loire) qui mènent des politiques différentes de soutien à la recherche.

3 ● Des EPST dont le degré d'investissement est très inégal

L'UA a développé ses partenariats avec les trois organismes de recherche présents sur le site (CNRS, Inserm, Inra) qui collaborent étroitement au management de la recherche et sont depuis 2012 représentés à la CR. Leur présence, peu importante historiquement sur le site angevin, a cependant augmenté au cours des quatre dernières années, de 118 personnels (dont 38 chercheurs) en 2010 à 150 (dont 56 chercheurs) en 2014.

²⁹ Voir le chapitre « Stratégie et gouvernance », note 14.

Le CNRS (8 UMR) a peu de personnel dans les équipes de l'UA. Sa position est prudente vis-à-vis de la démarche RFI dont il admet cependant l'intérêt pour l'université en termes de ressources. Le CNRS est le seul EPST à avoir adhéré à la Comue, dans l'attente d'une politique de complémentarité des sites à l'échelle régionale, mais ses espoirs sont pour l'instant déçus. Une convention « de site » régionale est en cours d'élaboration. L'UA participe à trois fédérations de recherche régionales avec le CNRS.

L'Inserm (4 UMR) n'a pas de politique propre sur le site angevin, mais accompagne ses chercheurs qui souhaitent s'y installer et participe à la coordination des SFR. L'interaction avec le CHU et l'université est harmonieuse, par le biais du CRBMSP. Une convention cadre a été signée en 2014. L'Inserm, qui a fait le choix de ne participer ni aux appels à projet RFI ni à la Comue, encourage les rapprochements avec Nantes ou Le Mans.

L'Inra est le plus présent des EPST. Son influence est telle que des enseignants chercheurs de l'UA, y compris en SHS, ont fait évoluer leurs thèmes de recherche vers les siens. Le partenariat avec l'UA qui intègre formation, recherche et innovation, est inséré dans le pôle de compétitivité Végépolys et a fait l'objet d'une convention tripartite associant AgroCampus Ouest. Il a permis des investissements immobiliers dans le cadre du CPER notamment la construction du Campus du végétal, inauguré en septembre 2015, pour un coût proche de 20 M€, l'Inra ayant participé au financement des installations expérimentales. La position de l'Inra vis-à-vis des appels à projet RFI est très positive, il a d'ailleurs participé à l'un des premiers. Malgré cette collaboration très étroite, l'Inra, qui traite ses rapports avec les coordinations territoriales au cas par cas, n'est pas membre de la Comue mais a signé avec elle des partenariats pour la recherche et la formation doctorale dans le domaine agro-alimentaire.

Les représentants des EPST rencontrés apprécient l'implication des équipes de recherche et de la gouvernance, la qualité du dialogue et la réactivité, et encouragent l'UA à continuer d'affiner sa stratégie scientifique.

4 ● Un pilotage renforcé et une politique d'accompagnement des chercheurs

Suivant les recommandations de la précédente évaluation et du Cos, l'UA a renforcé le pilotage de sa recherche en associant étroitement les chercheurs. Les cinq pôles sont représentés au sein de la CR dont le bureau³⁰ assure un dialogue serein entre les acteurs. La conférence des directeurs d'unité est un lieu apprécié d'échanges sur le pilotage et les orientations.

La Dried, restructurée en 2014 en trois pôles (recherche, partenariats-innovation, études doctorales), est l'interlocuteur privilégié des laboratoires pour les demandes de financement, les besoins en ressources humaines, les demandes d'équipements. Elle participe à l'élaboration des ordres du jour de la CR. Elle a mis au point et utilise ses propres indicateurs de suivi de l'activité de recherche de l'université.

À côté des plateformes technologiques fonctionnent trois services communs pour la recherche³¹. La restructuration en cours tend à faire gérer ces services par les SFR et à obtenir une labellisation, gage de qualité, de visibilité et de financement. Ainsi, dans le domaine des sciences du vivant et de l'environnement, la labellisation visée est celle du réseau interrégional *Biogenouest* qui regroupe les plateformes technologiques du Grand Ouest.

La facturation des prestations, qui est établie avec l'aide de la Dried, n'est que l'un des outils de financement des plateformes et plateaux, complété par les EPST et le fonds d'intervention de l'UA pour subvenir aux besoins matériels non planifiables. Les chercheurs et enseignants-chercheurs qui ont la responsabilité de ces structures soulignent la difficulté de satisfaire aux exigences d'un avancement de carrière, basées sur la production scientifique, en même temps qu'aux contraintes de la gestion de ces services mutualisés.

Les chercheurs, par la voix de leurs représentants à la CR, témoignent d'une grande confiance dans leur université et dans la pérennité de ses soutiens. L'anticipation et la gestion des contraintes sont assumées par la gouvernance.

³⁰ Composé du président, du vice-président recherche, du vice-président délégué à la valorisation, de la directrice du collège doctoral, de la vice-présidente en charge des relations internationales, d'un membre de la CR par pôle de recherche, des directeurs de SFR, de la directrice de la recherche et de la directrice générale adjointe.

³¹ Plateforme d'ingénierie et analyse moléculaire, service commun d'imagerie et d'analyses microscopiques, service commun d'animalerie hospitalo-universitaire.

II – La politique de formation initiale et continue

- 1 ● Une offre de formation à forte dimension professionnalisante, ancrée dans le territoire, qui souffre parfois de concurrence

L'offre de formation de l'UA comporte 16 mentions de licence (L), 47 spécialités de licence professionnelle (LP) et 29 mentions de master (M) : Arts, lettres, langues (3L, 1LP, 3M) ; Sciences, technologies et ingénierie (5L, 19LP, 9M dont 7 cohabilitées) ; Santé (1L, 2M, 2DF en santé) ; Droit, économie et gestion (2L, 23LP, 9M) ; Sciences humaines et sociales (5L, 4LP, 4M) ; Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (Meef, 2M) ; 6 spécialités de diplôme universitaire de technologie³² (DUT), 3 diplômes d'ingénieur³³.

Le nombre important de LP et l'affichage de visées professionnalisantes pour les masters ainsi que le nombre de partenaires du monde socio-économique local et régional impliqués dans le processus de formations (interventions, accueil des étudiants, etc.) ou dans des structures de concertation telles que les conseils de perfectionnement attestent d'une offre de formation à forte dimension professionnalisante ancrée dans le tissu socio-économique local et régional.

L'UA, dans un objectif d'attractivité, a développé des parcours exigeants, destinés à des bacheliers avec mention : trois doubles licences (dont une à Cholet) et trois cursus de master en ingénierie sur cinq ans.

L'offre de formation de l'UA ne se distingue pas toujours de celle proposée par des établissements d'enseignement supérieur proches. Par exemple, l'UCO propose à Angers des licences d'histoire, de langues étrangères appliquées, de langues, littératures et civilisations étrangères, de lettres, de psychologie et des masters Meef. Les LP tournées vers le végétal subissent une forte concurrence sur le plan régional et national. Pour diminuer cette concurrence, il conviendrait d'envisager avec les partenaires des spécialisations différentes et complémentaires les unes des autres. Ceci permettrait également d'envisager des orientations vers des LP dès la L2, aujourd'hui quasiment inexistantes. Ces spécialisations construites sur le principe de complémentarité devraient permettre à tous les niveaux d'étude une offre de formation plus riche et plus diversifiée aussi bien au niveau local que régional.

- 2 ● Des choix stratégiques et un pilotage de formation initiale à clarifier au regard d'un continuum de formation et du potentiel enseignant

La politique de l'établissement favorise la proximité avec les étudiants et le maintien d'un bon taux de réussite avéré en licence³⁴ par la mise en place d'un panel de dispositifs, par le développement de l'innovation pédagogique et une ouverture plus importante de l'université aux lycéens ayant un baccalauréat professionnel ou technologique. La mise en œuvre de cette politique affirmée et soutenue par les différents acteurs de l'établissement est laissée libre à chaque équipe pédagogique au sein des composantes. Ainsi, si une multitude de dispositifs d'aide à la réussite est utilisée (tests de positionnement, référents, tutorat, parcours de réussite de la première année en deux ans, etc.), l'impact réel de chacun de ces dispositifs n'est pas mesuré.

Le pilotage et les choix concernant l'offre de formation et donc les filières en tension (en surcharge pour cause de sureffectifs ou en déficit d'étudiants) sont faits au niveau des composantes. Ainsi, pour les filières en surcharge, des capacités d'accueil sont définies par les composantes concernées et soumises à l'approbation du recteur. Pour les filières en déficit, l'établissement fournit via la DPE des indicateurs permettant à chaque composante de faire des choix et de les argumenter, mais aucun cadrage « établissement » en la matière n'est proposé. Les décisions prises par chaque composante sont ensuite présentées et validées par la CFVU.

Le potentiel enseignant de l'UA est insuffisant par rapport à l'offre de formation³⁵ ; de façon à proposer une offre de formation soutenable aux trois niveaux (ressources humaines, financier et pédagogique), il conviendrait de définir des choix stratégiques au niveau de l'établissement sans remettre en question la politique de proximité et de réussite et d'envisager un cadrage du pilotage et de suivi de l'offre de formation à décliner ensuite au niveau des composantes et de chaque équipe de formation.

³² Gestion des entreprises et administration, Techniques de commercialisation, Carrières sociales, Génie biologique, Génie électrique et informatique industrielle, Génie mécanique et productique.

³³ Génie bâtiment et sécurité, Génie biologique et santé, Génie des systèmes industriels.

³⁴ Voir le chapitre « Stratégie et gouvernance », note 11.

³⁵ Fiche Persé de l'université d'Angers, MENESR, 2016.

3 ● Une progression dynamique et cohérente de la formation continue

En 2014-2015, 935 étudiants étaient inscrits en formation continue. La reconfiguration du centre universitaire de formation continue en une direction de la formation continue (DFC), relocalisée à proximité de la Deve, en tant que lieu d'interface entre les milieux socio-économiques et les composantes a permis de clarifier les missions. Ainsi la DFC assure une veille stratégique en lien avec l'environnement, prescripteurs et financeurs, suit les différents publics (en reprise d'étude, valorisation des acquis de l'expérience - VAE, etc.) de leur accueil à leur certification ou diplomation en passant par la construction de parcours de formation de plus en plus individualisés. Si la DFC n'assure plus l'opérationnalisation des formations prise en charge par les composantes, elle accompagne les équipes pédagogiques en termes d'ingénierie et de développement de projet de formation continue, du besoin à sa commercialisation. Dans ce cadre, elle a créé un pôle commercial et assure la relation aux clients, aux entreprises.

Les recettes issues de la formation continue ont augmenté progressivement au cours du contrat et s'établissent à 2 638 k€ en 2014³⁶. L'augmentation est liée notamment au succès à l'appel d'offre région « Je me qualifie » destiné aux demandeurs d'emplois qui a permis de financer deux LP et un titre RNCP³⁷ « responsable de formation », au financement par la région d'une assistance à maîtrise d'ouvrage pour accompagner la démarche compétences et ainsi rendre plus lisibles les formations de l'université vis-à-vis du monde socio-économique. Si, jusqu'à présent, la formation continue hors santé était centrée sur une mission de service public (reprise d'étude, diplôme d'accès aux études universitaires, VAE, etc.) l'UA souhaite s'ouvrir sur le marché concurrentiel de la formation continue en se focalisant sur quelques secteurs clés tels que : santé, végétal, tourisme, objets connectés, et doubler son chiffre d'affaire d'ici 2020. Sa réponse à l'appel à manifestation d'intérêts qui fait suite au rapport Germinet³⁸ va lui permettre, via le recrutement d'un enseignant-chercheur *big data*-informatique et d'un professionnel du *marketing* digital, de développer une offre nouvelle, innovante et modulaire dans le domaine du *big data* en lien avec les secteurs clés définis par l'université.

L'UA a aussi développé l'alternance avec 50 formations accessibles et près de 400 alternants inscrits en 2014-2015 à peu près répartis de façon égale en contrats d'apprentissage et en contrats de professionnalisation, soit deux fois plus qu'en 2011-2012.

4 ● Des dispositifs pédagogiques au service des acteurs de la formation

Pour l'équipe présidentielle, la transformation pédagogique est un élément fort de la culture de l'établissement, le numérique en étant un des moteurs. Des choix stratégiques ont été faits, notamment une concentration des moyens sur des projets d'équipe, la mise en place d'expérimentations, une valorisation de l'investissement des enseignants et enseignants-chercheurs et la mise en place au niveau de l'établissement d'une commission liant numérique et pédagogie.

Pour mettre le numérique au service des usagers et des personnels, l'UA a créé au cours du contrat la direction du développement du numérique (DDN) construite en quatre pôles interconnectés : le Lab UA (*cf.* ci-après), le service usages du numérique, le service systèmes et réseaux et le service assistance et moyens informatiques. Les choix sont clairement définis en terme d'équipement (par exemple wifi haute densité dans les amphis, les restaurants universitaires et sur les pelouses, salles « innovation pédagogique », amphitheâtre inversé à Saumur), mais aussi de modalités pédagogiques (focalisation sur les transformations des pratiques enseignantes plutôt que sur la construction de *Massive Open Online Course* - Moocs) et d'accompagnement (la commission numérique se réunit cinq fois par an avec les directeurs de composantes).

La volonté d'accompagner les équipes pédagogiques dans le changement de leurs pratiques se traduit de plusieurs façons. Le Lab UA est un laboratoire pédagogique qui permet d'expérimenter de nouvelles méthodes ou dispositifs d'enseignement, le choix ayant été fait de se focaliser sur des équipes plus que sur des individus. Elles peuvent y être accompagnées par des ingénieurs pédagogiques (2 en 2012, 7 aujourd'hui, 20 prévus à l'horizon 2020), de la phase de réflexion à la phase de mise en œuvre en passant par la phase de construction et d'expérimentation entre pairs puis avec les étudiants. Pour inciter les enseignants et les enseignants-chercheurs à revisiter leur

³⁶ Compte financier 2014.

³⁷ Titre du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) de niveau II (nomenclature de 1969) ou de niveau 6 (nomenclature Europe).

³⁸ Le développement de la formation continue dans les universités, rapport de François Germinet remis le 6 novembre 2015 à la ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et au secrétaire d'État chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

pédagogie, des manifestations sont mises en place au niveau de l'établissement (journées d'échanges) et des composantes (matinales de la pédagogie). Le service universitaire de pédagogie, rattaché à la DRH, propose par ailleurs, dans le cadre du plan de formation offert à l'ensemble des personnels, des formations centrées sur des questions qui touchent la connaissance des publics universitaires, les nouvelles méthodes d'enseignement, l'utilisation du numérique dans la transformation des pratiques, etc. Pour renforcer cette politique, une vice-présidence déléguée à l'innovation pédagogique a été créée dans la nouvelle équipe présidentielle.

Le travail d'innovation des équipes est valorisé par l'attribution d'heures sur l'année de mise en place (par exemple : deux heures équivalent travaux dirigés (HETD) pour une heure d'enseignement dématérialisée, décharge de 12 HETD pour un projet innovant) et par la possibilité d'intégrer le projet dans le cadre d'une recherche-action pour envisager des publications.

La formation qui caractérise le mieux la démarche de transformation des pratiques au sein de l'UA aussi bien du point de vue du travail en équipe, du numérique au service de la pédagogie que des démarches d'enseignement est PluriPASS, décrit plus loin³⁹.

III – Le lien recherche-formation

1 ● Une articulation recherche-formation adaptée aux niveaux d'études

La formation à et par la recherche occupe une place significative dans les masters avec un adossement fort aux laboratoires de recherche ou structures labellisées. Si les liens formation-recherche sont plus disparates au niveau des licences dites généralistes, il convient de souligner, d'une part, que la politique des stages développée par l'établissement permet aux étudiants de découvrir, s'ils le souhaitent, le monde de la recherche et, d'autre part, qu'une initiation à la recherche est mise en place dans certaines licences notamment dans le domaine ALL.

L'articulation recherche-formation est également portée par la politique des RFI initiée par la région qui permet de cofinancer des projets originaux d'innovation pédagogique et par la politique d'équipement de l'établissement, notamment dans les domaines ST et santé.

Les campagnes d'emploi prennent en compte, pour les enseignants-chercheurs, une analyse détaillée des besoins pédagogiques et de l'insertion dans les équipes de recherche.

Le projet de collegia, évoqué précédemment⁴⁰, a aussi pour ambition de contribuer au continuum formation-recherche centré sur les compétences des chercheurs de demain, déclinées en paliers de compétences en fonction du niveau d'étude - mais le concept de collegia reste à préciser.

2 ● Des écoles doctorales véritablement à la croisée de la recherche et de la formation des doctorants

En 2015-2016, 562 doctorants, soit 84 de plus qu'en 2012-2013, sont inscrits à l'UA. Pour compenser sa dotation historiquement faible en contrats doctoraux financés par le MENESR, l'UA a de façon volontariste décidé d'en financer un nombre croissant sur sa masse salariale : de 11 contrats MENESR en 2011, elle est passée à 26,5 en 2013-2016.

Chaque école doctorale (ED) organise la formation et suit l'insertion professionnelle des doctorants, en lien avec le collège doctoral qui assure leur suivi et leur accompagnement, de l'inscription à la remise du diplôme. La formation associe l'aspect transversal (proposé par le collège doctoral) et la thématique de l'ED. Les doctorants ayant une mission complémentaire d'enseignement suivent au sein de l'établissement des ateliers pédagogiques d'observations et d'analyses de pratique.

La restructuration menée dans le cadre de la Comue ramènera le nombre d'ED de 17 à 11, elles seront opérationnelles à la rentrée universitaire 2017. Pour préserver un suivi de proximité, le pilotage de chaque ED sera assuré par un directeur avec des adjoints de chaque établissement membre de la Comue. L'UA dirigera l'ED Sociétés, temps, territoires et assurera la direction adjointe des 10 autres.

³⁹ Voir le chapitre « Le parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle ».

⁴⁰ Voir le chapitre « La stratégie et la gouvernance ».

La formation développée par les ED et le collège doctoral, la participation des directeurs, des directeurs adjoints et de la directrice du collège doctoral dans les instances de l'université et dans la construction des nouvelles ED, le financement par l'établissement de nouveaux contrats doctoraux ainsi que la mise en place depuis deux ans de l'association des doctorants montrent bien, d'une part, la volonté de l'établissement de soutenir la formation à et par la recherche au sein de l'université tout en l'ouvrant à l'ensemble des acteurs de la Comue et, d'autre part, la dynamique en cours en matière de formation doctorale.

IV – Une politique documentaire efficace

1 ● Une politique documentaire volontariste et innovante

Le Service commun de documentation (SCD) possède deux espaces propres pouvant accueillir du public sur la ville d'Angers : l'un sur le campus Belle-Beille (1065 places)⁴¹ et l'autre sur le campus Saint-Serge (835 places). Ces deux bibliothèques ont la particularité d'afficher de larges plages d'ouvertures (respectivement 65h et 84h par semaine). Des partenariats sont formalisés sur les sites délocalisés, notamment pour le site de Cholet où les étudiants disposent d'un espace dédié au sein de la bibliothèque intercommunale. Les horaires d'ouverture y sont cependant beaucoup moins importants que pour le site angevin.

La prise en compte fine des besoins des utilisateurs par le SCD permet à celui-ci d'afficher une fréquentation exceptionnelle tout au long de l'année. Au-delà, les bibliothèques ont opéré un vrai changement de paradigme pour devenir de véritables centres d'apprentissages tournés vers les utilisateurs. L'objectif affiché par le SCD est ainsi de passer d'une culture de curation des collections à une culture de service à l'utilisateur. Dès lors, plusieurs études et de nombreux indicateurs sont mis en place pour mesurer les besoins (enquêtes LibQUAL, charte Marianne, test d'utilisabilité).

Les bibliothèques de l'UA ont donc adapté leurs pratiques à celles des utilisateurs : 50 % des places dédiées au travail en groupe, mise en place d'une politique d'emprunt originale (emprunts illimités en nombre et en durée, jusqu'à réservation), développement de la possibilité d'impression, communication spécifique envers les lycéens passant le Bac pour combler la baisse de fréquentation étudiante, aide à la recherche personnalisée, etc. Ces dispositifs semblent fonctionner auprès des utilisateurs qui plébiscitent les bibliothèques de l'UA avec un taux de fréquentation particulièrement élevé (plus de 80 000 entrées par mois lors des pics de fréquentation). Le SCD mène une politique très volontariste en participant à de nombreux appels à projets nationaux (Noctambu, plan Bibliothèques) et régionaux, mais également en étant tourné résolument vers la Comue UBL en participant à l'appel à projet « Bibliothèques ouvertes ».

2 ● Une intégration du SCD dans l'établissement à parfaire

Il semble y avoir une synergie forte entre le SCD et les autres services communs ou centraux de l'établissement. Par exemple, la DCI s'occupe de galeries d'arts au sein même des sites Saint-Serge et Belle-Beille.

Par contre, l'intégration du SCD au sein de l'établissement est à parfaire pour ses rapports avec les composantes. Cela se traduit notamment par une offre de formation à la gestion et recherche d'informations à développer au plus proche des utilisateurs par l'intermédiaire des composantes qui se sentent parfois éloignées de cette problématique. Le SCD a mis en place lui-même des formations qui ne s'inscrivent pas dans le cursus des étudiants. Ces formations touchent, en 2015, 4 138 étudiants avec un volume horaire cumulé de 694 h en apprentissage de la recherche et de gestion de l'information. Elles n'ouvrent droit à l'obtention d'aucun crédit ECTS. Le défi pour les prochaines années est donc de développer le lien entre les composantes et le SCD. Le comité suggère, par exemple, d'inscrire dans les maquettes pédagogiques ou d'organiser des temps de formation spécifiques à la gestion et recherche d'informations. De même, des commissions thématiques sur des questions liées à la documentation pourraient être mises en place dans les composantes.

⁴¹ Source : RAE.

La réussite des étudiants

I – Le parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

- 1 ● Des dispositifs d'aide à la réussite nombreux dont l'impact individuel mériterait d'être mesuré

Les bons taux de passage en L2 et d'obtention de la licence en trois ans⁴² sont attribués par les différents acteurs de l'université (équipe présidentielle, directeurs de composantes, enseignants, enseignants-chercheurs rencontrés), d'une part, au choix de l'UA de maintenir les dispositifs du plan réussite en licence tels que les enseignants référents en L1, le tutorat par les pairs, des groupes de niveau, les parcours de réussite de la première année en deux ans (UFR des sciences) et, d'autre part, à des expérimentations pédagogiques menées pour faire évoluer les pratiques enseignantes.

Si actuellement les expérimentations pédagogiques sont balbutiantes, la politique en matière d'innovation pédagogique et les moyens qui y sont associés devraient conduire à un essor important de nouvelles modalités d'enseignement permettant d'accueillir des effectifs plus importants et de conserver la qualité d'accompagnement des étudiants. De façon à ne pas multiplier des dispositifs qui ont tous un coût non négligeable, il conviendrait, à travers l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants, de mesurer l'impact de chaque dispositif et expérimentation pour faire des choix stratégiques, didactiques et pédagogiques éclairés en fonction des publics afin d'assurer et d'assumer pleinement une offre de formation et une augmentation des effectifs.

- 2 ● PluriPASS : un parcours de formation prototypique

PluriPASS, parcours de formation pluridisciplinaire (sciences de la vie, sciences de l'ingénieur et sciences humaines et sociales), se substitue à la première année commune aux études de santé (Paces) depuis la rentrée 2015. Sans modifier le numerus clausus, la sélection n'a plus lieu sur un concours unique en fin de première année, mais s'étale sur trois semestres. Après une première année largement pluridisciplinaire, plusieurs orientations sont possibles : vers des études de santé, vers des licences généralistes ou vers des filières ingénieur. Une deuxième occasion de poursuivre en études de santé est offerte en fin de troisième trimestre. Ce parcours constitue une véritable formation innovante à différents niveaux, au niveau politique (objectifs, synergie entre les acteurs), au niveau du système de formation, c'est-à-dire de la coordination et de la mise en œuvre, ainsi qu'au niveau de l'ingénierie pédagogique. En ce sens, il constitue une formation prototypique qui doit permettre de penser une nouvelle offre de formations inter-composantes dès la première année, davantage modulaire, plus personnalisée permettant plusieurs orientations possibles. Le comité recommande d'inscrire l'évaluation prévue par les comités mis en place dans une démarche qualité et d'assurer un suivi assez fin, cette expérimentation pouvant avoir des retombées au plan national.

- 3 ● Une synergie interne et une mise en réseau externe à consolider en matière d'orientation et d'insertion professionnelle.

En 2013, le service universitaire d'information, d'orientation et d'aide à l'insertion professionnelle (SUIO-IP) a vu son activité reconfigurée. Plus qu'une structure d'accueil et d'information, il est devenu un service proactif par la mise en place de différentes actions telles que des ateliers thématiques collectifs centrés sur l'insertion professionnelle, l'élaboration du projet personnel et professionnel de l'étudiant, l'insertion professionnelle en ligne (IPoline). Les actions liées à l'orientation, clairement mentionnées, restent cependant des actions d'information, et la politique en matière d'orientation et d'insertion professionnelle est floue. En effet, d'une part, les dossiers d'auto-évaluation des formations donnent peu d'information sur l'insertion professionnelle des étudiants ou des informations

⁴² Alors qu'au plan national, 28 % des étudiants qui ont fait leur première rentrée en L1 en 2010 ont obtenu leur licence en trois ans en 2014, la proportion passe à 44,2 % à l'université d'Angers, ce qui la place en tête des 73 universités françaises. Si l'on intègre ceux qui ont obtenu leur diplôme en 2014, après un redoublement et quatre années d'études : on passe à 54,8 % à l'UA, contre 39,7 % en France. Voir la note 11.

qui ne sont pas toujours en accord avec les données produites par la DPE, mettant alors en évidence un manque de coordination et, d'autre part, le continuum de formation bac-3/bac+3 (et non bac/bac+3) n'est pas réellement pris en charge en termes de développement, de repérage des continuités et des ruptures. Le portage politique avec un VP formation et vie universitaire, un VP délégué formation tout au long de la vie et valorisation pédagogique et des chargés de mission sur la liaison lycée-université et sur l'entrepreneuriat ne permet pas d'identifier clairement les référents en matière d'orientation et d'insertion professionnelle du SUIO-IP. L'organisation des différents pôles administratifs ne facilite pas la tâche dans la mesure où le SUIO-IP n'apparaît pas comme une structure centrale au service de la formation initiale et continue, des composantes et des partenaires. Une synergie interne est donc à trouver.

La politique liée à l'entrepreneuriat s'est déployée à travers le programme Pépite. Elle est centrée sur quatre objectifs : informer, sensibiliser, spécialiser et passer à l'acte. Les actions liées à ces quatre objectifs sont situées hors cursus et touchent peu d'étudiants. La volonté de développer, dans le cadre du prochain contrat, une offre de formation modulaire devrait permettre une intégration des actions dans les parcours universitaires des étudiants. De façon à développer l'entrepreneuriat, il serait intéressant de créer un réseau des acteurs à l'échelle de la Comue pour élargir les actions et aider les étudiants à concrétiser leur projet.

II – Une vie étudiante de qualité à davantage valoriser

1 ● Une vie de campus dynamique et affirmée

La vie de campus est principalement gérée par trois services de l'UA : la DCI qui s'occupe de l'action culturelle et de la vie associative, le Suaps et le Sumpps. L'établissement travaille également en étroite collaboration avec le Crous et le Clous pour l'offre de services aux étudiants. Ainsi le Clous s'est installé sur le campus Belle-Beille pour contribuer à son animation.

La DCI mène un travail de qualité en matière culturelle. Elle a mis en place une carte culture gratuite à destination des étudiants leur permettant de disposer de plusieurs chèques de 5 € afin de réduire les prix des représentations des structures culturelles. Cette carte culture est en partie financée par le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE). Elle a été éditée à 600 exemplaires en 2015-2016, toutes distribuées dès la rentrée, ce qui dénote un certain succès. Cependant, la carte est éditée de manière restreinte, ce qui ne permet pas d'atteindre totalement l'objectif de démocratisation qu'elle entend remplir. Une des solutions serait de développer des partenariats permettant des tarifications réduites à coût nul pour l'établissement.

Les partenaires culturels sont étroitement associés à l'élaboration de la politique culturelle de l'établissement et interviennent dans des enseignements, en particulier avec des unités d'enseignement libre (UEL) et des événements institutionnels de l'établissement, comme le Festival de la création universitaire et le *Campus Day* qui jouissent tous les deux d'un engouement indéniable.

L'établissement dispose également d'équipements remarquables avec l'espace culturel qui offre une programmation riche et variée ou encore la Passerelle (salle de répétition) et les galeries au sein des bibliothèques universitaires.

La DCI fait le lien entre les associations étudiantes et l'établissement. Elle accompagne les associations dans tous les projets d'initiatives étudiantes en conseillant et en recueillant les demandes de financement FSDIE. Elle réalise un suivi des associations, qui mériterait d'être davantage proactif, par exemple en faisant un recensement des associations et en présentant les dispositifs d'accompagnement chaque année, et propose la signature d'un label « associations étudiantes de l'UA », ouvrant droit à une subvention de fonctionnement pour chaque association labellisée. Cette politique de dynamisation de la vie associative a fait ses preuves puisque le nombre d'associations étudiantes est passé de 12 en 2012 à 55 en 2015, avec un taux d'utilisation remarquable du FSDIE à 100 % (bilan FSDIE) et un nombre de projets soutenus en hausse constante (56 en 2015). L'enveloppe du FSDIE se répartit entre le financement des initiatives étudiantes à hauteur de 50 %, l'autre moitié allant directement financer des actions menées par des services de l'établissement⁴³. L'établissement souhaite augmenter l'enveloppe globale de 25 % afin d'accompagner le développement des initiatives étudiantes. Ainsi, les associations étudiantes, dynamisées par une fédération d'associations active, participent à cette vie de campus dynamique en étant à l'initiative de très nombreux projets.

⁴³ À l'UA, le FSDIE n'est pas dédié aux aides individuelles à des étudiants en difficulté financière, l'université laissant le Crous attribuer ses aides spécifiques annuelles et ponctuelles.

Le Suaps présente une offre sportive très riche. C'est ainsi que près de 9 000 personnes ont participé aux activités du service en 2014-2015 dont près de 2 000 par l'intermédiaire d'une UEL. De nombreux tournois et animations sont proposés tout au long de l'année à la communauté universitaire mais également ouverts à l'ensemble de la population avec un succès de fréquentation, contribuant ainsi à ouvrir l'université sur la cité. Les relations avec la ville d'Angers particulièrement, mais aussi celles de Cholet et Saumur, méritent d'être approfondies notamment pour l'utilisation des équipements sportifs municipaux. L'établissement ne possède en effet aucun avantage préférentiel sur l'utilisation de locaux municipaux. 30 étudiants ont bénéficié du statut de sportif de haut niveau universitaire en 2014-2015. Le dispositif mérite d'être amplifié pour accompagner un nombre croissant d'étudiants.

Le Sumpps, centre de santé depuis 2012, agit de manière efficace pour la santé des étudiants. Il inclut la mission handicap depuis 2013 et est ainsi devenu l'interlocuteur unique en matière de santé. 2 766 étudiants en 2014-2015 (bilan Sumpps) ont été reçus en bilan préventif obligatoire de première année, ce qui correspond à environ la moitié des primo-entrants. Ce résultat est encourageant, mais une réflexion mériterait d'être menée afin d'accroître ce chiffre. Chaque année, le Sumpps réalise de nombreuses consultations généralistes (3 081) comme spécialisées (1 873) auprès des étudiants, qui apprécient ce service. Globalement, la réactivité du service est bonne et une réflexion est menée afin de réduire le délai d'attente et permettre l'augmentation des flux. De nombreuses conventions existent, en particulier avec la caisse primaire d'assurance maladie, afin d'accroître la qualité du service à l'étudiant.

Le Sumpps a aussi mis en place un dispositif innovant de prévention par les pairs, le dispositif relais-santé, ce qui permet de développer une véritable prévention collective à laquelle sont particulièrement attentifs les étudiants bénéficiaires. Ces étudiants relais-santé sont rémunérés et formés par l'établissement et participent activement aux animations prévues par le service.

Les sites de Saumur et Cholet semblent en revanche relativement oubliés par cette politique de vie de campus. Même si des activités et des partenariats sont proposés par les différents services, ils ne sont en rien comparables avec ceux proposés sur les sites angevins. Le Crous ne dispose pas de restaurant sur ces sites mais y agrée des structures de restauration. A Cholet, les étudiants disposent à l'IUT d'espaces de convivialité.

2 ● La place perfectible des étudiants dans le processus de prise de décision

La nouvelle équipe présidentielle fait une large place aux étudiants. Outre la traditionnelle vice-présidence étudiante, une vice-présidence déléguée à la vie des campus a été confiée à un étudiant. De manière générale les étudiants par l'intermédiaire de leurs responsables associatifs ou de leurs élus, semblent être entendus et écoutés aussi bien dans les instances universitaires que par les équipes de direction.

Les élus étudiants trouvent une place particulière au sein d'une commission vie étudiante présidée par la vice-présidence culture, initiative, communication qui instruit les dossiers FSDIE. Il est cependant à regretter que cette commission ne soit pas en grande majorité composée d'étudiants (élus ou responsables d'associations) et que sa présidence ne revienne pas à un étudiant vice-président, même si les relations sont particulièrement bonnes et constructives entre les étudiants et la présidence de la commission. De manière générale, il semble manquer d'outils d'action gérés entièrement par des étudiants. Il est à noter qu'une réflexion sur le contour et sur l'objet de cette commission vie étudiante sera bientôt menée.

3 ● La valorisation de l'engagement étudiant à développer

L'établissement gagnerait à mettre en place une valorisation institutionnelle de l'engagement étudiant. Il existe des régimes spéciaux d'études formels pour les artistes et les sportifs de haut niveau universitaires mais pas pour les étudiants élus ou engagés dans la vie des associations⁴⁴. Dans la plupart des cas, c'est dans le cadre d'une discussion informelle avec la composante que les aménagements se déroulent. Le comité recommande une homogénéisation des pratiques qui pourrait se réaliser par exemple en mettant en place à l'échelle centrale les régimes spéciaux d'études prévus par l'arrêté relatif au cadre national des formations.

L'établissement ne met pas en place de valorisation spécifique au sein du cursus. La mise en place d'UEL spécifiques avec l'attribution de crédits ECTS contribuerait encore davantage à la dynamisation du campus en incitant les étudiants à s'engager. De plus, de telles UEL auraient aussi pour objectif de former ces derniers afin de leur permettre de développer des projets plus ambitieux. Cela peut également se traduire par la mention des

⁴⁴ Un profil « titulaire d'un mandat électif » a été créé par l'UA depuis la rentrée 2015

compétences développées au sein de l'annexe descriptive au diplôme ou dans la mise en place d'un portefeuille de compétences spécifiques associé à un bilan de compétence.

La valorisation et la culture scientifique

I – La valorisation des résultats de la recherche

- 1 ● Un modèle de valorisation cohérent, construit sur des partenariats territoriaux solides, et articulé avec la Satt

Les activités de valorisation sont pilotées au sein du pôle partenariats-innovation de la Dried, et placées sous la responsabilité d'un VP valorisation. Le service dispose de l'expérience et des compétences techniques et juridiques nécessaires, aussi bien en propriété industrielle qu'en transfert de technologies, ainsi qu'en création de start-up innovantes.

La création de la Satt Ouest valorisation en juillet 2012 au sein du paysage de la valorisation régionale a modifié le processus de traitement de ces sujets et l'UA a revu la répartition des missions internes et des missions qui lui sont déléguées. Ainsi, la protection et la gestion de la propriété intellectuelle, la détection d'innovations et la maturation des projets ont été confiées à la Satt. Un comité local de valorisation a été créé par l'UA et rassemble tous les acteurs territoriaux. Ce comité est le lieu d'information et d'échange sur la stratégie de valorisation du site angevin, il définit les actions à mettre en œuvre, organise les actions concertées entre les acteurs et présente un bilan annuel des activités à la CR et au CA de l'UA.

Les activités de la Dried et de la Satt sont cohérentes et complémentaires. La répartition des missions est claire et partagée avec l'équipe, les services et les composantes. La coordination avec les autres acteurs de la valorisation est bonne, notamment avec la région et les « ingénieurs filières » qu'elle finance pour compléter le dispositif sur le développement d'affaires. Les premiers effets sur le développement de liens avec les entreprises sont présents et se traduisent par de nouveaux projets comme l'observent les SFR. Toutefois, l'UA souhaite voir un point d'inflexion dans les effets de la Satt au niveau de l'évolution des retours financiers sur les premières actions de valorisation engagées, tout comme un passage à un développement d'affaires plus important de la part des « ingénieurs filières ». D'après la synthèse de la Satt sur les programmes de maturation validés et financés en 2014-2015 en région des Pays de la Loire, 10 technologies sur 34 sont liées à l'UA⁴⁵, principalement dans le domaine de la santé.

Les missions déléguées à la Satt semblent avoir libéré du temps au service de valorisation, ce qui lui permet d'explorer de nouvelles opportunités de partenariats sur des thématiques locales à potentiel de collaboration, comme par exemple avec les entreprises du luxe à Angers et Cholet. Cette approche « *bottom up* » est fidèle à « l'ADN » de l'UA et devrait se combiner avantageusement avec les actions de la Satt pour aboutir à de nouveaux succès. Elle est en phase avec les engagements de campagne n°13 « soutenir les initiatives en faveur de l'émergence de nouvelles niches thématiques porteuses » et n°14 « encourager à croiser les thématiques et articuler les secteurs disciplinaires pour générer de nouvelles opportunités de leadership pour l'UA ».

En matière d'organisation interne, la politique de valorisation pourrait produire plus de résultats si les équipes construisaient un plan d'actions en cohérence avec les stratégies de communication et relations internationales qui pourraient augmenter le nombre de contacts, d'opportunités et de collaborations. Sur le plan externe, les retours sur investissement sur les actions confiées à la Satt et les initiatives régionales favoriseront l'obtention de résultats plus cohérents avec la production scientifique de l'UA.

L'établissement semble avoir conscience de cet état des lieux, et l'a inscrit dans sa note d'orientation stratégique validée en CA du 8 octobre 2015.

- 2 ● Une valorisation multimodale, mesurée, mais en manque de priorités

Toutes les dimensions de la valorisation sont exploitées (2 contrats de transfert, 33 contrats industriels pour plus d'1 M€, 65 familles de brevets, 6 projets de création d'entreprises innovantes, 5 projets de maturation), tels que

⁴⁵ Source : rapport 2013-2015 de la Satt Grand Ouest.

présentés dans le document de synthèse⁴⁶. Toutefois, les équipes de l'UA ne semblent pas construire un plan d'action basé sur l'analyse de ces données. Cette analyse est essentielle pour alimenter une stratégie de valorisation efficace et à moyen terme participer à l'augmentation des ressources propres de l'UA en capitalisant sur les acquis. La politique de valorisation de l'UA gagnerait donc à être plus détaillée, dynamique et ambitieuse.

3 ● Une incitation à la valorisation trop timide

Pour pallier le déficit de culture de valorisation constaté dans les composantes, beaucoup est attendu des actions de sensibilisation menées par la Satt (comme les réunions « focus ») et de la montée en puissance des RFI. L'alimentation stratégique de la communication interne de l'UA devrait également supporter cette démarche et permettre à l'établissement de mieux connaître et faire connaître l'activité et le potentiel de valorisation de la recherche locale.

Le nombre de créations de start-up innovantes semble faible en regard de la taille de l'UA et de l'excellence scientifique des laboratoires. L'engagement n°5 de la campagne du président actuel « Valoriser les fruits de la recherche : créer au moins une start-up au cours du mandat » affiche une ambition qui semble également modeste au comité par rapport au potentiel des 55 laboratoires locaux. Cette ambition est toutefois jugée « adaptée » lors des entretiens menés avec les partenaires territoriaux tels qu'Angers Technopole et la CCI.

La création d'entreprises issues de l'université pourrait être renforcée par le positionnement d'espaces clairement identifiés au cœur des campus comme des espaces de *co-working*, et ainsi compenser l'absence d'accélérateur local. Les programmes de sensibilisation et de formation dédiés aux doctorants pourraient également être élargis à d'autres publics (étudiants de master, alternants, personnels de l'établissement) et réalisés en partenariat avec les acteurs territoriaux cités précédemment.

Les investissements d'amorçage RFI sur les champs SHS ont visé une valorisation sous forme de diffusion des connaissances développées, comme par exemple des publications de guides pour le territoire. Pour une meilleure pérennité des efforts déjà menés, d'autres outils de valorisation pourraient être mobilisés pour générer des recettes et prendre le relais de l'amorçage financier attribué par les collectivités, en bénéficiant de la dynamique des thématiques interdisciplinaires des SFR (tourisme par exemple).

II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

Une politique de diffusion, patrimoine et culture scientifique très efficace à mettre en synergie avec la stratégie de communication

L'UA est membre fondateur de Terre des sciences, centre de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI), et participe à ce titre à de nombreuses actions.

Le programme de diffusion et de développement de la culture scientifique et technique est dense (Nuit des chercheurs, Fête de la science) régulier et multithématique (école de l'ADN, matériaux) et correspond à la taille du territoire, avec des actions jusqu'aux antennes. Il mobilise bien, à la fois des enseignants-chercheurs mais aussi des étudiants, qui sont d'ailleurs valorisés pour leur implication (la participation à certaines activités donne lieu à des notes). Des conférences sont organisées (par l'UFR de Sciences, par la SFR Confluences). Les publics visés sont atteints, l'accessibilité culturelle est très forte et encouragée. Il y a une bonne synergie avec les événements plus généraux du campus (*Campus Day* est une opération connue et citée par tous les partenaires) et avec les services centraux de l'UA, que ce soit sur les plans scientifiques, artistiques et culturels.

Les acteurs communiquent efficacement avec le service communication, qui sait s'adapter aux délais parfois contraints liés à la nature des événements. Mais les retours sur les actions de diffusion réalisées sur le campus pourraient être améliorés.

⁴⁶ Source : document interne fourni lors des entretiens « Valorisation scientifique à l'UA ».

Les relations européennes et internationales

I – Vers une cartographie exhaustive des relations internationales

La DRI et la Dried, sous l'impulsion des vice-présidences recherche et international, établissent actuellement une cartographie des accords de recherche et de formation visant à une exhaustivité du recensement et une superposition des cartes afin d'en détacher des regroupements ; cette démarche devrait aboutir en 2017. 595 partenariats universitaires favorisent la mobilité étudiante sortante, passée de 1000 étudiants en 2012-2013 à 1185 en 2014-2015⁴⁷, la majorité des étudiants bénéficiant d'une aide financière. Cette mobilité s'effectue majoritairement sous forme de stages (788 en 2014-2015). L'UA participe au programme Erasmus+ depuis 2014. Elle a développé 22 doubles diplômes. Le nombre de thèses en cotutelle a augmenté de 25 % au cours du quinquennal pour atteindre 93 en 2014-2015 grâce aux aides financières attribuées par l'université en début et fin de cotutelle. Six écoles d'été ont été mises en place. La cartographie des accords en recherche est effectuée avec une hiérarchisation du degré de maturité, de l'exploration à la consolidation. Cette dernière correspond à la création d'un laboratoire international associé (LIA), aux brevets en copropriété internationale et aux chaires internationales. Deux LIA ont été créés avec le CNRS au cours de la période quinquennale (santé et matériaux).

Ces nombreux accords internationaux sont signés avec les établissements partenaires en fonction de la demande des enseignants-chercheurs et des chercheurs qui se félicitent de la souplesse et de la réactivité de l'administration, DRI et Dried, dans l'accompagnement de leurs projets. Mais le comité a constaté l'absence de définition de priorités stratégiques.

Pour y contribuer, une commission des relations internationales a été créée. Composée de membres du Cac et du CA, auxquels s'associeront les référents relations internationales des composantes, elle se réunira selon un rythme bimestriel. Elle décidera aussi de l'attribution des bourses de mobilité.

II – Une organisation centralisée de l'accueil des étudiants étrangers

L'accueil des étudiants et enseignants étrangers a été amélioré depuis 2013 par la mise en place d'un pôle de mobilité entrante, qui rassemble, avec sept agents, l'ensemble des services auparavant dispersés et qui a concerné 441 étudiants étrangers en mobilité entrante en 2014-2015. La DRI travaille en étroite collaboration avec le Clous pour l'hébergement des étudiants étrangers.

Les missions du centre de langue française pour étrangers (Celfe) ont été redéfinies. Il propose, outre des certifications en langue française pour les étrangers, des terrains de stages pour les étudiants en didactique des langues à l'UA. Le Celfe qui emploie 5 enseignants permanents et 12 vacataires dispose de son propre site internet. Il est ouvert sur la cité à un public non étudiant et collabore avec d'autres établissements d'enseignement supérieur d'Angers, notamment l'Uco. Quatre centres d'examen régionaux sont mis en commun à Angers.

L'offre de formation dans les autres langues a été, en revanche, laissée jusqu'ici à l'initiative des composantes. Il n'existe pas, en effet, de département des langues. Un groupe d'enseignants (professeurs agrégés - Prag, professeurs certifiés - PRCE) a spontanément créé un groupe de concertation pour harmoniser les pratiques et favoriser l'innovation pédagogique. Ils préparent les étudiants aux certifications (certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur - Cles, *Test of english for international communication* - Toeic) sans avoir beaucoup de moyens (deux labos de langue saturés) ni de possibilités de choix pédagogiques.

⁴⁷ Dont 397 étudiants dans le cadre d'accords Erasmus ou de conventions bilatérales - Source RAE page 20 et données de caractérisation fournies au HCERES par l'UA.

III – Une politique d'aide au montage de projets européens

L'essentiel du travail en ingénierie de projet est concentré sur l'aide au montage de projets européens. Un effort de mutualisation a été affiché à l'échelle de la Comue avec la mise en place d'un pôle Europe de 20 personnes dont trois à Angers. L'UA s'est fortement impliquée dans L'Unam, notamment par l'investissement d'un de ses VP dans la responsabilité du service Europe et recherche et la coordination du réseau Europe du groupement inter-régional de recherche clinique et d'innovation (Girci) du Grand Ouest. L'objectif prioritaire est d'améliorer le taux de réussite de l'UA aux appels d'offre européens, notamment en visant ceux publiés dans le cadre du programme Horizon 2020.

Le pilotage

I – Des outils d'analyse prospective insuffisamment exploités

Le travail de structuration mené par l'équipe de direction a permis la mise en place de services aux périmètres de compétences clairs et dotés de cadres aux compétences reconnues et très attachés à la structure. La recherche de transversalité entre les services permet de déboucher sur des projets efficaces⁴⁸. Mais la volonté de formaliser une stratégie pluriannuelle n'est pas encore clairement affirmée, alors même que la gouvernance paraît avoir conscience de la nécessité de disposer d'analyses prospectives : c'est la logique des contrats d'objectifs et de moyens (Com) évoqués ci-après ou de la méthode utilisée pour les campagnes d'emplois dans le but de mettre en adéquation les ressources humaines et les choix stratégiques de l'université dans le domaine de la formation et de la recherche. Trois exemples majeurs illustrent ce constat :

- Pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpec), le projet est annoncé dans le RAE, l'ambition est affichée sur la durée du mandat en cours, avec la volonté de traiter l'ensemble des catégories de personnel, y compris les enseignants-chercheurs. Les compétences techniques semblent réunies, mais à ce jour aucun chef de projet n'a été désigné, aucun calendrier n'a été affiché, aucune consultation n'a été menée auprès des personnels pour expliquer la démarche et ses modalités.

- Concernant le schéma directeur immobilier, des schémas sont bien mis en place, mais ils correspondent à des politiques spécifiques ou à des obligations légales (accessibilité, performance énergétique, schéma pluriannuel de stratégie immobilière - SPSI). La présidence met en avant la difficulté de disposer d'un schéma directeur compte tenu de la taille du patrimoine et de la volonté de conserver l'agilité nécessaire par rapport aux innovations et aux besoins. Pour autant, le pragmatisme évoqué ne fait pas obstacle à une réflexion prospective partagée des choix immobiliers au regard de la stratégie de développement de la formation et de la recherche.

- Pour le schéma directeur du numérique, la présidence renvoie à la volonté de conduire une démarche coordonnée par le Pres et désormais par la Comue, sans qu'aucun calendrier ne soit établi alors que le précédent schéma date de 2011 et que l'université reconnaît sa fragilité dans plusieurs domaines. L'attente, depuis maintenant cinq ans, du démarrage d'une coopération élargie prive l'université d'un outil de programmation pluriannuel qui permettrait de clarifier ses choix au regard de ses priorités stratégiques.

II – Une programmation annuelle des moyens qui s'appuie sur un dialogue de gestion apprécié

Ce dialogue de gestion est structuré autour des Com signés avec les composantes. L'UA revendique les Com comme « colonne vertébrale du dialogue de gestion ». Cette démarche s'articule autour d'une méthodologie claire et d'outils partagés. Elle est conduite selon un calendrier annuel, avec la Daf et la DPE en fonctions supports. Son grand intérêt réside dans son approche globale puisqu'elle confronte les objectifs de la composante, ses demandes en emplois, ses besoins en masse salariale et crédits de fonctionnement, et ses projets d'investissement, avec les ressources propres qui permettent de calculer un financement d'équilibre apporté par l'université. Les composantes ont à leur disposition un *reporting* du budget de l'exercice précédent et une vision précise de leur masse salariale.

La présidence de l'établissement s'implique dans les conférences d'objectifs et de moyens qui sont le cœur de ce dialogue. Ces conférences sont enrichies par la mise à disposition d'indicateurs, pour certains de performance, normalisés pour l'ensemble des composantes et établis par la DPE. Après consolidation des demandes et arbitrages centraux, les Com débouchent sur une signature par le président de l'université et le directeur de la composante.

Cette démarche est appréciée par les directeurs de composantes pour la qualité du dialogue et sa transparence. Mais elle rencontre actuellement quelques limites :

⁴⁸ Par exemple : gestion énergétique des locaux programmée grâce à une collaboration entre composantes, services informatiques et patrimoine.

- son caractère pluriannuel n'est pas encore opérationnel, même si les Com conduisent les directeurs de composantes à se projeter sur plusieurs années en termes d'objectifs.

- elle est réservée aux composantes et aux services communs, les laboratoires n'étant pas encore intégrés dans ce mode de dialogue.

- elle met en œuvre un investissement important, tant pour les composantes que pour les services, au regard des inflexions apportées annuellement sur le budget des composantes, au moins sur la partie fonctionnement. Le passage envisagé à un rythme de Com pluriannuel devrait déboucher sur des inflexions plus significatives. Néanmoins, l'important sous calibrage en emplois de l'UA n'autorise pas beaucoup de flexibilité dans cet exercice dont la simplification permettrait d'alléger la charge des services dans des domaines qui n'apportent pas beaucoup de plus-value. Ainsi, la confrontation de la masse salariale calculée par la composante et par la DPE pourrait être repensée, cette dernière ayant clairement l'expertise dans le domaine de son calcul. Il paraît enfin souhaitable de stabiliser le périmètre de la contractualisation pour faciliter le passage en cycle pluriannuel et installer complètement la démarche.

- si l'allocation annuelle de moyens s'organise sur la base d'un vrai dialogue de gestion avec chaque composante, l'université ne fait pas précéder cet exercice par un temps de partage commun des analyses prospectives et des contraintes budgétaires dont le cadre pourrait être un débat d'orientation budgétaire annuel en CA, précédant les éléments de cadrage qui sous-tendent le dialogue budgétaire bilatéral.

III – Une politique des emplois maîtrisée

Cette politique s'appuie sur deux leviers :

- Le questionnement sur le devenir des emplois à chaque libération de support : il repose sur l'approche pluriannuelle offerte par l'espace de dialogue du Com (même si sa périodicité formelle reste annuelle) et sur la décision prise en 2013 de se donner un an pour préciser le devenir des postes vacants d'enseignant et d'enseignant-chercheur. Ils peuvent être « réfrigérés », ce qui permet à la composante de conserver un support, sans le pourvoir systématiquement à la prochaine campagne d'emploi par un personnel de statut et de spécialité identique au précédent. Les moyens quantitatifs d'intervention sont préservés par le recrutement d'un attaché temporaire d'enseignement et de recherche (Ater), la composante et la gouvernance se laissant le temps de définir une spécialité et un profil conforme à ses orientations stratégiques. Le poste peut aussi être « gelé », sans recrutement envisagé, et les moyens sont compensés par des heures complémentaires si nécessaires. Cette politique est maintenant bien appropriée par les équipes. Toutefois, la progression régulière des emplois « réfrigérés » sur les quatre dernières années⁴⁹ laisse penser que les motifs financiers pèsent aussi sur cette stratégie des emplois.

- La mise à disposition de données fiables sur le calcul prévisionnel et la consommation de la masse salariale : ces données sont fournies par la DPE qui s'est dotée de deux outils propres de liquidation de masse salariale autorisant des simulations fiables : Pumas (outil de pilotage de la masse salariale) et Sumop (outil de prospective des entrées et sorties de personnel). L'examen des tableaux 3 du document prévisionnel de gestion 2014 du budget et du compte financier et du document prévisionnel de gestion du budget 2015 montre que l'exercice est maîtrisé globalement par le service (cibles fiables, distorsions identifiées et maîtrisées).

Du fait de sa situation financière, l'UA a revu en 2013 sa politique concernant les personnels contractuels Biatss en CDD qui conduisait à une « CDIisation » quasi systématique. La durée des contrats a été limitée à 24 mois avec l'obligation d'un contrat unique à 70 % pour les personnels de catégorie C. En parallèle, pour réduire la précarité, dans le cadre de la Loi du 12 mars 2012 (dite Loi Sauvadet), un recrutement sur concours réservé a été ouvert (65 postes) et les personnels occupant des fonctions permanentes ont été passés en CDI (plus de 100 personnes). Les contractuels sur ressources propres sont depuis 2016 en CDI, sauf ceux recrutés sur financement particulier ou contrat de recherche (CDD maximum 6 ans) et les emplois temporaires sur des missions ou projets particuliers (CDD maximum 24 mois).

IV – Une absence de politique globale sur la qualité

L'université reconnaît ne pas avoir eu le temps de se pencher de façon coordonnée sur la démarche qualité. Pour autant la démarche d'évaluation et de sécurisation n'est pas absente des pratiques de gestion, les outils qui accompagnent la préparation des Com ou la gestion du patrimoine en témoignent. Par ailleurs, l'établissement

⁴⁹ De 4 en 2013 à 16 en 2016 - source RAE page 10.

intègre une politique de développement durable en réduisant ses surfaces⁵⁰, en privilégiant les réhabilitations énergétiques (CPER 2015-2020), en optimisant la gestion de sa consommation d'énergie (généralisation de la gestion technique centralisée, contrat de performance).

Néanmoins des chantiers importants restent à ouvrir, comme l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne comptable formalisé, et un pilotage reste à mettre en place, par exemple par la nomination d'un vice-président ou d'un délégué à la qualité ainsi que d'une structure d'appui.

V – Un dialogue social de qualité et une politique d'accompagnement de tous les personnels

La structuration du pilotage et de la gestion des ressources humaines de l'université rend compte de la priorité accordée à la qualité de vie au travail.

Le rôle de la vice-présidence déléguée à l'égalité, aux RH et à la politique sociale est bien repéré par les représentants du personnel dans l'amélioration du dialogue social. Sa proximité forte auprès des services impliquera de trouver un équilibre avec le rôle du nouveau DGS et de ses adjoints. La vice-présidence déléguée à la cohésion sociale créée dans la nouvelle équipe est identifiée par les représentants du personnel dans la politique de bien-être au travail, mais il y a encore une attente de précision sur son rôle. Le positionnement respectif des deux délégations mérite d'être clarifié.

L'organisation des services sépare les activités de gestion (DRH) de l'accompagnement des personnels (DPDH). Cette dernière assure la médiation individuelle et collective sur l'organisation du travail et la prévention des risques psycho sociaux. Son action est bien identifiée. Elle peut s'appuyer sur des dispositifs de prévention assurés par des médecins et psychologues.

Le dialogue social s'exerce au travers des instances statutaires réunies avec régularité mais aussi de groupes de travail. De nombreux comités et commissions ont été mis en place : une commission du personnel, espace de préconisations, une cellule de veille et de suivi des situations de souffrance au travail, etc. Le climat social est serein. Les personnels considèrent qu'ils sont écoutés et que des réponses sont apportées à leurs interrogations. Les politiques sociales, culturelles et sportives sont identifiées.

La politique de formation est structurée autour de personnes ressource : VP en charge des enseignants et EC, qui travaille en lien avec les responsables de composantes et de laboratoires, démarches en direction des personnels pour faire connaître le plan de formation⁵¹. Il faut souligner l'approche globale du plan de formation qui s'adresse à l'ensemble des personnels et les efforts budgétaires pour le conforter, même si le budget consacré à la formation ne représente encore que 0,3 % de la masse salariale. La lisibilité et la pertinence de ce plan sont soulignées, les demandes émanant des personnels et responsables de service étant globalement prises en compte. Toutefois, l'exploitation des entretiens d'évaluation dans la constitution de l'offre de formation paraît insuffisante, notamment dans la perspective de formations à publics désignés.

Les dispositifs de gestion individuelle (entretien professionnel) ou collective (promotion, mobilité) obéissent à des procédures formalisées, transparentes et lisibles. L'université a mis en place des dispositifs visant à reconnaître l'investissement des personnels ou à assouplir l'organisation du temps de travail⁵². Les personnels du second degré sont accompagnés par un référent et les relations avec les autorités académiques permettent un travail collaboratif. L'association de l'encadrement à une évaluation de l'impact de ces dispositions sur l'organisation et leur appréhension par le personnel dans leur globalité permettrait à la gouvernance de mesurer les contraintes qui pèsent sur la continuité du service.

Le taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) de l'établissement (1,52 %)⁵³ reste loin des objectifs réglementaires. Il faut cependant souligner une volonté de promouvoir l'accueil des BOE par une politique d'information des composantes et de repérage des emplois propices à l'accueil de BOE.

⁵⁰ Réduction de 14 000 m² - source RAE page 15.

⁵¹ Petits déjeuners de la formation dans les composantes par exemple.

⁵² Crédit épargne temps en contrepartie d'heures complémentaires non payées et référentiel des équivalences horaires pour les EC, aménagement du temps de travail sur neuf demi-journées et semaine pendulaire pour les Biatss.

⁵³ Fiche Persé de l'université d'Angers, MENESR, 2016.

La politique de prévention des risques s'appuie sur un réseau structuré d'assistants de prévention autour du conseiller de prévention lui-même rattaché à la DPDH. L'encadrement a une vision claire du périmètre (incluant les risques psycho-sociaux) et de la méthode (participative) à structurer autour des documents uniques. Pour autant, le taux de couverture (estimé à la moitié des structures) rend compte d'une insuffisance du déploiement des documents uniques d'évaluation des risques professionnels, notamment dans les unités les moins sensibilisées à la gestion des risques.

VI – Une situation budgétaire en voie de stabilisation

Le redressement amorcé en 2012 à la suite de la mise en œuvre du plan de rétablissement de l'équilibre financier se confirme. Sur la période 2013-2015, les résultats excédentaires se stabilisent au-dessus de 1 M€ (2,7 M€ en 2015), la capacité d'autofinancement au-dessus de 3 M€ (5,3 M€ en 2015), le fonds de roulement atteint 35 jours et la trésorerie 54 jours en 2015. Pour autant, l'université doit rester vigilante car le poids des charges de personnel sur les ressources encaissables reste élevé et au niveau du seuil d'alerte : 83,1 % en 2014⁵⁴.

L'effectivité et l'approche globale du dialogue budgétaire concernant les composantes ont été décrites ci-dessus. Les laboratoires font toutefois l'objet d'une justification de leur budget en autorisation d'engagement/crédit de paiement.

Le processus de la dépense paraît sécurisé : le respect des plafonds d'engagement est assuré par blocage au niveau de l'unité budgétaire, la liquidation et l'ordonnancement sont centralisés à l'agence comptable, préfigurant l'organisation d'un service facturier. Les ouvertures de crédits liées aux conventions de recherche sont réalisées à la signature des conventions et les recettes constatées à hauteur des réalisations de dépenses. Le suivi des conventions est centralisé à la Daf, avec un personnel dédié, mais opéré de façon extra comptable (outil excel) ce qui soulève un problème de sécurité comptable. Une intégration progressive dans un module de Sifac (système d'information financier analytique et comptable) est en cours.

L'information financière des composantes est assurée par la Daf sous la forme d'un dialogue pour la restitution de l'exercice précédent, sur la base d'un *reporting* à mi-année, consultable par les composantes, pour l'exercice en cours. Une supervision est assurée par l'encadrement de la Daf pour organiser l'alerte.

VII – Un pilotage transparent du système d'information qui associe direction politique et compétences techniques

La commission permanente du numérique, pilotée par un VP, rassemble cinq fois par an les représentants des composantes et laboratoires et les responsables de la direction du numérique selon un mode décisionnel participatif. Elle permet d'avoir une vision politique des choix opérés, de définir des directives claires pour l'aspect opérationnel, d'exposer les impacts en termes de disponibilité des services et de sensibiliser en amont les utilisateurs sur les problématiques de sécurité.

La direction du développement numérique centralise toutes les fonctions liées au numérique : usages et gestion du parc, systèmes et réseaux, assistance et appui au numérique pédagogique. Elle contribue au partenariat actif au niveau local avec d'autres structures d'enseignement supérieur et les collectivités territoriales, qui se poursuit au travers du CPER en cours (projet de *data center*).

La fragilité de certaines applications de gestion, vieillissantes, plaiderait pour engager une démarche de mutualisation compte tenu des coûts et des enjeux communs aux structures universitaires. Enfin, il faut rappeler que l'absence de schéma directeur prive l'université d'une vision stratégique dont les services ont besoin pour répondre de façon efficiente aux objectifs à moyen et long terme.

VIII – Une gestion patrimoniale qui répond à des objectifs d'efficacité et d'efficience

L'efficacité de la gestion patrimoniale s'appuie sur une connaissance complète et exploitable des surfaces, ainsi que sur un pilotage fort de la maintenance soit en gestion directe (pour la maintenance lourde, par le biais de la centralisation des marchés notamment), soit en pilotage de services mutualisés qui s'appuie sur des protocoles d'intervention formalisés pour la maintenance légère. Le fait de conserver cette double maintenance est plus lié à des choix politiques que techniques.

⁵⁴ Source : UA, présentation de la situation financière de l'exercice 2014, p. 18.

L'efficience est recherchée au travers de la gestion centralisée des installations techniques. La couverture totale des installations est programmée sur la durée du contrat, un tiers étant couvert actuellement. Cette démarche participe à la politique énergétique de l'établissement et donc à l'optimisation de ses moyens de fonctionnement.

Un schéma pluriannuel d'accessibilité a été établi et déposé auprès du préfet. Il prévoit une mise aux normes complète sur une période de six ans.

Conclusion

L'université d'Angers, université pluridisciplinaire avec santé de taille moyenne, accueille environ 22 000 étudiants dans sept composantes, dont un IUT et une école d'ingénieurs. Elle a mené depuis 2012 un travail important de structuration de sa gouvernance et de ses services et surmonté une grave crise financière. Les évolutions sont cohérentes et en phase avec les objectifs affichés, mais elles ont beaucoup mobilisé les énergies.

L'établissement est fortement ancré dans son territoire par des partenariats solides et stimulants, au niveau du site angevin où il joue un rôle central, mais aussi au niveau régional et interrégional par sa participation en tant que membre fondateur de la Comue UBL où il affirme sa place. Pour la nouvelle période contractuelle, l'UA et l'université du Maine portent un projet de rapprochement institutionnel visant à constituer un pôle fort dans cette très grande fédération de 27 membres. Ce projet nécessitera l'adhésion de la communauté.

Les financements apportés par les collectivités, et notamment par la région, contribuent de façon importante aux actions de l'UA, en recherche tout particulièrement. C'est appréciable et apprécié des acteurs, mais cette situation constitue une fragilité pour l'avenir si les financements ne sont pas pérennisés. La stratégie d'établissement est donc conditionnée par son environnement et souffre d'un déficit d'affirmation de son image dans un paysage où sont présents de très nombreux acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, publics et privés.

L'UA a fait depuis longtemps le choix d'une professionnalisation de son offre de formation en phase avec son environnement socioéconomique. Elle assure un accès à l'enseignement supérieur dans deux sites délocalisés, très différents, dont le développement reste marqué par l'histoire de leur implantation. Cette offre est attractive comme en témoigne l'augmentation continue du nombre d'étudiants. La qualité de la vie étudiante, les dispositifs d'accueil, d'accompagnement et d'innovation pédagogique mis en œuvre sont aussi des facteurs d'attractivité et de réussite des étudiants. Cependant, le pilotage global des formations est insuffisant ce qui rend notamment les passerelles peu lisibles et limite les mutualisations entre composantes. La formation continue, après la restructuration du service, est en plein essor, la dynamique engagée, construite sur une cohérence d'ensemble, devrait permettre à l'université d'augmenter ses ressources propres et de s'affirmer en matière de formation continue sur ses secteurs d'excellence.

La recherche est structurée en cinq pôles et le pilotage central a été renforcé suite aux recommandations de la précédente évaluation. L'université, qui a réduit le nombre d'UR, privilégie le soutien à des domaines de recherche phares dont certains ont atteint une visibilité internationale, tout en ne négligeant pas les thématiques de « niche » et l'émergence. La politique de valorisation s'est développée en lien avec la Satt Ouest Valorisation. Des marges de progrès existent encore compte tenu du potentiel des unités de recherche.

L'établissement dispose, via sa direction du pilotage et de l'évaluation (DPE), d'une expertise qui mérite d'être optimisée par l'exploitation de sa banque d'indicateurs et de son entrepôt de données ainsi que par l'expression de besoins pertinents émanant des composantes. Par exemple, l'impact des nombreux dispositifs mis au service de la réussite des étudiants mériterait d'être mesuré.

L'équipe présidentielle porte le projet de mise en place de collegia interdisciplinaires, structures de coordination, de discussion et de réflexion pour les composantes et les unités de recherche impliquées. Elles sont pensées comme des interfaces pour développer les liens formation-recherche et porter à la fois les politiques scientifiques et de formation sur des thématiques interdisciplinaires. Ce projet reste à clarifier pour permettre une meilleure compréhension de la structure et une appropriation par la communauté universitaire.

La stratégie portée par la nouvelle équipe présidentielle autour des trois mots clefs « interdisciplinarité, innovation, identité » est ambitieuse, et nécessitera une priorisation des objectifs et des actions nécessaires à leur concrétisation. L'UA dispose de nombreux atouts, tout en étant en recherche d'une plus grande lisibilité de ses spécificités pour construire une identité institutionnelle locale, régionale et nationale forte et partagée par l'ensemble de ses parties prenantes, en interne et en externe.

I – Les points forts

- La réussite des étudiants, la créativité pédagogique et l'offre de services de qualité pour les étudiants ;

- Une politique d'établissement favorisant, dans une dynamique collective, le dialogue social, le bien-être et l'accompagnement professionnel de chacun ;
- Une forte intégration territoriale par le biais de partenariats locaux et régionaux, et le soutien des collectivités ;
- Une structuration en pôles de recherche visant une visibilité internationale et un pilotage performant ;
- Une vie de campus dynamique à Angers.

II – Les points faibles

- Une stratégie en matière de pilotage de la formation insuffisamment définie ;
- Une absence de politique globale de la qualité ;
- Des actions en matière de relations internationales qui souffrent encore de l'absence de priorités géostratégiques clairement définies ;
- Une analyse insuffisante des effets des dispositifs innovants et de l'efficacité des actions ;
- Des outils d'analyse prospective insuffisamment exploités dans l'optique d'une programmation pluriannuelle.

III – Les recommandations

- Poursuivre le travail sur l'identité et l'image de l'établissement pour mieux valoriser ses atouts en interne et en externe.
- Formaliser la démarche qualité en s'appuyant sur les outils déjà mis en place, en particulier l'expertise de la DPE.
- Clarifier les périmètres des missions et les responsabilités des membres de l'équipe de direction.
- Stabiliser les structures de l'établissement et veiller à leur appropriation par la communauté universitaire.
- Encourager l'engagement étudiant et valoriser les compétences acquises hors cursus par les étudiants.
- Améliorer l'intégration des antennes à la stratégie globale de l'établissement.

Liste des sigles

A

ALL	Arts, lettres, langues
ALC	Angers Loire Campus
ALM	Angers Loire Métropole
ANR	Agence nationale de la recherche
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BOE	Bénéficiaires de l'obligation d'emploi

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
Celfe	Centre de langue française pour étrangers
Ceser	Conseil économique, social et environnemental régional
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHM	Centre hospitalier du Mans
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CME	Commission médicale d'établissement
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Cneser	Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Com	Contrat d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cos	Comité d'orientation stratégique
CPER	Contrat de plan État-région
CPU	Centre polytechnique universitaire
CRBMSP	Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique
CR	Commission de la recherche
Crous/Clous	Centre régional/local des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

D

D	(LMD) Doctorat
Daf	Direction des affaires financières
Dagji	Direction des affaires générales, juridiques et institutionnelles
DC	Direction de la communication
DCI	Direction de la culture et des initiatives
DDN	Direction du développement du numérique
DEG	Droit, économie, gestion
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DFC	Direction de la formation continue
DGA	Directeur général adjoint
DGS	Directeur général des services
DI	Direction de l'international

DPE	Direction du pilotage et de l'évaluation
DPI	Direction du patrimoine immobilier
DPDH	Direction de la prévention et du développement humain
DRH	Direction des ressources humaines
Dried	Direction de la recherche, de l'innovation et des études doctorales
DUT	Diplôme universitaire de technologie
E	
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Ensam	École nationale supérieure des arts et métiers
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Esa	École supérieure d'agriculture
Esaip	École supérieure angevine d'informatique et de productique
Esba Talm	Écoles supérieure des beaux-arts Tours Angers Le Mans
Eseo	École supérieure de l'électronique de l'Ouest
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ESPL	École supérieure des Pays de la Loire
ESR	Enseignement supérieur et recherche
Essca	École supérieure des sciences commerciales d'Angers
Esthua	École supérieure de tourisme et d'hôtellerie de l'université d'Angers (maintenant UFR Esthua)
ETP	Équivalent temps plein
F	
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
G	
Girci	Groupement inter-régional de recherche clinique et d'innovation
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
Gpec	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
H	
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HETD	Heure équivalent travaux dirigés
Hugo	Hôpitaux universitaires du Grand Ouest
I	
Icat	Interactions cellulaires et applications thérapeutiques (SFR)
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Iris 1 et 2	Institut de recherche en ingénierie de la santé 1 et 2
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{re} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LIA	Laboratoire international associé
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines (UFR)
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
L'Unam	L'Université Nantes Angers Le Mans (Pres)
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{re} année, 2 ^e année
Meef	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation

MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MOOC	<i>Massive Open Online Course</i>
MSH	Maison des sciences de l'homme
P	
Paca	Provence Alpes Côte d'Azur
Paces	Première année commune aux études de santé
PapESR	Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
Pépite	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIB	Produit intérieur brut
Prag	Professeur agrégé
PRCE	Professeur certifié
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier
Q	
Quasav	Qualité et santé du végétal (SFR)
R	
RAE	Rapport d'auto-évaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RFI	Recherche-Formation-Innovation (projets financés par la région Pays de la Loire)
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
S	
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SFR	Structure fédérative de recherche
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
ST	Sciences et technologies
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUIO-IP	service universitaire d'information, d'orientation et d'aide à l'insertion professionnelle
Sumpops	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SVE	Sciences de la vie et de l'environnement
T	
Toeic	<i>Test of english for international communication</i>
U	
UA	Université d'Angers
UBL	Université Bretagne Loire
Uco	Université catholique de l'Ouest ou Facultés libres de l'Ouest
UE	Unité d'enseignement
UEL	Unité d'enseignement libre
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UR	Unité de recherche
V	
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
W	
We Network	<i>West Electronic & Applications Network</i>

Observations du président



Angers, le vendredi 07 octobre 2016

Le président de l'Université

Réf. Cabinet - CR/EP - 16/81
 Suivi Le président
 Tél. 02 41 96 23 63
 Courriel president@univ-angers.fr

à Monsieur Michel ROBERT Directeur du HCERES

Département d'évaluation des établissements
 2 rue Albert Einstein
 75013 PARIS

Objet **Rapport d'évaluation du HCERES – Observations de l'Université d'Angers**

Monsieur le directeur,

L'Université d'Angers a pris connaissance avec un grand intérêt du rapport remis par le comité d'évaluation, suite à sa visite en mai dernier. Je tiens en premier lieu à adresser mes remerciements aux membres de ce comité pour la qualité des échanges avec notre communauté lors de leur venue, ainsi que pour celle du rapport qui nous a été adressé. Ce rapport qui fixe des pistes d'amélioration correspond dans son fond et sa forme à l'esprit constructif qui a été observé lors de la visite, et qui était attendu par notre communauté.

L'Université d'Angers partage en très grande partie l'analyse réalisée et se félicite que les priorités politiques des dernières années, et celles engagées à l'occasion du renouvellement de l'équipe aient pu être appréciées comme des points forts, en particulier la réussite étudiante, le dialogue social, l'intégration territoriale, la structuration de la recherche et le dynamisme de la vie de campus.

L'Université d'Angers fait également siens, les axes d'amélioration identifiés et les recommandations formulés par le comité d'évaluation. Le projet d'établissement validé par le conseil d'administration du 15 septembre 2016 apporte des réponses d'ailleurs à l'ensemble de ces remarques. Je souhaite pour ma part mettre l'accent sur deux domaines prioritaires pour lesquels je partage le diagnostic avec les membres du comité d'évaluation : le pilotage stratégique de l'offre de formation et la maîtrise des processus internes.

Le comité d'évaluation a estimé que la construction de l'offre de formation de l'Université relève davantage d'une « continuité historique » que d'une stratégie. Si l'on peut en effet observer une certaine continuité dans l'offre de formation, il n'en demeure pas moins qu'elle résulte de véritables choix politiques. La mise en place précoce à l'Université d'Angers de formations professionnalisantes et la volonté continue d'établir un lien avec les spécificités du tissu économique et social du territoire sont confirmées par les statistiques d'insertion professionnelle. Cette stratégie dont le but est de rendre plus lisible l'offre de formation s'est d'ailleurs traduite par le transfert du département IMIS et de l'ISSBA vers l'ISTIA et la création de deux nouvelles spécialités d'ingénieur, le recentrage de l'UFR ESTHUA sur le tourisme et la culture ainsi que la fusion des deux composantes médecine et pharmacie dans une unique UFR Santé. La mise en place à compter de la rentrée 2015 de la licence PluriPASS, en alternative à la première année commune des études de santé, témoigne également de la volonté de l'Université d'Angers d'innover sur le plan de l'offre de formation, tout en

capitalisant sur nos équipes pédagogiques et leurs aptitudes à travailler de manière collaborative au service d'un projet. Sur la base de cette nouvelle structuration plus lisible, il convient désormais, comme le suggère le rapport, d'affirmer le pilotage stratégique de l'offre de formation notamment pour davantage contrôler sa soutenabilité, qu'elle concerne les finances, les ressources humaines ou encore la pédagogie.

La maîtrise des processus internes appelée de leurs vœux par les membres du comité, a quant à elle été identifiée par l'Université d'Angers comme un des cinq axes du projet d'établissement 2017-2021. Une démarche qualité sera engagée sur le pilotage de ses formations, de sa recherche, de sa valorisation et de sa gouvernance. Par la modernisation des outils de pilotage, la mise en place de comités d'orientations stratégiques, et la politique patrimoniale et environnementale, l'UA entend s'inscrire dans une dynamique et une culture d'amélioration continue.

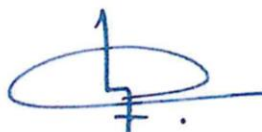
Au chapitre des divergences, il n'y a pas de véritables désaccords. Les remarques suivantes sont à considérer comme une appréciation différente de certains éléments relevés à l'occasion de la visite du comité.

S'agissant de la gouvernance différenciée des deux campus délocalisés de Cholet et Saumur, pointée par le rapport (p. 13), elle s'explique par une volonté de l'Université d'Angers d'être à l'écoute des collectivités territoriales et par les partenariats négociés sur chacun des sites. La discussion avec les élus locaux est réelle et permanente pour faire de l'UA, un acteur majeur de ces pôles universitaires, au service des territoires et des étudiants. Il est d'ailleurs à noter que notre établissement est particulièrement impliqué dans la création du nouveau campus saumurois qui nécessitera une évolution du partenariat avec la collectivité.

La concurrence dans le domaine de l'enseignement supérieur et la recherche sur le territoire angevin est une réalité bien identifiée par le comité (p. 17). En véritable chef de file de l'ESR angevin, l'Université d'Angers a établi des conventionnements avec certains de ces acteurs et a initié avec la ville d'Angers, la création du GIS Angers Loire Campus qui permet la mise en place d'actions communes tant sur la recherche, la formation, l'innovation que la vie universitaire. Même si une concertation est possible avec les autres établissements, l'offre de formation de l'UA s'établit en priorité à partir de ses compétences en recherche et pédagogie.

Pour finir, nous adhérons aux remarques sur la marge de progression de la valorisation scientifique de l'UA (p. 25-26). Si des indicateurs récents nous positionnent favorablement au sein de l'UBL, un groupe de travail est déjà constitué afin de donner une meilleure visibilité aux travaux de recherche et aux actions de valorisation menés au sein de l'établissement.

Je vous souhaite une bonne réception de ces observations et vous prie de croire, Monsieur le directeur, à l'assurance de ma considération distinguée.



Christian ROBLÉDO

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université d'Angers a eu lieu du 10 au 12 mai 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Josette Travert, professeur émérite, ancienne présidente de l'université de Caen Basse Normandie.

Ont participé à l'évaluation :

- Michel Canerot, secrétaire général de l'académie de Rennes ;
- Arnaud Catinot, président fondateur de Seekence et de HigherEdMe.com ;
- Nathalie Magneron, maître de conférences, vice-président du conseil d'administration en charge de la formation de l'université d'Orléans ;
- Allan Rochette, doctorant à l'université d'Avignon, membre de la commission « Formation professionnelle et apprentissage » au Ceser Paca, élu étudiant au Crous d'Aix-Marseille et ancien élu au Cneser ;
- Danielle Seilhean, professeur des universités praticien hospitalier en neuropathologie, vice-présidente en charge des relations internationales de l'université Pierre et Marie Curie ;
- Alain Vas, vice-recteur, ancien doyen de la faculté Louvain School of Management de l'Université catholique de Louvain (Belgique).

Laurent Daudeville, délégué scientifique, et, Émilie Brière, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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