



HAL
open science

Université du Maine

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université du Maine. 2016. hceres-02026321

HAL Id: hceres-02026321

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026321v1>

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 du Maine

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

Nathalie Fournier, 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	5
I – L'université du Maine	5
II – L'université du Maine dans la Comue UBL	5
III – Le contexte de l'évaluation	6
La stratégie et la gouvernance	7
I – Un positionnement affirmé et partagé et une mise en œuvre de la stratégie à clarifier	7
II – Une université qui joue la carte de la politique de site et des partenariats	7
1 ● Des partenariats robustes avec les collectivités territoriales	8
2 ● Un engagement volontaire dans les partenariats académiques de site	8
3 ● Des partenariats économiques à faire monter en puissance	9
III – Une gouvernance à clarifier et un pilotage politique à renforcer	9
1 ● Une gouvernance complexe à clarifier	9
2 ● Un pilotage politique à conforter	10
IV – Un engagement vers une démarche identitaire et une communication renouvelée	10
La recherche et la formation	11
I – Une recherche structurée, partenariale et en évolution	11
1 ● Une recherche qui s'appuie sur des partenariats académiques fonctionnels	11
2 ● Une recherche en mutation vers des structures nouvelles	11
3 ● Un pilotage efficace et démocratique, des structures à faire évoluer	12
II – Une offre de formation répondant à l'attente du territoire et demandant un renforcement du pilotage	12
III – Une attractivité du doctorat à développer par l'université du Maine	14
IV – Une politique documentaire dynamique	15
La réussite des étudiants	17
I – Les parcours des étudiants : des services performants et des actions à amplifier	17
II – Une vie étudiante riche et un sentiment d'appartenance à développer	18
La valorisation et la culture scientifique	19
I – Un potentiel de valorisation à faire monter en puissance	19
II – Une politique volontaire de diffusion de la culture scientifique et technique	20
Les relations européennes et internationales	23

Une université riche de multiples liens, mais un cadrage de l'action internationale qui est à finaliser	23
Le pilotage	25
I – La prospective pluriannuelle et la politique de la qualité : une démarche à poursuivre et à faire partager	25
II – Un pilotage du système d'information défaillant	25
III – Une situation financière assainie mais un pilotage à développer	25
IV – Un patrimoine immobilier de qualité, une gestion raisonnée mais une logique facultaire prégnante	26
V – La gestion des ressources humaines : un dialogue social de bonne qualité à mettre à profit pour innover	27
Conclusion	29
I – Les défis d'une politique de proximité et de partenariat dans un environnement concurrentiel et en mutation	29
II – Les points forts	29
III – Les points faibles	29
IV – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du président	37
Organisation de l'évaluation	41

Présentation

I – L'université du Maine

L'université du Maine (UMaine), créée au lendemain de la 2e guerre mondiale en tant qu'antenne universitaire de l'université de Caen, est une université de plein exercice depuis 1977, à statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Devenue autonome par la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (loi LRU), elle a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en janvier 2011. C'est une université de taille moyenne (près de 11 000 étudiants), pluridisciplinaire hors santé, implantée sur deux sites distants de 80 km et de taille très inégale: Le Mans (90,7 % des effectifs étudiants) et Laval (9,3 %)³.

L'UMaine inscrit son activité de formation et de recherche dans trois champs : droit-économie-gestion (DEG), sciences-technologie-ingénierie (STI) et lettres-langues-sciences humaines (LLSH). Elle comporte six composantes de formation initiale : trois unités de formation et de recherche (UFR), l'UFR Sciences et techniques (35,5 % de l'effectif étudiant, comprenant les sciences et techniques des activités physiques et sportives -Staps et la première année commune aux études de santé -Paces), l'UFR Lettres, langues et sciences humaines (23,5 %), l'UFR Droit, économie, gestion (19,5 %) ainsi que deux instituts universitaires de technologie (IUT), l'un au Mans (10,2 %) et l'autre à Laval (6,9 %), et une école interne d'ingénieurs, l'École nationale supérieure d'ingénieurs du Mans -ENSIM (2,2 %). Dans le prochain contrat, il est prévu que l'université soit tutelle de quatorze laboratoires de recherche (six unités mixtes de recherche -UMR, huit équipes d'accueil -EA), dont deux UMR et quatre EA, en tant que seule tutelle universitaire.

Sur les 10 547 étudiants que compte l'université (année 2014-2015), 66,5 % sont inscrits en premier cycle (7 019 étudiants en licences, DUT et LP), 22,3 % en master, 2,5 % en doctorat et 8,7 % dans d'autres formations (DAEU, DU, élèves infirmiers et prépas concours)⁴ ; ces chiffres reflètent le rôle de l'établissement comme université de proximité avec ses difficultés d'attractivité en deuxième et troisième cycles. Le taux de boursiers (34 % de l'effectif total) situe l'établissement dans la moyenne nationale (35 %). Les étudiants étrangers en formation initiale représentent, en 2014-2015, 15% de l'effectif total, ce qui est dans la moyenne des universités françaises (14,5 %). La mobilité étudiante entrante, dans le cadre d'accords *Erasmus* ou de conventions bilatérales, représente 1,5 % de l'effectif étudiant⁵.

Fin 2014, le personnel de l'établissement comptait 1 095 agents⁶ :

- 630 enseignants, dont 477 enseignants titulaires (103 professeurs -PU, 263 maîtres de conférences -MCF et 111 enseignants du second degré) et 153 enseignants non titulaires (dont 37 attachés temporaires d'enseignement et de recherche -ATER, 13 Past, 60 doctorants avec contrat d'enseignement, 6 lecteurs, 19 enseignants et enseignants-chercheurs contractuels, et 18 post-doctorants) ;
- 465 bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé (Biatss), dont 294 agents titulaires et 171 agents non titulaires.

Le budget global exécuté en 2014 a été de 88,4 M€⁷, pour une dotation globale de l'État de 68,5 M€, avec la répartition suivante : 17,05 M€ (19,3 %) pour le fonctionnement hors masse salariale, 3,9 M€ (4,4 %) pour l'investissement et 67,4 M€ (76,3 %) pour la masse salariale.

Le patrimoine immobilier de l'établissement s'établit à 114 241 m² Shon (103 513 m² sur le site du Mans et 10 728 m² sur le site de Laval)⁷ ; l'établissement n'a pas demandé la dévolution de son patrimoine.

II – L'université du Maine dans la Comue UBL

Membre fondateur du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) l'Université Nantes Angers Le Mans (LUNAM), l'UMaine est devenue membre de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Université Bretagne Loire (UBL), créée par décret le 6 janvier 2016 et qui regroupe l'ensemble des établissements

³ Données établissement année 2014-2015.

⁴ Moyenne nationale : 60,1 % en licence, 35,7 % en master et 4,1 % en doctorat (source MENESR).

⁵ 159 étudiants en mobilité entrante en 2014-2015 : source établissement, Données complémentaires de caractérisation du dossier d'autoévaluation.

⁶ Données bilan social établissement 2014.

⁷ Données établissement.

d'enseignement supérieur du Grand Ouest, et notamment les sept universités d'Angers, de Bretagne occidentale (UBO), de Bretagne-Sud (UBS), du Maine, de Nantes, de Rennes 1 et de Rennes 2. De par sa situation géographique, à l'extrême Est de la nouvelle Comue, et de par sa taille moyenne au regard des universités voisines de Rennes et Nantes, l'UMaine doit relever le défi de la visibilité et de l'attractivité, au sein d'un environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche, concurrentiel et en évolution. A ce titre, le partenariat engagé avec Angers apparaît comme un axe de développement structurant au sein de la Comue.

III – Le contexte de l'évaluation

La présente évaluation s'est particulièrement intéressée à la gouvernance et au pilotage, aux instituts recherche-formation-innovation (IRFI), aux dispositifs d'innovation pédagogique, à la politique des relations internationales, aux partenariats et à la politique de site de l'établissement.

Le souci du comité a été d'apprécier quelle a été la trajectoire de l'établissement au cours de la période 2012-2016 au regard des priorités affichées dans le contrat pluriannuel qu'il a signé avec le MENESR ; quelle est la vision que l'UMaine a de son développement et comment celle-ci se décline-t-elle dans ses axes stratégiques, de façon à appuyer l'établissement dans ses choix et ses objectifs, pour le contrat à venir.

La stratégie et la gouvernance

I – Un positionnement affirmé et partagé et une mise en œuvre de la stratégie à clarifier

L'UMaine revendique une identité forte autour de sa mission de démocratisation de l'enseignement supérieur ; elle assume ainsi le fait d'être une université de proximité, qui favorise l'accès de tous à l'enseignement supérieur, en proposant une offre de formation pluridisciplinaire, équilibrée entre formations générales et professionnelles, et favorisant la réussite des étudiants et leur insertion professionnelle. Dans le même temps, elle revendique le développement ciblé de thématiques et de pôles d'excellence en recherche et en formation et s'appuie sur une démarche d'innovation et de partenariat avec l'écosystème. L'université est également très attachée à la démocratie interne et à l'implication des personnels qui partagent les missions et les valeurs de leur établissement. Dans cette double mission de proximité (donc plutôt généraliste) et d'innovation (donc plutôt sur des « niches »), l'université est en cohérence avec son territoire, aussi bien vis-à-vis des politiques de développement territorial menées par les collectivités que pour la politique interrégionale de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, telle qu'elle se construit dans la nouvelle Comue.

La stratégie majeure de développement, annoncée et mise en œuvre au cours du contrat écoulé 2012-2016, est constituée par la mise en place des instituts recherche-formation-innovation (IRFI) ; le contrat mettait également en avant la valorisation des coopérations enseignement supérieur et recherche en Pays de la Loire, la maîtrise de l'offre de formation et la rénovation de la gouvernance. De ces axes stratégiques, les deux premiers ont effectivement connu des avancées notables, les IRFI ayant joué un rôle d'accélérateur de synergies internes et de partenariats, qui sont des atouts pour le positionnement de l'université dans les coopérations de site. Les deux derniers, quoiqu'en amélioration, ont encore des marges de progression.

Les axes stratégiques du prochain contrat reprennent en partie les axes antérieurs, mais en y ajoutant des dimensions spécifiques : innovation pédagogique et numérique pour la formation, démarche qualité généralisée, engagement dans la Comue, internationalisation de la recherche et de la formation. Les ambitions sont là mais le diagnostic sur l'avancement des projets gagnerait à être affiné ; on pourra le voir pour la gouvernance, la formation et l'international.

Sur la question spécifique des IRFI, qui sont au cœur de la politique d'établissement, le comité a pu constater qu'ils avaient apporté une solution originale pour dépasser la logique facultaire, qui constituait, selon la précédente évaluation, un frein au développement de l'établissement, sans toutefois la régler complètement (notamment à l'IUT du Mans, qui s'inscrit difficilement dans une démarche globale d'établissement). Ces IRFI ont été conçus pour répondre à un besoin de structuration et de visibilité de l'activité de l'établissement, en constituant, à partir de ses domaines d'excellence (comme l'acoustique), des pôles thématiques forts qui permettent de développer la transdisciplinarité. Les six instituts ne sont pas tous au même stade d'élaboration ; trois sont opérationnels, Le Mans acoustique (LMAC), reconnu comme RFI régional, l'institut du risque et de l'assurance (IRA) et l'institut d'informatique Claude Chappe (IICC) ; trois sont en cours de création, l'institut des molécules et matériaux du Mans (IMMM), l'institut des sciences humaines et sociales (ISHS) et l'institut du management du Mans (I2M). Lancés initialement comme des outils de déclouisonnement et de concertation entre composantes, laboratoires et disciplines, et partenaires extérieurs, outils dont les différents interlocuteurs reconnaissent les bénéfices, les IRFI sont maintenant dans la nécessité d'évoluer. Si elle veut installer durablement cette structuration, l'université devra envisager la mise en place d'un modèle d'organisation et de gouvernance, ainsi que d'interaction avec les laboratoires et composantes ; elle aura aussi à préciser ceux qui parmi les six IRFI s'inscriront dans la durée et leur accorder les moyens nécessaires pour leur implantation. Se pose également la question de la terminologie, le terme d'« institut » générant des confusions avec la notion de composante et le terme « RFI » avec les RFI régionaux qui ne correspondent pas exactement au périmètre des IRFI.

II – Une université qui joue la carte de la politique de site et des partenariats

L'université du Maine (UMaine) a une vision claire de l'ensemble de ses partenariats et une démarche à la fois réactive et proactive à l'égard de ceux-ci ; elle est à ce titre un acteur reconnu dans son territoire, au niveau local, régional et interrégional (Comue UBL).

1 ● Des partenariats robustes avec les collectivités territoriales

L'UMaine est fortement soutenue par les collectivités territoriales, région Pays de la Loire, collectivités sarthoises (Le Mans métropole et département de la Sarthe) et mayennaises (ville de Laval et département de la Mayenne). Ces collectivités apportent, à travers des conventions de partenariat, des moyens récurrents importants à l'université, tant sur les champs de formation que de recherche et d'innovation⁸.

Avec la région Pays de la Loire, les coopérations se sont renforcées au cours du contrat écoulé. L'UMaine a été actrice de l'élaboration du schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI) 2014-2020 et a des représentants dans les différentes commissions thématiques régionales. Le partenariat université-région s'est traduit par des actions très visibles, autour des pôles que sont les RFI régionaux⁹. L'UMaine a été ainsi mobilisée avec le laboratoire d'acoustique LAUM pour la constitution du premier RFI régional « Le Mans acoustique », dont elle assure le pilotage ; ce RFI (et le Hub Acoustique qui lui est associé) est doté d'un financement régional de 4,5 M€ sur cinq ans ; ce dernier devrait être complété par la création d'un technocampus dédié à l'acoustique et aux matériaux sur le territoire manceau. L'UMaine est impliquée dans huit programmes RFI régionaux sur dix et porte deux programmes à l'international : Connect Talent en SHS dans le cadre de l'institut du pluralisme religieux et de l'athéisme (IPRA) et le Hub Acoustique dans le cadre de LMAC. Elle est également responsable de plusieurs programmes régionaux : PANORisk piloté par l'institut du risque et de l'assurance -IRA (1 M€), SPEED, porté par l'IMMM (0,5 M€), Innovasia et NNN-Telecom. Enfin, elle est porteuse d'un projet dans le cadre du programme d'investissement d'avenir (PIA)¹⁰ : « Parcours en sciences et techniques pour la réussite des jeunes ligériens » (4,5 M€), soutenu par la région, et a déposé un projet PIA sur la formation professionnelle « Filière essais et contrôle non destructif ». La question qui va se poser à l'université est de trouver les moyens pour prendre le relais des financements de la région sur les RFI, que cette dernière présente clairement comme des financements d'amorçage.

Les collectivités sarthoises et mayennaises soulignent la réactivité de l'université face au territoire et lui apportent un soutien récurrent important qu'il est nécessaire de maintenir : contrats doctoraux, aides à la mobilité, achats d'équipements, et pour le site de Laval, soutien au fonctionnement des laboratoires et co-financement de locaux. L'université contribue à l'élaboration en cours des schémas enseignement supérieur, recherche et innovation (ESRI) des deux collectivités sur les enjeux que sont la promotion sociale par le triangle de la connaissance (recherche, formation, innovation) et l'attractivité sur des filières d'excellence (innovation industrielle au Mans, réalité virtuelle et augmentée à Laval).

2 ● Un engagement volontaire dans les partenariats académiques de site

Un acteur engagé dans la construction de la Comue UBL

La Comue interrégionale UBL, créée en janvier 2016, couvre un territoire extrêmement étendu (de Brest au Mans), largement maillé par des sites secondaires et associant des entités de statuts et de tailles extrêmement divers. C'est pour se poser et peser face à « l'axe dorsal Rennes-Nantes », selon une expression récurrente, que l'UMaine a fait le choix, après consultation des personnels, d'entrer dans la Comue à titre de membre et de participer activement à sa gouvernance. La Comue, qui vient d'élire son président, est en cours de construction et a pour le moment stabilisé sa gouvernance. Le modèle choisi est celui d'une université fédérale, laissant leur autonomie aux établissements ; le signe le plus clair de ce modèle fédéral concerne le doctorat, qui se fait en co-accréditation entre la Comue et les établissements membres. L'UMaine participe aux instances d'élaboration de la politique scientifique commune au sein des départements de recherche de la Comue et trois d'entre eux sont dirigés ou codirigés par des enseignants chercheurs de l'université. Le président de l'université vient d'être élu à la présidence du conseil académique de la Comue.

Dans le droit fil de son engagement dans le Pres LUNAM, l'UMaine est impliquée dans les partenariats effectifs que sont le collège doctoral, les écoles doctorales (ED) de site et les unités multisites. La Maison des sciences de l'Homme (MSH) Ange-Guépin est une de ces structures de site dans laquelle l'UMaine s'est engagée, en en devenant

⁸ Le rapport financier 2014 fait apparaître 1,6 M€ de subventions venant des collectivités.

⁹ Les RFI régionaux sont des projets intégrant les volets recherche, formation et innovation qui sont conduits sur des thématiques prioritaires définies dans le schéma régional de l'enseignement supérieur, pilotés en commun par un collectif d'acteurs académiques (les universités) et socio-économiques et qui bénéficient de financements régionaux d'amorçage sur 5 ans ; à l'heure actuelle la région compte douze projets RFI. (Source : région Pays de la Loire, *Schéma d'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation 2014-2020*).

¹⁰ Retenu dans le cadre de l'appel à projets PIA « le développement de la culture scientifique et technique et l'égalité des chances ».

tutelle en 2012, en y mettant des moyens (budget annuel de 20 k€¹¹ et locaux sur le site du Mans) et en entrant dans la gouvernance (direction-adjointe)¹². Le rapport à la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) est également un rapport d'appropriation de la structure commune. L'université est également membre des structures fédératives du Grand Ouest, portées pour la plupart par l'université de Nantes¹³.

S'il est difficile pour le moment de juger de l'évolution de la Comue, il est certain que l'UMaine a tout intérêt à en être un membre actif et à valoriser ses atouts pour peser dans cette configuration interrégionale complexe et en accompagner les évolutions. Ceci devrait la conduire à penser l'articulation entre politique de site et politique d'établissement et à définir ce qu'elle est prête à déléguer ou à mutualiser et à l'inverse ce qu'elle veut développer et renforcer sur le site du Mans et de Laval.

Le partenariat entre l'université du Maine et l'université d'Angers

Ce partenariat, qui est porté conjointement au niveau politique par les directions des deux établissements, est un partenariat stratégique au sein de la Comue ; le but est de constituer une entité Maine-Angers, capable de peser face aux structurations locales prévues, notamment à Nantes et Rennes. La forme que prendra ce partenariat est ouverte et aucune option, y compris la fusion, n'est exclue. Ce partenariat repose sur des collaborations existantes, en formation (notamment avec Pluripass) et en recherche (trois unités partagées, dont le 3LAM) et sur des complémentarités recherche ou formation, ainsi que sur l'implication commune dans les RFI régionaux, la difficulté étant, pour ce dernier point, que cela ne conduit pas à une traduction identique en termes de structures dans les deux établissements, les IRFI de l'UMaine et les Collegia de l'UAngers n'ayant ni la même appellation ni les mêmes périmètres. Ce partenariat reçoit un écho positif parmi les personnels, malgré des inquiétudes qui se font jour sur les conséquences, notamment en termes d'emplois et de structures. Le comité trouve ce partenariat pertinent et recommande de clarifier sa mise en œuvre, de la concrétiser rapidement sur des projets partagés et d'impliquer avec énergie l'ensemble des acteurs.

Le partenariat avec le CNRS

Le partenariat avec le CNRS est fructueux pour l'UMaine, qui porte deux UMR de qualité, le laboratoire d'acoustique LAUM (UMR CNRS 6613) et le laboratoire IMMM (UMR CNRS 6283), et qui est associée dans les trois UMR en sciences humaines et sociales (SHS) du site, dans la MSH Ange-Guépin et dans plusieurs fédérations de recherche (TEPP, IUML, FANO...). Le CNRS, dont la politique à l'égard de la Comue est en attente, souligne la bonne collaboration avec l'UMaine et confirme son soutien aux UMR partagées.

3 ● Des partenariats économiques à faire monter en puissance

L'université assume son rôle d'acteur du développement du territoire et s'est attachée à renforcer ses coopérations avec les acteurs du monde économique. Elle a ainsi noué des partenariats avec les secteurs des assurances, de l'actuariat et de l'acoustique, par le biais de des formations en alternance. Avec ses domaines matériaux et acoustique, l'établissement a un fort potentiel de partenariat industriel, mais qui ne donne pas encore son plein rendement et qui devrait bénéficier des restructurations engagées (voir chapitre valorisation).

III – Une gouvernance à clarifier et un pilotage politique à renforcer

Consciente, dans le cadre des mutations de l'enseignement supérieur (loi LRU, RCE), de la nécessité de construire une politique d'établissement, l'université s'est engagée, au cours du contrat écoulé, dans la rénovation de sa gouvernance et l'amélioration du pilotage politique et de la démarche qualité. Cette démarche partiellement effectuée mériterait d'être renforcée et finalisée.

1 ● Une gouvernance complexe à clarifier

L'équipe présidentielle est composée du président de l'université, qui est également le président du conseil académique (CAC), des trois vice-présidents statutaires élus par leurs instances respectives, ainsi que de vice-présidents délégués, élus par le conseil d'administration (CA) sur proposition du président : VP relations

¹¹ Délibération du CA 28/05/2015.

¹² Convention de création de la Maison des sciences de l'Homme Ange-Guépin (USR n° 3491).

¹³ Institut de recherche en sciences et techniques de la ville - IRSTV (FR CNRS 2488) ; Fédération acoustique du Nord-Ouest - FANO (FR CNRS 3110) ; Mathématiques des Pays de la Loire - Maths PdL (FR CNRS 2962) ; Institut universitaire mer et littoral - IUML (FED 4111) ; Fédération de recherche - AtlanSTIC (FR 2819) ; Biomatériaux et régénération ostéoarticulaire - Bioregos (FED 4199) ; Maison des sciences de l'Homme Ange-Guépin (USR CNRS 3491).

internationales, VP valorisation et innovation, VP formation continue, orientation et insertion professionnelle ; une VP déléguée au numérique figure dans l'organigramme, mais n'est pas attribuée ; il n'y a pas de vice-présidence déléguée aux moyens, cette fonction étant assurée par le VP CA, ni au patrimoine. Les vice-présidents n'ont pas de lettre de mission formalisée. Ils dépendent du président, et, pour les VP délégués à la valorisation et à la formation continue, respectivement des VP recherche et formation. La directrice générale des services (DGS) fait partie de l'équipe de direction et du bureau de l'université. Le vice-président étudiant n'a pas un rôle bien identifié dans l'équipe de direction, ce qui peut être mis en relation avec la faible implication des étudiants dans la vie institutionnelle de l'établissement.

Outre l'équipe de direction et les instances réglementaires (les deux conseils, CA et CAC, les commissions recherche et formation, le bureau), l'université compte un grand nombre d'instances dont les attributions manquent de clarté : bureau élargi, bureau opérationnel, conférence des composantes, conférence des composantes élargie. Cette multiplicité d'instances est revendiquée par l'université comme un mode d'organisation garant de la démocratie universitaire, mais peut entraîner un défaut de lisibilité des circuits de décision et du pilotage, et donc de la gouvernance. Au moment de la visite, le comité a observé que les réunions de ces instances (hors les conseils) se faisaient souvent sans ordre du jour et ne donnaient pas lieu à des comptes-rendus. En revanche, les réunions de responsables administratifs et de services, organisées par la DGS font l'objet de comptes-rendus conséquents. L'équipe présidentielle, très engagée dans l'établissement, bénéficie de la confiance des personnels.

Le comité recommande de clarifier les instances de gouvernance, de préciser leur rôle (débat ou décision) et leur articulation. Il recommande également de mieux impliquer la vice-présidence étudiante dans la politique de l'établissement, en précisant son positionnement dans les instances.

2 ● Un pilotage politique à conforter

Le comité a constaté un relais insuffisant entre le politique et l'administratif, entraînant un défaut de pilotage, sensible notamment dans les domaines de la programmation des moyens, de la formation et des relations internationales. Les services sont compétents et produisent des outils et des données (tableaux de bord), mais il serait besoin d'une commande politique claire en amont et d'une exploitation politique en aval renforçant les orientations choisies.

IV – Un engagement vers une démarche identitaire et une communication renouvelée

Dès 2009, l'UMaine a pris conscience d'un défaut dans la qualité de sa communication et d'un besoin de modernisation en la matière. Elle s'est dotée dès cette époque d'un service communication centralisé, dont elle vient de relancer la dynamique, perturbée par plusieurs changements de personnels, avec la stabilisation de l'équipe et le recrutement d'un nouveau responsable, ce qui permet d'inscrire l'action du service dans la durée. Une réflexion visant à rassembler l'ensemble de l'établissement sous une communication unifiée est engagée pour aboutir en 2017. Elle devrait se concrétiser par une large participation des personnels à la définition d'une nouvelle identité et à la caractérisation de valeurs communes.

L'accompagnement politique doit être fortement affirmé pour assurer la légitimité et la transversalité nécessaires. En effet, toutes les composantes ne sont pas au même niveau de demande vis-à-vis de ce service central et une logique facultaire, qui oublie souvent de placer l'université au premier plan, est encore largement présente. De même, il s'agira de trancher sur ce que doit être ce service, entre un simple service d'appui ou un service disposant de ses propres objectifs en lien avec les moyens dont il dispose. A ce titre, le rapport d'autoévaluation laisse penser que les choses ne sont pas totalement tranchées en faveur du second modèle. Dans l'immédiat, le service communication s'est fixé comme objectif de travailler sur l'offre de formation et sa promotion auprès des futurs étudiants. Mais il apparaît sollicité de manière multiple et le risque est grand de le voir se transformer en prestataire de service et susciter progressivement déception et frustration car son dimensionnement ne lui permettra pas de répondre convenablement à toutes les sollicitations qu'il reçoit.

Le service a également souffert des dysfonctionnements de la direction des systèmes d'information. Un nouvel intranet vient juste d'être livré. Une page Facebook a été lancée en janvier 2016 et l'université est active sur Tweeter. Pour autant la communication par le biais de la messagerie est trop abondante et devra être hiérarchisée. La mise en place d'une newsletter pourrait aider à aller dans ce sens.

En matière de communication, tant en interne qu'en externe, l'essentiel reste donc à faire et ce chantier est majeur pour les prochaines années. En interne, le travail peut débuter dès maintenant. En externe, il devra se faire en cohérence étroite avec les mutations en cours (mise en place des IRFI, structuration de la Comue, rapprochement avec l'université d'Angers...).

La recherche et la formation

I – Une recherche structurée, partenariale et en évolution

L'UMaine conduit une recherche bien identifiée, qui a gagné en cohérence par la mise en place du dispositif IRFI et par une politique active de partenariats externes.

1 ● Une recherche qui s'appuie sur des partenariats académiques fonctionnels

La recherche menée dans les unités de recherche de l'UMaine s'appuie sur un potentiel de plus de 360 enseignants-chercheurs (EC), de plus de 70 personnels CNRS (46 chercheurs et 33 ITA¹⁴), et d'une quarantaine de personnels Biatss¹⁵, répartis dans 14 unités de recherche, dont 6 associées au CNRS, dans les domaines suivants : sciences et technologies¹⁶, lettres, langues et sciences humaines¹⁷, et sciences du vivant et de l'environnement¹⁸. L'UMaine est seule tutelle universitaire de deux UMR (LAUM et IMMM) et de quatre EA (en mathématiques LMM, informatique LIUM, économie-gestion GAINS, droit THEMIS-UM) et elle est cotutelle des autres unités. L'organisation des unités de recherche multi-tutelles et multi-sites reste complexe, mais le fonctionnement en réseaux préserve la pérennité des activités de recherche à l'UMaine dans les domaines où les forces locales sont moindres. Les unités de recherche en partenariats régionaux (Nantes, Angers) et interrégionaux (Rennes 1, Rennes 2, Bretagne Sud, Caen, La Rochelle) sont pilotées conjointement et permettent une participation active des chercheurs manœuvres dans l'élaboration des projets et stratégies scientifiques. Le partenariat de site se traduit également au niveau de l'édition scientifique par un accord avec l'université de Rennes dans le cadre des Presses universitaires de Rennes. Si les partenariats de site, bien développés, sont un atout de poids dans le cadre de la Comue UBL et les partenariats nationaux d'un niveau estimable¹⁹, en revanche les partenariats internationaux sont moins développés et globalement l'internationalisation de la recherche reste pour le moment en deçà des ambitions affichées par l'université, malgré des avancées dans les unités les plus reconnues comme le LAUM et l'IMMM²⁰.

2 ● Une recherche en mutation vers des structures nouvelles

La structuration de la recherche à l'UMaine durant le dernier contrat quinquennal s'est traduite par la création des six instituts recherche-formation-innovation (IRFI). Ces six IRFI, notamment les plus avancés en terme de structuration (acoustique, matériaux, risque et assurances), ont de fait renforcé les thématiques ainsi que les laboratoires de pointe et à fort potentiel de valorisation de l'UMaine. Ils ont créé des synergies au-delà de l'établissement, qui ont permis d'obtenir des moyens importants au niveau régional (LMAC, IRA) ; cependant leur apport en termes d'interdisciplinarité en est à ses débuts. L'institut SHS, appuyé sur la nouvelle configuration de la MSH Ange-Guépin, semble également un outil adapté aux collaborations inter-unités et aux projets transversaux. L'établissement attend notamment des IRFI qu'ils accélèrent la dynamique de projets, nationaux et européens²¹ ainsi que les partenariats avec l'écosystème ; cet effet dépendra de l'évolution des IRFI.

¹⁴ ITA : (personnels) ingénieurs, techniques et administratifs ; source établissement (tableau des effectifs des unités de recherche).

¹⁵ Source établissement.

¹⁶ LAUM - Laboratoire d'acoustique de l'UMaine - UMR CNRS n°6613, IMMM - Institut des molécules et de matériaux du Mans - UMR n°6283, 2 EA : LIUM - Laboratoire d'informatique de l'UMaine - EA n°4023, LMM - Laboratoire manœuvre de mathématique - EA n°3263.

¹⁷ ESO - Espaces et sociétés CNRS n°6590 ; CERHIO - Centre de recherches historiques de l'Ouest - UMR CNRS n°6258 ; CRéAAH - Centre de recherche en archéologie, archéosciences, histoire - UMR CNRS n°6566 ; GAINS - Groupe d'analyse des itinéraires et niveaux salariaux - EA n°2167 ; THEMIS-UM - EA n°4333 ; 3LAM - Langues, littératures, linguistiques des universités du Maine et d'Angers - EA n°4335 ; CREN - Centre de recherche en éducation de Nantes - EA n°2661 ; MIP - Motricité, interactions, performance - EA n°4334 ; VIP&S - Violences, identités, politiques et sports - EA n°4636.

¹⁸ MMMS, Mer molécules santé, EA 2160.

¹⁹ L'université fait état de 14 projets ANR en cours au 31/12/2015 et de 4 nouveaux projets acceptés en tant que coordinateur en 2015 (source établissement : Tableau de bord recherche).

²⁰ Source : HCERES, rapport des évaluations des unités de recherche.

²¹ 14 ANR en cours au 31/12/2015 ; 6 ANR acceptés en 2015 ; pas de projet européen (source : service de la recherche).

3 ● Un pilotage efficace et démocratique, des structures à faire évoluer

Le pilotage de la recherche à l'UMaine est porté par la commission de la recherche (CR) sous la responsabilité du président de l'université et du VP recherche, mais l'élaboration des orientations stratégiques communes est organisée en amont, en bureau et au sein du comité de pilotage de la recherche - organe qui regroupe non seulement les directions des unités de recherche et des IRFI, mais également les directeurs des composantes, et qui est réuni régulièrement. Le VP recherche et le VP valorisation travaillent en étroite concertation avec le président. Ce mode de travail implique fortement les différents acteurs de la recherche et s'avère efficace et respectueux dans son fonctionnement. Les propositions d'attribution des emplois s'élaborent de manière conjointe entre laboratoires et composantes, puis sont examinées en conférence des composantes et conférence des composantes élargie aux directeurs de laboratoire et directeurs d'IRFI avant d'être soumises au conseil académique et votée par le CA. L'allocation des moyens matériels et financiers était organisée en fonction des disciplines, des notes attribuées dans le cadre de l'évaluation AERES des laboratoires de 2011 et du nombre de producteurs (taux global estimé à 82 % par l'UMaine, en nette augmentation depuis 2011²²). Elle favorise les axes traditionnellement forts, mais recueille l'adhésion des équipes. Le budget récurrent des unités (qui pour les unités STI, va jusqu'à 300 k€ (IMM) et 180 k€ (LAUM), et pour les EA, de 28 à 50 k€ ; et pour les unités SHS de 17 k€ à 40 k€) et des structures fédératives (de 1 000 à 3 500 €) témoigne du soutien de l'établissement, de même que les différentes incitations à la recherche, attribuées en commission de la recherche (décharges sur projet pour les nouveaux maîtres de conférences, appels à projets, soutien à manifestations scientifiques, invitations de chercheurs étrangers, etc.).

Le service de la direction de la recherche est structuré en quatre pôles : recherche, Europe (avec deux personnels détachés de l'ancien Pres LUNAM, maintenant Comue UBL), culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) et formation doctorale. Le pôle valorisation a été constitué en un service autonome innovation, partenariat et relations extérieures (Iprex) fin 2015. Le service a un bon suivi de l'activité recherche (tableaux de bord) mais ses missions semblent assez circonscrites ; il n'a pas de mission de gestion financière et une partie du budget affecté à la recherche des laboratoires est gérée au niveau des composantes. Le comité recommande de rassembler l'ensemble des ressources de recherche (crédits récurrents et ressources contractuelles) dans une unité budgétaire recherche centralisée, pour une meilleure visibilité et une gestion politique des ressources. De même la constitution d'une véritable direction de la recherche et de la valorisation, qui intégrerait le service Iprex sans en remettre en cause la logique ciblée sur la valorisation, serait un appui au pilotage global de la recherche dans toutes ses dimensions et aurait du sens au niveau de l'établissement.

II – Une offre de formation répondant à l'attente du territoire et demandant un renforcement du pilotage

L'UMaine comptait 10 262 étudiants en 2010-2011 et cinq ans plus tard 10 427. Tant par le nombre de ses étudiants, que par leur répartition entre les différents cycles d'études ou dans les composantes, l'établissement présente une grande stabilité. Cette stabilité n'est pas forcément signe de solidité et l'université doit faire preuve de dynamisme pour garder son attractivité. En ce qui concerne la première année du cycle licence, et au-delà de la stabilité globale observée, le comité n'a pu, faute de données récentes, analyser finement l'évolution du recrutement des nouveaux bacheliers. Au niveau master, l'objectif d'avoir un nombre d'entrants en M1 égal au nombre de diplômés de L3 est atteint. Par contre, l'attractivité du recrutement en M2 est en deçà des attentes de l'établissement. A cet égard, on peut s'interroger sur la volonté de passer dans la prochaine période contractuelle de 21 à 27, voire 30 mentions de masters, ainsi que l'envisage le document de cadrage de l'offre de formation présenté au CA23, alors qu'aujourd'hui certains parcours sont fragilisés par de trop petits effectifs.

Le renouvellement de l'offre de formation s'appuie en grande partie sur la reconduction de l'existant. Si cette politique garantit une certaine maîtrise des coûts, elle ne laisse pas assez de place à une large réflexion globale, préalable aux évolutions nécessaires, dont un resserrement pourtant attendu de l'offre. On peut voir ici la marque d'une logique facultaire encore bien présente. Néanmoins, les IRFI, de construction récente, ont permis des réflexions aux interfaces et la mise en œuvre de parcours interdisciplinaires, ou encore d'éviter des concurrences internes (par exemple restructuration de l'offre de formation pour la discipline Informatique).

Les mutualisations effectuées dans les premiers semestres de licence améliorent la spécialisation progressive des cursus et facilitent les changements d'orientation. Cependant, les passerelles entre les licences générales et les diplômes universitaires de technologie (DUT) et licences professionnelles (LP) ne sont pas toujours bien formalisées et on peut regretter le flux très faible de L2 vers les LP, dont certaines ont des effectifs relativement limités²⁴. A cet

²² Le rapport de l'AERES de 2011 faisait état d'un taux de 68 % de producteurs, estimé par l'établissement.

²³ Source établissement : architecture de l'offre de formation, CA 31 mars 2016.

²⁴ Source : HCERES, rapports sur les champs de formation présentés par l'UMaine.

égard, il serait souhaitable que l'établissement donne une présentation unifiée des LP et des licences générales. Il serait aussi intéressant que se mette en place un indicateur sur les poursuites d'études des DUT du Mans et de Laval à l'UMaine. Après la fin du plan pour la réussite en licence (PRL), l'établissement a continué à doter ses composantes de moyens d'accompagnement équivalents (notamment tutorat de soutien et primes pédagogiques dans le cadre du référentiel). Les mesures de la réussite en licence apparaissent stables sur les quatre dernières années, avec un taux de passage de L1 en L2 de l'ordre de 40 % et une réussite en L3 autour de 90 %.

La forte dimension professionnelle est une des caractéristiques de l'UMaine avec 35 LP, une majorité de parcours professionnels en master et une école d'ingénieurs (ENSIM), particulièrement bien intégrée à l'établissement. L'université a des partenariats solides et structurants avec le milieu socio-économique, permettant de renforcer et de donner plus de visibilité à son offre de formation de licence et de master, avec deux domaines d'excellence en acoustique et dans l'assurance et l'analyse financière (notamment un projet de validation des acquis de l'expérience (VAE) avec des mutuelles nationales). Les recettes de la taxe d'apprentissage sont à un bon niveau pour la taille de l'établissement (800 k€ en 2014) et reflètent l'importance de ces partenariats.

L'alternance, jugée timide lors de la précédente évaluation s'est bien développée en lien avec le centre de formation d'apprentis (CFA) interuniversitaire. On compte aujourd'hui 207 apprentis et 104 contrats de professionnalisation, concentrés dans les DUT, les LP des champs DEG et STI et à l'ENSIM. Par contre, l'alternance n'est présente que dans deux spécialités de master et son périmètre pourrait être élargi significativement, avec l'appui de la formation continue de l'université, aujourd'hui restructurée autour d'un service unique.

Il faut souligner la bonne qualité des partenariats que conduit l'UMaine avec les formations de santé dans le cadre de leur universitarisation. Elle a acquis une dimension supplémentaire dans ce domaine en renforçant sa collaboration avec l'université d'Angers pour la mise en place de la Paces au Mans, selon une formule hybride « présentiel/EAD25 », appelée Pluripass, qui pourrait être étendue à d'autres formations en commun. Il est important que l'établissement offre des dispositifs de réorientation pour les étudiants qui ne seront pas classés en rang utile dans les concours : c'est une belle opportunité pour un établissement pluridisciplinaire.

Plus généralement, et revenant sur l'attractivité de ses formations, notamment au niveau master, il apparaît nécessaire que l'UMaine réfléchisse plus globalement à son positionnement en matière d'offre de formation au sein de la Comue UBL, aux complémentarités et à la meilleure lisibilité qu'elle pourrait en tirer.

Si des services d'appui à la formation ont été modernisés et rendus plus performants, le pilotage de la formation par l'établissement reste très perfectible et marqué par une logique facultaire qui conduit à des disparités ou à des difficultés à impulser de nouvelles politiques. Il est aussi handicapé par un circuit de décisions trop complexe. Le comité constate un déficit de pilotage des nombreux services en lien avec la formation et la vie étudiante, il recommande qu'une réflexion soit engagée pour fédérer ces services.

Enfin, malgré la mise en place d'un outil dédié en 2008 (plateforme EvaMaine), l'évaluation des formations a toujours des résultats mitigés et les taux de réponse des étudiants restent faibles. C'est le signe que l'étudiant ne se sent pas motivé pour faire évoluer ses enseignements et ne perçoit pas non plus l'intérêt de telles enquêtes. Il serait souhaitable que toutes les formations générales, comme professionnelles, soient dotées d'un conseil de perfectionnement, pour qu'ils se saisissent de la problématique de l'évaluation des enseignements et de son exploitation. Le CARE (centre d'accompagnement à la réussite des étudiants), qui peut être vu comme un service universitaire de pédagogie, pourrait accompagner les conseils de perfectionnement pour donner du sens à ces évaluations en proposant des actions correctives ou des innovations pédagogiques.

Le service de formation continue (SFC), appelé auparavant centre universitaire d'éducation permanente (CUEP), est piloté depuis 2014 par un vice-président délégué. Il structure l'ensemble de la FTLV (Formation tout au long de la vie) et de la FC (Formation continue) de l'établissement à l'exception des contrats de professionnalisation pour l'IUT du Mans. Ce service aux compétences reconnues en matière d'ingénierie pédagogique maintient un lien fort avec le milieu socio-économique. Il a contribué avec le pôle des ressources numériques (PRN) au développement de l'EAD au cours de la présente période pluriannuelle (+ 10 %) et 60 % des usagers suivant un cursus en EAD relèvent de la FC. On y trouve en particulier un contingent significatif d'inscrits au DAEU (Diplôme d'accès aux études universitaires), marque de l'intérêt de l'établissement pour l'égalité des chances. Un autre élément tangible de la qualité de ce service est l'augmentation sensible des recettes de la formation continue qui ont plus que doublé dans l'espace de deux ans pour atteindre 550 k€ en 2015.

²⁵ Enseignement à distance

III – Une attractivité du doctorat à développer par l'université du Maine

Au niveau du master, l'adossement des formations à la recherche est le plus satisfaisant dans le champ STI, avec un nombre significatif de laboratoires dont les thématiques (acoustique, informatique, matériaux) sont en général en bonne adéquation avec les formations ; les parcours « recherche » de ces masters sont en capacité d'alimenter significativement le doctorat. L'établissement doit mettre en valeur cette synergie et afficher une vision plus claire de son organisation LMD, en lien avec les IRFI concernés. L'intégration de la recherche dans les deux autres domaines de formation est plus faible. En particulier en LLSH, les masters sont essentiellement tournés vers la formation des enseignants. La mise en place des IRFI, et d'une antenne de la MSH de Nantes devraient apporter de meilleures perspectives vers la recherche scientifique en sciences humaines.

La formation doctorale est un enjeu d'autant plus important pour l'UMaine que les activités de recherche et de formation sont actuellement en pleine restructuration au niveau régional et interrégional, avec la création de la Comue UBL. Dans ce processus, à partir des dix-sept écoles doctorales (ED) des deux Pres UEB et LUNAM, onze nouvelles ED interrégionales²⁶, seront créées dès le 1er janvier 2017 et réunies au sein de l'école des docteurs. L'UMaine dirigera la nouvelle ED 3M « matière, molécules, matériaux ». Les six collèges doctoraux de site assureront le lien direct avec les doctorants, les équipes de recherche et les établissements. Cette nouvelle configuration modifie fortement l'organisation de la formation doctorale et son adossement scientifique.

Durant le contrat quinquennal 2012-2016, les études doctorales ont été organisées au sein des huit écoles doctorales (ED) régionales du Pres LUNAM²⁷, co-accréditées avec les établissements des sites de Nantes et d'Angers, et toutes les unités de recherche de l'UMaine y ont été rattachées. La mise en place d'un collège doctoral sur chaque site du Pres (Nantes, Angers, Le Mans) a permis d'harmoniser les fonctionnements entre toutes les écoles doctorales, et a facilité la mise en place d'un catalogue complet des formations (disciplinaires et transversales) et d'une charte commune des thèses, en accord avec les recommandations européennes. Au sein de l'établissement, les inscriptions administratives des doctorants sont assurées par les composantes, alors que le suivi pédagogique relève du service recherche et des ED auxquelles sont rattachés les directeurs de thèses. C'est une vraie difficulté pour les doctorants comme pour les directeurs de thèse, et une réflexion devrait être menée par l'établissement, pour une mise en œuvre cohérente et lisible des études doctorales.

Le nombre des doctorants inscrits à l'UMaine pour 2014-2015 était de 25228, soit 2,4 % de l'effectif global, ce qui est nettement inférieur à la moyenne française de 4,1 % et reflète une difficulté d'attractivité au niveau doctoral. La part des doctorants bénéficiant d'un contrat doctoral s'élève à 22,8 % (chiffre 2014-2015)²⁹, et globalement le nombre d'étudiants financés par un contrat doctoral, y compris par des contrats Cifre³⁰, semble en deçà des possibilités ouvertes à une université ayant des domaines Sciences pour l'ingénieur (SPI) et Sciences et technologies de l'information et de la communication (Stic). À ce titre, le soutien fort des collectivités territoriales à la formation doctorale (contrats doctoraux, personnel de soutien, enveloppe financière) est stratégique pour attirer des doctorants vers les thématiques à forte visibilité de l'UMaine.

La politique de l'UMaine au regard de la formation doctorale est d'une importance capitale dans le cadre du projet global défini par la Comue UBL. Gagner en visibilité et en lisibilité pour le doctorat de l'UMaine, sans perdre la proximité, tout en évitant la complexité structurelle, est une équation difficile à résoudre, mais il appartient à tous les acteurs de saisir cette opportunité et de tirer les bénéfices d'un excellent travail de cohésion au niveau régional pour passer au niveau interrégional, sans oublier de garantir l'équité entre sites et doctorants.

²⁶ Écoles doctorales : Arts lettres langues (ALL) ; Biologie santé (BS) ; Droit et science politique (DSP) ; Écologie, géosciences, agronomie alimentation (EGAAL) ; Éducation, langages, interactions, cognition (ELIC) ; Matières molécules matériaux (3M) ; Maths (STIC) ; Sciences de la mer et du littoral (SML) ; Sciences économiques et sciences de gestion (EDGE) ; Sciences pour l'ingénieur (SPI) ; Sociétés, temps, territoires (STT).

²⁷ Droit et sciences politiques - ED 88, Pierre Couvrat ; Végétal, environnement, nutrition, agroalimentaire, mer - ED 495, VENAM ; Sociétés, cultures, échanges en histoire, lettres et langues - ED 496, SCE ; Sciences pour l'ingénieur, géosciences, architecture - ED 498, SPIGA ; Matière, molécules, matériaux en Pays de la Loire - ED 500, 3MPL ; Droit, économie-gestion, sociétés, territoires - ED 501, DEGEST ; Sciences et techniques de l'information, mathématiques - ED 503, STIM ; Cognition, éducation, interaction - ED 504, CEI.

²⁸ Données établissement 2014-2015.

²⁹ En 2014-2015, sur les 252 doctorants inscrits à l'UMaine, 63 bénéficient d'un contrat doctoral (dont contrats MENESR) : source établissement.

³⁰ 12 contrats Cifre ont été signés en 2014 et 4 contrats Cifre en 2015 (Source Tableau de bord recherche établissement).

IV – Une politique documentaire dynamique

Le service commun de documentation (SCD) poursuit une politique documentaire dynamique tournée vers le numérique (17 000 titres de revues numériques contre 2 000 en début de période contractuelle précédente), où la dimension formation des publics universitaires est bien présente. Malgré les contraintes budgétaires, le SCD a conscience que face au poids du numérique, il faut aussi maintenir la documentation traditionnelle et l'achat d'ouvrages, toujours nécessaires. C'est notamment le cas avec Pluripass où le service a bien anticipé les nouvelles demandes liées à la Paces sur le site du Mans.

L'université a bien compris l'importance du SCD dans la vie de campus et le soutient dans ses efforts de diversification de ses activités et d'aménagements d'espaces conviviaux. En théorie, les étudiants de l'antenne de Laval du SCD bénéficient des mêmes services que ceux du Mans. Néanmoins, on note de fortes disparités dans les amplitudes d'horaires d'ouverture et dans le nombre de places disponibles relatif aux effectifs étudiants. L'établissement gagnerait à se concerter avec l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) de Nantes qui dispose d'une antenne à Laval, en vue d'un rapprochement de leurs politiques documentaires, qui pourrait notamment améliorer l'accueil des étudiants et la qualité du service sur le site de Laval.

Le SCD de l'UMaine apparaît très bien impliqué dans le développement d'une politique documentaire de site (hier dans le Pres LUNAM, aujourd'hui au sein de la Comue UBL) visant à mettre en place une mutualisation des achats de ressources numériques et l'accès à la documentation. Il est bien aidé en cela par le pôle de ressources numériques (PRN) de l'UMaine. Ce travail nécessaire pour maintenir un pôle documentaire performant doit porter en priorité sur les relations avec le SCD d'Angers dans le cadre du partenariat stratégique entre ces deux universités.

La réussite des étudiants

I – Les parcours des étudiants : des services performants et des actions à amplifier

L'étudiant de l'UMaine bénéficie tout au long de son parcours, y compris lorsqu'il s'agit d'une reprise d'études, de services performants et de personnes ressources pour le conduire à la réussite et à l'insertion professionnelle. L'innovation pédagogique en lien avec les outils numériques, l'apprentissage des langues et le suivi de l'insertion professionnelle sont des ambitions affichées par l'établissement qui sont encore insuffisamment développées³¹. Il est important de soutenir ces ambitions essentielles pour l'attractivité, notamment par la création d'un observatoire de l'insertion professionnelle et par une action en faveur de la mobilité internationale des étudiants de l'UMaine qui est encore insuffisante.

En premier le service universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SUIO-IP) remplit les missions qui sont traditionnellement confiées à ce service dans le cadre de la transition lycée/université. Si un certain nombre d'actions sont conduites de manière dynamique (« Cordées de la réussite »³², Couralafac³³, journées portes ouvertes, nuit de l'orientation, etc.), il apparaît que l'UMaine doit faire face à de nombreuses concurrences dans le recrutement des nouveaux bacheliers. C'est pourquoi l'établissement et son SUIO-IP pourraient se montrer plus offensifs et développer plus de partenariats, le cas échéant contractuels, avec les lycées de la Sarthe et de la Mayenne. Pour mener à bien une politique ciblée, il est nécessaire que l'université dispose de tableaux de bord plus fins sur ses étudiants et leurs lycées d'origine.

Par ailleurs, le SUIO-IP conduit annuellement environ 500 entretiens individuels d'orientation au sein de l'établissement. Il serait souhaitable qu'ils puissent faire l'objet d'un suivi en lien avec les composantes. Enfin, dans le cadre de sa mission d'insertion professionnelle, le SUIO-IP intègre le bureau des stages de l'université. Ce dernier donne une visibilité supplémentaire de l'UMaine auprès des entreprises et de ses partenaires. L'université intègre également un pôle labellisé Pépite destiné à favoriser et valoriser l'entrepreneuriat étudiant³⁴.

Au cours de la période 2012-2016, l'établissement a conforté son pôle de ressources numériques (PRN), destiné à développer des outils numériques au service de l'innovation pédagogique. Il faut souligner l'accompagnement efficace de ce service à l'EAD et sa capacité à prendre en compte les publics diversifiés (formation informatique, FC, VAE, etc.). Au niveau de la formation initiale, l'action du PRN est inégale et fragmentée ; elle dépend des demandes des équipes pédagogiques mais ne répond pas à un plan global pour l'établissement. Un élément structurant de son action est un réseau de salles d'innovation pédagogique que l'université met progressivement en place et dont une est localisée dans le SCD. L'établissement gagnerait à donner au service PRN un objectif clair et incitatif pour exploiter ses potentialités dans les formations.

Le centre de ressources de langues (CRL), créé en 2012 est maintenant une réalité tangible depuis son installation en 2015 dans le bâtiment CleL (Centre international et des langues) qui héberge également le service des relations internationales. Il apporte une aide en libre-service ou avec du tutorat, à un flux actuel de 1 000 étudiants/an, désireux d'approfondir la pratique d'une langue étrangère, voire du français (dispositif IPURE - innovation en pédagogie universitaire pour la réussite étudiante³⁵), ou de simplement faire des apprentissages de manière libre et hors cursus.

Si le CRL permet la mutualisation des ressources numériques pour les langues, en lien avec le PRN, la politique des langues de l'établissement reste par ailleurs très dispersée et dépendante des composantes. Celles-ci n'ont pas vraiment mutualisé les enseignements de langue et en particulier, la part des enseignements de langues pour les spécialistes des autres disciplines présente des disparités significatives. Enfin, la certification en langue est trop diversifiée, au regard des moyens mobilisables. Il pourrait être utile de remettre en ordre un système coûteux et de commencer par fonder tous les services des langues pour spécialistes d'autres disciplines (LANSAD) en un service

³¹ Source : HCERES, rapports sur les champs de formation.

³² RAE, p. 16.

³³ Accueil des futurs bacheliers sur le campus : <http://couralafac.univ-lemans.fr/fr/index.html>.

³⁴ RAE p. 29.

³⁵ <http://ipure.univ-lemans.fr/fr/index.html>.

commun, également chargé de la certification. Le comité recommande de mettre en place un service unique des langues incluant le CRL dans son périmètre.

II – Une vie étudiante riche et un sentiment d'appartenance à développer

À l'UMaine la vie étudiante est identifiée par l'établissement comme un atout majeur.

Les quelques 11 000 étudiants répartis sur les sites du Mans et de Laval bénéficient de services universitaires dédiés à la vie étudiante que le comité a jugé performants. Les politiques sportives et de santé sont des points forts de l'établissement en matière de vie étudiante.

Le centre de santé (CSMPs) voit passer actuellement 3 000 étudiants par an (pour 8 000 actes médicaux) dans ses locaux avec un fort taux de primo-arrivants. C'est une augmentation significative (de l'ordre de 30 %) par rapport à la période précédente (2 200 étudiants et 6 500 actes), compte tenu de la stabilité des effectifs. Ce service assure également leur accompagnement social et a mis en place et formé des étudiants « relais-santé » au sein des composantes pour animer ses actions de prévention.

Avec les assistantes sociales du centre de santé et en lien avec des associations telles que l'épicerie solidaire, l'université accompagne socialement ses étudiants. On peut en particulier signaler la pérennisation de l'opération *Good Jobs*, destinée à aider les étudiants à trouver du travail compatible avec leurs études. Les emplois étudiants que propose l'établissement à divers endroits (bibliothèques, aide à la réussite, CRL, relais-santé, etc.) en font partie. Le comité recommande que la gestion de ces emplois relève d'une politique conduite au niveau de l'établissement, avec une offre d'emploi visible de tous.

Les fonds FSDIE (fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes) sont attribués par une commission *ad hoc* présidée par la VP formation ; 80 % des fonds FSDIE financent les projets des associations étudiantes, 10 % sont réservés au FSDIE social et 10 % aux projets associatifs liés à la journée Campus.

Les étudiants de l'UMaine bénéficient sur le campus du Mans d'équipements sportifs de qualité, fréquentés par 3 200 étudiants pratiquant une quarantaine d'activités proposées par le SUAPS. Le dispositif GUES (groupe universitaire élite sport) accompagne les sportifs de haut niveau en lien avec les équipes pédagogiques.

Le service commun de documentation avec des activités diversifiées et le développement d'aménagements conviviaux pouvant servir de support à la vie culturelle est aussi un élément structurant de la vie de campus.

Le service culture est localisé à l'espace de la vie étudiante (EVE), dans un local récent et bien situé dans le campus ; il a une activité diversifiée (associations culturelles étudiantes, ateliers artistiques, UE libres de pratique artistique, programmation associant projets professionnels et projets étudiants) ; le service est bien identifié par les étudiants et a une politique de partenariat avec les théâtres, orchestres et festivals du Mans et de la région (Parcours du spectateur).

Une coordination de tous les services dédiés à la vie étudiante, au sein d'une direction unique donnerait de la cohérence à l'ensemble et une meilleure visibilité à la politique de l'établissement. En lien avec un projet de maison de l'étudiant ce serait aussi l'occasion de décloisonner une activité culturelle étudiante riche d'une cinquantaine d'associations dynamiques mais souvent limitées au périmètre de leur composante ou de leur formation. Le site de Laval, avec 1 000 étudiants, semble, malgré les efforts faits par l'établissement, détaché en termes de vie étudiante, que ce soit au niveau des services, déconcentrés sur le pôle universitaire, ou des étudiants qui n'ont que peu de relations avec ceux du Mans. De véritables dispositifs pourraient être mis en place afin de développer les liens entre les sites et permettre une même qualité de services et de vie étudiante pour les étudiants de Laval autant que pour ceux du Mans.

La forte implication des associations dans l'animation de la vie universitaire est à mettre en regard d'un engagement assez limité des étudiants dans la politique de l'établissement. L'université pourrait faire connaître les possibilités d'engagement des étudiants par une meilleure communication et les valoriser par des mesures de reconnaissances (unité d'enseignement d'ouverture, points bonifiants, etc.) harmonisées au niveau de l'établissement. Comme déjà évoqué au chapitre gouvernance, il convient de faire apparaître la vice-présidence étudiante dans l'organigramme de l'université.

Malgré des atouts indéniables, le sentiment d'appartenance des étudiants à leur université est peu développé. Le faible taux de réponse aux enquêtes d'évaluation qui leur sont proposées est un signe manifeste. Il y a donc un travail important à fournir dans cette direction pour que les étudiants se sentent plus concernés par la vie de leur établissement, soient fiers de leur université et que les diplômés en deviennent des ambassadeurs. Les liens avec les lycées, des cérémonies de remise de diplômes et un annuaire des anciens (*alumni*) sont des pistes à privilégier.

La valorisation et la culture scientifique

I – Un potentiel de valorisation à faire monter en puissance

L'UMaine est engagée de longue date dans des actions de valorisation de la recherche, ce qui s'est traduit par une cellule interne de valorisation au sein du service de la recherche, et par des liens historiques avec les acteurs locaux de la valorisation, comme le centre de transfert de technologie du Mans (CTTM), créé en 1992 avec une mission de valorisation des résultats de la recherche de l'UMaine et de transfert de technologie, l'incubateur Émergence, le syndicat mixte d'aménagement et de promotion de la technopole de l'agglomération mancelle (SMAT) ou Laval technopole.

Au cours du contrat écoulé, le paysage de la valorisation a connu de profondes transformations, avec notamment l'arrivée de la Satt Ouest Valorisation, labellisée en 2011, ce qui a créé une forme de concurrence entre les différents acteurs de la valorisation, locaux (territoire Sarthe-Mayenne), régionaux (notamment programme Fil'Innov³⁶, IRT Jules Verne³⁷) ou bi-régionaux (Satt). L'articulation entre ces différentes structures se fait dans des instances, dans lesquelles l'université est représentée par son vice-président valorisation, comité local de valorisation, piloté par l'université, pour le territoire Sarthe-Mayenne, comité stratégique de valorisation au niveau régional, et conseil d'administration de la Satt pour le niveau birégional.

C'est pour porter politiquement le développement des processus d'innovation et de valorisation que l'université a choisi de nommer en 2014, un vice-président délégué à la valorisation et à l'innovation. Cette nomination s'est accompagnée de la création d'un service innovation, partenariat et relations extérieures (Iprex), distinct du service de la recherche et opérationnel depuis l'automne 2015.

Depuis 2013, l'université a choisi de confier à la Satt Ouest Valorisation l'ingénierie de son activité de valorisation (brevets, ingénierie de contrats industriels avec propriété intellectuelle, détection, maturation et transfert). De ce fait, la cellule valorisation s'est ainsi transformée en une activité de partenariat et d'innovation dont le premier rôle est de faire le lien entre chercheurs et enseignants-chercheurs et les services de la Satt Ouest Valorisation. Aiguilleur des demandes et besoins, le service Iprex a maintenu un rôle d'accompagnement dans le montage des réponses aux appels à projet - nationaux et régionaux -, la relation partenariale et l'aide à la décision de la meilleure forme de collaboration. Cette activité a contribué à la négociation de thèses industrielles Cifre, de contrats de recherche avec des entreprises locales, régionales et nationales, ou encore aux dépôts des brevets et des créations d'entreprises de technologies innovantes. Le comité recommande à l'université de poursuivre dans ce sens.

L'activité de partenariat et d'innovation se développe et répond aux multiples besoins contribuant à la visibilité de l'établissement, au renforcement de ses activités partenariales, à la participation aux comités et réunions inter-établissements de valorisation, à la mise en œuvre du programme régional Fil'Innov avec deux ingénieurs filières. L'objectif est la montée en puissance d'un écosystème local de l'innovation et la valorisation, tout en maintenant l'université au cœur des activités de transfert des résultats de ses travaux (recherche et formation) vers le tissu socio-économique. Le service Iprex contribue à la volonté de l'établissement de renforcer la visibilité de ses compétences académiques structurées en IRFI. Parmi ceux-ci, l'institut LMac dédié à l'acoustique a été l'élément moteur de la constitution du RFI régional Acoustique installé sur les mêmes thématiques, et est doté d'un financement régional de 4,5 M€ sur 4 ans ; ce programme régional RFI structure autour de lui des projets d'envergure, tel le projet technocampus avec les perspectives d'engagement de l'IRT Jules Verne et de Valeo³⁸ comme partenaires majeurs.

L'établissement fait état pour 2015, de revenus consolidés de la valorisation de la recherche de 1 M€ (hors financement publics sur projets), de quatre contrats Cifre signés dans l'année pour un montant de 140 K€, de 88

³⁶ Fil'Innov est un programme lancé en 2015 et financé par la région Pays de la Loire et le FEDER, qui structure l'offre de formation des universités ligériennes en 9 filières d'innovation, dans le but de rendre ces compétences lisibles et accessibles aux acteurs du monde socio-économique. (RAE, p. 11).

³⁷ L'IRT Jules Verne est un institut de recherche technologique dédié au *manufacturing*, créé en 2012 dans le cadre du programme d'investissement d'avenir ; implanté dans la région pays de la Loire, il regroupe des grands groupes industriels, des PME, des établissements d'enseignement supérieur, dont l'UMaine, et des collectivités.

³⁸ Valeo : équipementier automobile français.

brevets en portefeuille, et d'une création d'entreprise par des EC de l'UMaine³⁹. Par ailleurs, trois projets européens sont gérés par l'université (un en tant que coordonnateur et deux en tant que partenaire) pour un montant de 310 k€, ainsi que quatre nouveaux projets ANR (14 projets en cours). L'ensemble de ces résultats témoigne d'une activité qui a été stimulée par la création de l'Iprex (le nombre de contrats industriels a doublé en 2015, passant de 21 à 44, bien que le chiffre d'affaire n'ait pas augmenté), mais cette activité reste en deçà de ce qu'on peut attendre d'un établissement de ce type. Ceci tient au fait que l'université est dans une période de structuration des acteurs, dont on peut attendre des résultats visibles d'ici deux ou trois ans. Les indicateurs de tableau de bord de l'activité de valorisation de l'établissement sont pertinents, ils doivent être suivis dans la durée pour juger de la performance de l'organisation et de sa montée en puissance.

L'UMaine a montré sa capacité à positionner ses actions de valorisation en bonne interaction avec les membres d'un écosystème qui est en pleine évolution. Le comité recommande de poursuivre les efforts engagés dans ce sens en définissant des processus lisibles et efficaces. L'université doit rester vigilante dans le fonctionnement avec les partenaires (Satt notamment) et à des relations contractuelles équilibrées du point de vue économique ; des objectifs doivent être établis en terme de revenus réels pour l'établissement des opérations de valorisation (contrats, créations d'entreprises, valorisation des brevets et licences).

II – Une politique volontaire de diffusion de la culture scientifique et technique

Dans un contexte régional très volontariste, et grâce à l'obtention d'un projet PIA « Parcours en sciences et techniques » (projet Parcours) pour la réussite des jeunes ligériens, l'UMaine a pu structurer une activité de diffusion de la culture scientifique et technique.

Doté d'un budget global de 4,5 M€ sur 4 ans, le projet Parcours veut faire découvrir les sciences et les techniques et leurs métiers aux jeunes ligériens de 6 à 18 ans, à travers divers projets et dispositifs : création d'un média numérique des sciences et des techniques, expérimentations avec des pôles universitaires, notamment avec Le Mans Acoustique, essaimage d'actions sur le territoire. En tant que pilote du projet régional, l'université a créé un poste de coordinatrice, rattaché au service de la recherche, pour la gestion opérationnelle du projet. Cette personne travaille en équipe avec un enseignant-chercheur, et la participation au projet PIA Parcours a permis à l'équipe de se positionner de façon active dans les réseaux régionaux et nationaux. Les financements reçus par le projet PIA sont abondés au niveau régional et local⁴⁰, et l'agglomération supporte les actions de l'UMaine à destination du grand public. La question de la poursuite de l'action au-delà de la clôture du projet PIA Parcours est à l'étude et un plan de financement devrait être élaboré. Le comité encourage la poursuite de cette réflexion pour l'ancrage de cet outil performant.

L'UMaine fait partie des douze établissements français organisateurs, sous coordination de l'Université de Bourgogne Franche-Comté, de la Nuit européenne des chercheurs. Cette manifestation annuelle connaît un bon développement, elle a concerné plus de 1 200 personnes au Mans en 2015 et va gagner encore en visibilité dans la ville du Mans en se tenant au théâtre des Quinconces en 2016.

Le programme propre de l'UMaine « Science sur le pouce » est organisé en collaboration avec le service culture à raison de 4 ou 5 manifestations par an rassemblant en moyenne 40 personnes (jusqu'à 70 certaines fois). Le public cible est celui de l'établissement et diverses thématiques sont ainsi mises en lumière.

L'UMaine ne possède pas de collection patrimoniale, néanmoins l'IRFI LMAc a organisé un *showroom* de matériel acoustique et l'université possède un ensemble de matériels informatiques anciens qui pourraient être valorisés au sein d'une collection. Une procédure de préservation de ces objets est à recommander et la création de la collection est à encourager ainsi que sa valorisation par une exposition. L'utilisation des locaux de la bibliothèque universitaire pour des expositions est une idée à explorer et à convertir en projet.

Le CSTI, intégré au service de la recherche, possède et suit un ensemble d'indicateurs de visibilité des actions menées (nombre de personnes par action, retour radio sur les diverses opérations, etc.). On peut recommander un affichage et un partage de ces indicateurs au niveau de l'établissement pour une meilleure diffusion de l'action du CSTI.

L'équipe CSTI et le service de la culture souhaitent renforcer leur niveau de collaboration, ce que le comité encourage, de même que la collaboration avec les services communication et le service Iprex qui organisent des

³⁹ Source établissement : tableau de bord recherche.

⁴⁰ Budget total de 4,5 M€, dont 50 % sont financés par le PIA, 30 % par la région Pays de la Loire et 20 % par d'autres partenaires ; projet sur 4 ans.

manifestations complémentaires de celle du CSTI (ex : journées TRIUM du service Iprex⁴¹). Une visibilité globale encouragée de toutes ces actions permettrait de fédérer ces équipes jeunes, motivées et dynamiques. Le comité recommande également le développement d'un outil de communication partagé et performant, ainsi qu'un lien plus explicite avec les entités de formation.

⁴¹ Les journées « Territoire recherche innovation - Université du Maine » (TRIUM), sont destinées promouvoir la valorisation de la recherche de l'UMaine et rassemblent acteurs de l'université et acteurs économiques (notamment les PME du territoire) autour des thématiques portées par les IRFI de l'établissement. (Source RAE, p. 43).

Les relations européennes et internationales

Une université riche de multiples liens, mais un cadrage de l'action internationale qui est à finaliser

Les relations internationales à l'université du Maine sont pilotées par un vice-président spécifique qui peut s'appuyer sur un service administratif commun à l'ensemble de l'établissement (service relations internationales-SRI-rassemblant 5,3 ETP⁴²) ainsi que sur plusieurs enseignants-chercheurs relais dont chacun a la charge d'une zone géographique. Les composantes disposent également en propre de responsables dédiés aux relations internationales, notamment dans le cadre des doubles diplômes. L'ensemble de ces acteurs se réunit mensuellement au sein d'un comité de pilotage des relations internationales (CPRI) qui fonctionne surtout comme un espace d'échange d'expérience et de conseil.

Le SRI a été placé au cœur du nouveau centre international et des langues (CleL) et se trouve au côté du centre de ressource en langues (CRL). Un bureau d'accueil international (BAI) a pour objectif d'aider spécifiquement les étudiants étrangers en mobilité entrante. Ce regroupement géographique entre l'apprentissage des langues et les relations internationales est un choix pertinent de par la taille de l'université du Maine. Pour autant, il n'apparaît pas encore complètement abouti car le pilotage politique du SRI et du CRL reste distinct. Par ailleurs, les enseignements de langue restent très ancrés dans les composantes (voir chapitre réussite des étudiants, p. 16) alors que davantage de transversalité serait profitable. Le brassage des publics renforcerait chez les étudiants le sentiment d'appartenance à l'université.

L'établissement dispose d'atouts indéniables en matière internationale parmi lesquels on peut citer (1) les liens anciens qu'il entretient avec plusieurs universités étrangères (en Tunisie et au Maroc, notamment), (2) des logements bon marché disponibles en quantité suffisante pour l'accueil des entrants, ainsi que (3) des aides conséquentes de la région apportées ces dernières années. Ce dernier point est naturellement très dépendant de la politique choisie par la collectivité et elle est susceptible de varier. L'établissement qui a fait de la double diplomation un véritable pivot de son action internationale apparaît donc fortement dépendant de ces aides. Néanmoins, il reste très actif dans la recherche d'autres financements. À ce titre les excellents résultats obtenus en 2015 dans le cadre des dispositifs de mobilité internationale de crédits (MIC) du programme *Erasmus+* sont à souligner.

Si l'université a probablement maintenant acquis une vision assez exhaustive de ses partenariats en matière de formation, il n'en va pas de même pour les partenariats recherche qui restent souvent le fruit de contacts individuels difficiles à recenser. Pour lier aussi étroitement que nécessaire les deux volets recherche et formation de l'action internationale, le comité recommande que se mette en place une étroite collaboration entre les deux vice-présidents et les deux services recherche et relations internationales. L'inventaire des cotutelles de thèse⁴³ pourrait servir de base pour construire une stratégie internationale en matière de recherche.

L'université du Maine se réclame d'une forte visibilité internationale qui reste néanmoins à questionner. En effet, l'établissement juge par ailleurs que sa recherche est insuffisamment internationalisée. Si cette visibilité existe très certainement dans certaines spécialités (acoustique par exemple), elle a du mal à se traduire par une forte intégration au sein de réseaux ou de projets internationaux. Consciente de cette difficulté d'accrochage international en recherche, la direction de l'université a mis en place divers dispositifs incitatifs (accueil de professeurs invités et de post-doctorant, cotutelles de thèse...). Mais ces dispositifs restent d'ampleur limitée et leur efficacité semble insuffisamment évaluée. L'université compte sur la structuration en IRFI pour renforcer sa visibilité, son attractivité et son rayonnement international, mais l'effet positif, s'il paraît probable à long terme, n'apparaît pas encore clairement.

En matière d'internationalisation de la formation, l'université a privilégié la double diplomation. Celle-ci était anormalement développée par le passé et avait fait l'objet de remarques dans la précédente évaluation externe de l'AERES laissant penser que le dispositif était insuffisamment contrôlé. Un travail de fond a été mené et le nombre

⁴² Équivalent temps plein.

⁴³ 43 cotutelles de thèse en cours en 2015 (données établissement).

d'étudiants inscrits dans des formations délocalisées a diminué en quatre ans de 1 221 en 2010-2011 à 187 en 2014-15. Pour autant, le nombre de doubles diplômes offerts reste encore important (80 selon le rapport d'autoévaluation) et tous ne peuvent pas être actifs. Un tri reste donc à opérer pour concentrer les moyens et les actions sur un nombre limité d'accords stratégiques.

Plusieurs formations délocalisées ont été mises en place et l'établissement annonce vouloir continuer dans cette direction avec de nouveaux dispositifs dans diverses régions du monde, mais cette démarche se heurte à un manque de moyens humains et à la difficulté de trouver un équilibre financier. Les bilans de mobilité étudiante font apparaître la faiblesse de la mobilité sortante par rapport à la mobilité entrante pour les échanges dans le cadre d'accords. Si la proportion d'étudiants internationaux fréquentant le campus est comprise entre 12 et 15 %, il est à noter que 2,5 % des étudiants de l'université effectuent une mobilité chaque année dans le cadre d'accords ou de stages⁴⁴. Ce niveau est faible surtout si on considère qu'est comprise sous ce chiffre la mobilité obligatoire des étudiants de l'ENSIM. L'origine sociale des étudiants fréquentant l'université du Maine est sans doute un frein à la mobilité, mais celle-ci n'est pas non plus nécessairement encouragée d'un point de vue pédagogique par les équipes en charge des formations qui préfèrent que leurs étudiants suivent l'intégralité du cursus en local. Le comité encourage les IUT, qui ne l'ont pas fait, à mettre en place des dispositifs de type DUETI (diplôme universitaire d'études technologiques internationales) permettant aux étudiants de poursuivre par une troisième année à l'étranger à l'issue de leur DUT.

En matière de parcours internationaux dispensés en langue anglaise, l'université est encore peu fournie avec seulement deux à trois parcours possibles au niveau master. Ces parcours sont d'ailleurs essentiellement à destination des étudiants locaux dans une logique d'*international at home*. Le recensement des modules dispensés en anglais n'est pas terminé. L'utilisation de l'enseignement à distance dans un cadre international reste encore à un faible niveau. L'établissement aurait intérêt dans ce domaine à conjuguer ses forces avec celles des autres établissements de la Comue et sans doute plus spécifiquement avec celles de l'université d'Angers. Enfin, dans le cadre de sa responsabilité sociétale, l'université est très active dans l'accueil de publics étrangers en situation difficile (étudiants réfugiés ou migrants par exemple) en facilitant des poursuites ou reprises d'étude, ainsi que l'apprentissage de la langue française.

En résumé, il apparaît que l'université du Maine dispose d'atouts pour développer son internationalisation et y connaît quelques succès. Ceux-ci seraient sans doute plus nombreux et plus profitables si l'université élaborait un document de cadrage de son action internationale approuvé par son conseil d'administration, de manière à mettre ainsi toutes les actions de ses personnels en synergie autour d'objectifs communs. Ce document pourrait contenir quelques jalons marquant la trajectoire qui est envisagée et pourrait servir en dialogue de gestion, aussi bien avec les unités de formation et celles de recherche, et ainsi renverser la logique d'adjonction d'initiatives individuelles nées d'opportunités, au profit d'une politique maîtrisée de développement vers l'international.

⁴⁴ Source établissement : données complémentaires de caractérisation du dossier d'autoévaluation.

Le pilotage

I – La prospective pluriannuelle et la politique de la qualité : une démarche à poursuivre et à faire partager

L'établissement progresse en matière de dialogue de gestion avec ses composantes sans que cette démarche n'aboutisse encore à la mise en œuvre de contrats d'objectifs et de moyens. Le dialogue de gestion devra dépasser le cadre technique. Le comité encourage l'université à finaliser les contrats d'objectifs et de moyens engagés avec les composantes, à formaliser le dialogue avec les services et à stabiliser l'attribution des moyens aux unités de recherche dans une prévision pluriannuelle liée au projet stratégique. La construction du volet immobilier du projet pluriannuel d'investissement annoncée permettra de traduire une véritable politique d'investissement.

L'université s'efforce de construire les outils d'analyse nécessaires à améliorer la vision pluriannuelle de ses domaines d'activité. Sous l'impulsion des deux directeurs généraux adjoints, en relation directe avec le service d'aide au pilotage, plusieurs chantiers ont démarré. Celui du contrôle interne comptable est bien engagé. Une cartographie des risques a été produite et débouche sur la mise en place de procédures. Il conviendra de porter une attention particulière au suivi de leur application.

Par extension, le contrôle interne s'étend à d'autres domaines : les contrats de recherche et la construction budgétaire. L'amélioration en cours du logiciel « services des personnels enseignants » (SPE) devra aboutir le plus rapidement possible afin de permettre l'analyse de la soutenabilité de l'offre de formation. Un tableau de bord général retraçant les indicateurs d'activité globale est mis en place. Un plan d'action est programmé pour 2017 pour développer la démarche sur la commande publique, la paie, les contrats de recherche, les recettes et les immobilisations. La cartographie des emplois de personnel Biatss est achevée. Les acteurs reconnaissent que la démarche est chronophage. Le comité recommande de hiérarchiser les priorités. Il convient maintenant de sensibiliser la communauté universitaire au bien-fondé de cette démarche afin qu'elle en partage les objectifs pour la période contractuelle à venir.

II – Un pilotage du système d'information défaillant

La direction du système d'information (DSI) compte 18 agents ; elle est dirigée par intérim depuis septembre 2015 par le chef du pôle réseaux. Elle est organisée en 3 pôles : le pôle web-ENT, le pôle application métiers, le pôle gestion des systèmes et réseaux. Un assistant ingénieur est en cours de recrutement pour étoffer le pôle réseaux et un ingénieur d'études intégrera le pôle web-ENT en septembre 2016. Le schéma directeur ébauché depuis 2013 n'a pas évolué faute de directeur, de même que les contacts avec le pôle des ressources numériques (PRN) et le service communication ont été ralentis pour la même raison. L'équipe de direction de la DSI, dans ce contexte, fait preuve d'expertise et d'implication. Cela a permis d'améliorer l'intranet, d'assurer la sécurité des réseaux et de collaborer avec le service de la communication pour entreprendre le travail de regroupement des sites périphériques de l'établissement. Un point de vigilance est à noter concernant la sécurité du réseau et la sensibilisation des usagers aux bonnes pratiques qui n'est pas formalisée.

Le travail coopératif au sein de la Comue dans le cadre des systèmes d'information a permis de mettre en place la fédération des identités dans les établissements membres. Les attentes et les discussions portent désormais sur l'harmonisation des applications de gestion dont plusieurs sont en fin de vie et l'élaboration d'un référentiel commun au sein de l'UBL.

Le comité recommande, comme suggéré dans le rapport d'autoévaluation, la nomination d'un vice-président chargé du numérique, et le recrutement d'un directeur de la DSI, afin de pallier le manque de relais politique et de coordination auprès de cette direction.

III – Une situation financière assainie mais un pilotage à développer

La direction des affaires financières est pilotée par un administrateur. Elle s'articule autour de quatre pôles opérationnels, compte 12 ETP et dispose de l'application nationale SIFAC depuis 2010. Il n'y a pas de mission politique spécifique aux moyens et aux ressources, l'établissement ayant fait le choix de la confier au VP CA en lien étroit avec le président.

L'agence comptable compte 8,5 ETP. Elle est structurée autour des pôles recettes et dépenses. L'agent comptable est originaire de la direction générale des finances publiques (DGFIP). Une convention traduit les relations fonctionnelles avec l'ordonnateur. L'établissement a présenté le budget 2016 en mode gestion budgétaire et comptable publique (GBCP)⁴⁵ et s'inscrit dans la deuxième vague de basculement prévue au 1er janvier 2017.

Le budget 2015 exécuté en charges décaissables s'élève à 81,18 M€ et en recettes encaissables à 82,3 M€. Les charges de fonctionnement représentent 96 % des dépenses totales, la masse salariale correspondant à 83 % de celles-ci. La section investissement est en baisse de 15 % par rapport à l'année 2014. Le compte financier ne présente aucune réserve du commissaire aux comptes. Il enregistre une hausse conjuguée du résultat, de la capacité d'autofinancement, du fonds de roulement et de la trésorerie. Ces résultats confirment la tendance à l'amélioration de la situation financière depuis 2013. L'établissement a reconstitué un fonds de roulement qui représente 42 jours de fonctionnement et une trésorerie de 63 jours d'avance.

Après un risque de détérioration tendancielle de la situation financière, l'université a su redresser la situation. Il convient maintenant de stabiliser celle-ci, ce qui est maintenant admis par la communauté universitaire. A *contrario*, le comité recommande à l'établissement de ne pas thésauriser en excès et sans objectif précis. En effet, la construction budgétaire montre qu'il convient de renforcer le pilotage stratégique afin qu'elle constitue un véritable outil de la politique de l'Université. Des outils d'analyse se construisent qui devraient rapidement permettre de développer un dialogue de gestion avec les composantes et directions plus nourri et mieux formalisé.

La diversification des ressources contractuelles, même si elle demeure limitée, pourra être explorée afin d'atténuer les effets d'un contexte budgétaire très contraint. Le développement de la formation continue peut constituer un levier.

IV – Un patrimoine immobilier de qualité, une gestion raisonnée mais une logique facultaire prégnante

La direction des affaires techniques et immobilières (DATI) est assumée par un IGR et est dotée de 20 ETP dont 3 agents de catégorie A, 4 agents de catégorie B et 13 agents de catégorie C. Elle se décline en trois services : administration et logistique, travaux en régie et pilotage des investissements immobiliers. Elle utilise l'outil Planotim, logiciel de gestion de patrimoine, relié à AutoCAD pour la production des plans.

La surface développée des 64 bâtiments des campus du Mans et de Laval représente 114 241 m². Tous les bâtiments ont reçu un avis favorable de la commission de sécurité. Un report d'un an a été accordé au dépôt de l'agenda d'accessibilité programmé. Le diagnostic amiante devrait être mis à jour.

Les locaux et espaces du campus du Mans sont très bien entretenus et offrent un cadre agréable tant pour les étudiants que pour les personnels. La direction possède une équipe performante à tous les niveaux. Un travail en collaboration avec le référent développement durable est mené.

Le contrat de plan État-région (CPER) 2015-2020 d'un montant de 28 M€, privilégie les axes d'amélioration du bâti visant les économies d'énergie. Cela se traduira par l'opération de réhabilitation de l'UFR lettres.

Le volet sécurité permettra une remise aux normes de l'atelier de chimie de l'IUT. Sur le site de Laval, l'opération visant à reloger l'antenne de l'Espé et à transférer la faculté de droit devrait se solder par une baisse des surfaces à entretenir.

En début de période contractuelle, l'université présentait des taux d'occupation de locaux relativement faibles. Les chiffres du tableau de bord montrent que la situation en 2015 n'a pas évolué et que le taux global atteint 58,2 %. Le comité recommande d'optimiser et de centraliser la gestion des surfaces sur le campus du Mans, en dépassant une logique facultaire encore prégnante, notamment pour l'attribution et la gestion des espaces, qui restent internes aux composantes. Le projet, de suppression d'un bâtiment démontable de l'UFR sciences et d'un relogement sur le campus devrait aboutir rapidement. L'engagement de celui-ci permettrait d'amorcer une plus large réflexion sur le partage des surfaces. Le comité encourage la présidence à accélérer cette démarche. Dans un contexte budgétaire contraint, avec un taux d'occupation moyen et dans un souci de développement durable il est souhaitable de ne plus utiliser des bâtiments exagérément énergivores.

⁴⁵ Décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique prévoit la mise en place d'une comptabilité budgétaire.

V – La gestion des ressources humaines : un dialogue social de bonne qualité à mettre à profit pour innover

La direction des ressources humaines se compose de 3 pôles : gestion des personnels, pilotage des ressources humaines et qualité de vie au travail et compte 21 ETP. Le directeur est présent depuis 2014 dans la fonction. Les applications Harpege et Winpaye constituent le SIRH. La réflexion sur le prochain SIRH au sein de la Comue reste désordonnée. La responsable du pôle qualité au de vie travail a été recrutée au début de cette année et ses attributions sont précisées dans sa fiche de poste.

L'ensemble des représentants des personnels élus aux différentes instances de l'établissement souligne la qualité du dialogue instauré avec la présidence et la direction générale. Ces instances se réunissent régulièrement et offrent un espace de discussion, parfois de compromis.

La prévision et le suivi de la masse salariale sont assurés au sein de l'unité budgétaire « paie ». La prévision des heures complémentaires gagnerait à être affinée. Les composantes constituent une réserve de précaution induisant une sous consommation de crédits par rapport à la dotation initiale.

Un plan annuel de formation est établi à partir d'un recensement des besoins. Des actions communes sont entreprises avec le réseau Grand Ouest⁴⁶ qui déborde le périmètre de la Comue. Le passage aux RCE a eu tendance à privilégier le renforcement des formations sur des fonctions d'expertise. Cela ne doit pas cependant provoquer un décrochage des personnels de catégorie C.

L'établissement travaille sur la problématique des risques psychosociaux en concertation avec les élus du personnel et avec l'appui du service sécurité, santé au travail.

Le retard de production du bilan social est en voie de résorption et les indicateurs tendent à converger vers ceux du bilan social national.

La structure des emplois montre que 22 % des postes d'enseignants sont occupés par des personnels contractuels et 37 % pour les personnels Biatss. Le comité attire l'attention sur le point d'alerte que constitue la politique des contractuels Biatss. Ceux-ci représentent 45 % pour la catégorie A, 27 % pour la catégorie B et 39 % pour la catégorie C. Les représentants du personnel au comité technique soulignent que cette politique est susceptible de créer quelques tensions avec les titulaires. La prolongation du dispositif Sauvadet⁴⁷ permettra sans doute d'atténuer cette proportion de contractuels. Par ailleurs, une proportion importante de MCF est titulaire d'une HDR témoignant d'un engorgement des possibilités locales de promotion au corps des professeurs. L'établissement est de fait vigilant sur la limitation de l'endorecrutement, avec un taux moyen sur le contrat écoulé qui est plus fort pour les professeurs que pour les MCF, mais reste dans les deux cas inférieur à la moyenne typologique⁴⁸. L'établissement a des difficultés à stabiliser ses enseignants-chercheurs, comme le montre le nombre de mutations sortantes supérieur à celui des mutations entrantes⁴⁹. Enfin, l'établissement ne témoigne pas de volonté particulière de recruter des enseignants chercheurs étrangers⁵⁰ et utilise plutôt le dispositif des professeurs invités⁵¹.

L'établissement met en avant la sous-dotation en personnel par rapport aux critères du barème de répartition SYMPA (plus utilisé) et a bénéficié depuis 2013 d'une dotation supplémentaire en masse salariale et d'un relèvement de 55 ETP sur son plafond d'emploi Etat. Dans le contexte budgétaire contraint actuel il convient également que l'université porte son effort sur la Gpec afin de mieux cibler ses implantations d'emplois eu égard à ses choix stratégiques. La cartographie des postes Biatss est achevée et il est accordé plus de vigilance dans le calibrage des postes d'enseignants lors de la campagne annuelle. Malgré cela, peu de redéploiements sont constatés. Le comité recommande d'explorer les possibilités d'optimiser le mode d'organisation par la centralisation de certaines fonctions support. La création d'un service facturier en constitue un exemple.

⁴⁶ Il s'agit du réseau RH de l'ensemble des universités du Grand Ouest constitué avant la Comue (dont fait partie par exemple l'université de Poitiers).

⁴⁷ Loi du 12 mars 2012 : faciliter l'accès à l'emploi titulaire et améliorer les conditions d'emploi des agents contractuels. Elle prévoit des recrutements réservés valorisant les acquis professionnels jusqu'en 2016 pour les contractuels de droit public qui occupaient un emploi permanent au 31 mars 2011 (date d'éligibilité) dans la fonction publique de l'État, territoriale et hospitalière.

⁴⁸ Endorecrutement établissement : PR : 46,4 %, MCF : 13,8 %. Moyenne nationale : PR : 44 %, MCF : 21,1 % ; moyenne typologique : PR : 51,6 %, MCF : 14,8 % (source : MENESR).

⁴⁹ Sur les cinq dernières années, solde migratoire négatif (-9), conformément à celui des établissements de l'académie de Nantes (Source : MENESR).

⁵⁰ Dans le vivier 2014, la part des EC étrangers représente 6,7 % du total des EC pour les PR et 11,7 % pour les MCF ; moyenne nationale : PR : 11 % ; MCF : 9,6 % ; moyenne typologique : PR : 12,3 %, MCF : 11,1 % (source : MENESR).

⁵¹ 24 mois de professeur invité par an.

Conclusion

I – Les défis d'une politique de proximité et de partenariat dans un environnement concurrentiel et en mutation

L'université du Maine a su tirer parti de son statut d'université de taille moyenne bien implantée dans son territoire pour conduire une active politique de proximité en direction de ses publics étudiants et de ses partenaires socio-économiques. Établissement de taille humaine, attaché à ses valeurs démocratiques, l'université du Maine a su développer un bon dialogue interne, une vie étudiante riche et une solidarité autour d'un projet partagé ainsi qu'une confiance dans sa capacité d'évolution.

Cette capacité, l'établissement en a fait preuve au cours du contrat 2012-2016, en rééquilibrant sa situation financière, en étant réactif vis-à-vis des attentes du milieu socio-économique, en structurant son activité de recherche et en mettant en place les nouvelles structures que sont les IRFI pour conduire une politique d'établissement. L'UMaine s'est de plus engagée avec énergie dans la politique de site au niveau local, régional et interrégional.

A cet égard, l'évolution depuis la précédente évaluation est très sensible et certains des objectifs déclinés dans le contrat écoulé ont été atteints, notamment la construction d'une identité d'établissement, permettant de donner une meilleure visibilité aux points forts en formation et en recherche et de tisser des coopérations partenariales avec le territoire. Cependant, des points faibles subsistent, notamment un pilotage insuffisamment maîtrisé et une ouverture internationale insuffisante.

Pour mieux faire coïncider l'image qu'il projette de lui-même, comme université innovante et internationale, avec la réalité de son développement et avec ses objectifs, le comité encourage l'établissement à poursuivre les transformations engagées, les penser dans une stratégie globale et affiner le pilotage en resserrant les liens entre le niveau politique et le niveau administratif.

L'université est de fait confrontée à un défi crucial, dans un environnement complexe et en mutation : être une université de proximité qui favorise la réussite des étudiants et leur insertion professionnelle dans une mission de promotion sociale, et dans le même temps être une université d'excellence sur des secteurs bien identifiés et économiquement porteurs. La réponse à ce défi passe d'une part par l'affirmation de son identité et de sa capacité à conduire une politique d'établissement sur le long terme, d'autre part par un engagement résolu et raisonné dans la construction du site, en tenant à la fois le partenariat de proximité avec Angers et l'ancrage dans le vaste ensemble interrégional qu'est la Comue.

II – Les points forts

- Établissement qui remplit ses missions de proximité tout en valorisant des secteurs de très haut niveau et visibles nationalement, voire internationalement ;
- Bon climat social, qualité du dialogue et cohésion forte au sein de l'établissement ;
- Engagement dans une dynamique d'établissement tirant profit des collaborations internes suscitées par la structuration en IRFI ;
- Politique de recherche et de valorisation claire et largement partagée ;
- Fort ancrage dans le territoire et culture du partenariat avec les acteurs de l'écosystème, collectivités et milieux socio-économiques, grâce à des structures adaptées et réactives comme l'Ipex ;
- Qualité des campus et des services dédiés à la vie étudiante, et richesse du tissu associatif ;
- Engagement dans la construction de la Comue UBL et dans un partenariat avec l'université d'Angers fondé sur une convergence de diagnostic et d'objectifs.

III – Les points faibles

- Pilotage politique insuffisant, notamment dans les domaines de la programmation des moyens, des ressources humaines, du système d'information et de la formation ;
- Manque de lisibilité des objectifs prioritaires au sein des axes stratégiques définis par l'établissement et sur leur mise en œuvre ;
- Fragilité liée à l'occupation des emplois (taux important de contractuels, difficultés pour attirer des cadres sur certaines fonctions) ;

- Rémanence dans certains domaines d'une logique facultaire qui freine la politique d'établissement et les mutualisations ;
- Politiques d'innovation pédagogique et de formation en langues étrangères à structurer et amplifier ;
- Dispersion à l'international et exigences encore à consolider pour la double diplomation.

IV – Les recommandations

- Accélérer la transformation engagée de la gouvernance, en complétant l'équipe de direction sur les positionnements stratégiques (finances, numérique notamment), et conforter le pilotage politique ;
- Poursuivre la transformation de l'établissement en s'appuyant sur l'adhésion des personnels ;
- Poursuivre une politique ouverte d'interaction dans l'établissement en tirant les bénéfices de la dynamique des IRFI et envisager un modèle de développement pour ces IRFI ;
- Identifier et dimensionner les marges de manœuvre financières potentielles de l'établissement ;
- Renforcer l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement et développer leur sentiment d'appartenance ;
- Envisager une direction de la formation, de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle regroupant l'ensemble des services concernés ;
- Développer la stratégie internationale avec des objectifs de formation comme de recherche, en s'appuyant sur des collaborations pertinentes et institutionnalisées et dynamiser la mobilité sortante ;
- Poursuivre la dynamique d'établissement et amener l'IUT du Mans à une meilleure intégration ;
- Développer le projet commun du partenariat avec Angers, en déclinant ses priorités et un calendrier de mise en œuvre.

Liste des sigles

3LAM Équipe d'accueil, Langues, littératures, linguistiques des universités du Maine et d'Angers - EA n° 4335
 3MPL École doctorale, Droit, économie-gestion, sociétés, territoires - ED n° 501

A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
 ALL Écoles doctorales, Arts lettres langues
 Amue Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
 ANR Agence nationale de la recherche
 Ater Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
 AtlanSTIC Fédération de recherche en informatique, AtlanSTIC - FR n° 2819
 AutoCAD Logiciel de dessin assisté par ordinateur (DAO)

B

BAI Bureau d'accueil international
 Baip Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
 Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
 BS École doctorale, Biologie santé
 BTS Brevet de technicien supérieur
 BVE Bureau de la vie étudiante

C

CA Conseil d'administration
 CAC Conseil académique
 CARE Centre d'accompagnement à la réussite des étudiants
 CERHIO Unité mixte de recherche, centre de recherches historiques de l'Ouest - UMR CNRS n° 6258
 CEI École doctorale, cognition, éducation, interaction - ED n° 504
 CFA Centre de formation d'apprentis
 CieL Centre international et des langues
 Cifre Convention industrielle de formation par la recherche
 CNRS Centre national de la recherche scientifique
 Comue Communauté d'universités et établissements
 CPER Contrat de plan État-région
 CPRI Comité de pilotage des relations internationales
 CR Commission de la recherche
 CRéAAH Centre de recherche en archéologie, archéosciences, histoire - UMR CNRS n° 6566
 CREN Équipe d'accueil, centre de recherche en éducation de Nantes - EA n° 2661
 CRL Centre de ressources de langues
 Cri Centre de ressources informatiques
 CS Conseil scientifique
 CSMPS Centre de santé
 CSTI Pôle culture scientifique, technique et industrielle
 CTI Commission des titres d'ingénieur
 CTTM Centre de transfert de technologie du Mans
 CUEP Centre universitaire d'éducation permanente

D

DAEU Diplôme d'accès aux études universitaires
 DATI Direction des affaires techniques et immobilières
 DEG Champs de licences, Droit, économie et gestion
 DEGEST École doctorale, Droit, économie-gestion, sociétés, territoires - ED n° 501
 Deve Direction des enseignements et de la vie étudiante
 DGESEP Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
 DGFIP Direction générale des finances publiques, du ministère chargé de l'enseignement supérieur
 DGS Directeur général des services
 DRH Direction des ressources humaines

DSI	Direction des systèmes d'information
DSP	École doctorale, Droit et science politique
DUETI	Diplôme universitaire d'études technologiques internationales
DUT	Diplôme universitaire de technologie
E	
EA	Équipe d'accueil
EAD	Enseignement à distance
EC	Enseignant chercheur
ECN	Examen classant national
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EDGE	École doctorale, Sciences économiques et sciences de gestion
ELIC	École doctorale, Éducation, langages, interactions, cognition
ENSIM	École nationale supérieure d'ingénieurs du Mans
ENT	Environnement numérique de travail
EGAAL	École doctorale, Écologie, géosciences, agronomie alimentation
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Erasmus	<i>European Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (programme européen)
ESO	Espaces et sociétés - CNRS UMR n° 6590
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ESRI	Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
ETP	Équivalent temps plein
EVE	Espace de la vie étudiante
F	
FANO	Fédération acoustique du Nord-Ouest - FR CNRS 3110
FED	Fédération de recherche : label obtenu après évaluation par le MESR pour un regroupement de laboratoires ayant des objectifs de développement de projets communs et une mutualisation des équipements
Feder	Fonds européen de développement régional
FC	Formation continue
FTLV	Formation tout au long de la vie
FR	Fédération de recherche : label obtenu après évaluation par le MESR et le CNRS pour un regroupement de laboratoires ayant des objectifs le développement de projets communs et une mutualisation des équipements
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
G	
GAINS	Groupe d'analyse des itinéraires et niveaux salariaux - EA n° 2167
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
H	
Harpege	Logiciel de gestion des ressources humaines
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
I	
IDEX	Initiative d'excellence
IFR	Institut fédératif de recherche
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
IICC	Institut d'informatique Claude Chappe (IRFI)
IMA	Institut des molécules et matériaux (IRFI)
IMMM	Institut des molécules et de matériaux du Mans - UMR n° 6283
IPRA	Institut du pluralisme religieux et de l'athéisme
Iprex	Innovation, partenariats et relations extérieures

IPURE	Dispositif d'innovation en pédagogie universitaire pour la réussite étudiante
IRA	Institut du risque et de l'assurance (IRFI)
IRFI	Instituts recherche-formation-innovation
IRSTV	Institut de recherche en sciences et techniques de la ville - FR CNRS n°2488
IRT	Institut de recherche technologique
ISHS	Institut des sciences humaines et sociales (IRFI)
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUML	Institut universitaire mer et littoral - FED n° 4111
IUT	Institut universitaire de technologie
J	
JE	Jeune équipe
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LANSAD	Services des langues pour spécialistes d'autres disciplines
LAUM	Laboratoire d'acoustique - UMR CNRS n° 6613
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LIUM	Laboratoire d'informatique de l'UMaine - EA n° 4023
LMaC	Le Mans acoustique (IRFI)
LMD	Licence-master-doctorat
LMM	Laboratoire manceau de mathématique - EA n° 3263
LUNAM	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) l'Université Nantes Angers Le Mans
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
MCF	Maître de conférences
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MIC	mobilité internationale de crédits du programme <i>Erasmus+</i>
MIP	Motricité, interactions, performance - EA n° 4334
MMMS	Mer molécules santé - EA n° 2160
MSH	Maison des sciences de l'Homme
P	
P	(Master) professionnel
Paces	Première année commune aux études de santé
PANORisk	Programme porté par l'IRFI, Institut du risque et de l'assurance
PIA	Programme d'investissement d'avenir
Planotim	Logiciel de communication et fonctions avancées pour la gestion
PME	Petite et moyenne entreprise
PR	Professeur des universités
PRN	Pôle de ressources numérique
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
Pépité	Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PRL	Plan réussite en licence
PU	Professeur des universités
R	
R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RFI	Démarche régionale de décloisonnement Recherche-Formation-Innovation
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
S	
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies

SCD	Service commun de documentation
SCE	Sciences pour l'ingénieur, géosciences, architecture - ED n° 498
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDV	Sciences de la vie
SFC	Service de formation continue
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIRH	système d'information de gestion des ressources humaines
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SMAT	Technopôle de l'agglomération mancelle
SML	École doctorale, Sciences de la mer et du littoral
SPE	Service des personnels enseignant
SPI	Sciences pour l'ingénieur
SPIGA	Sciences pour l'ingénieur, géosciences, architecture - ED n° 498
STI	Champs, sciences-technologie-ingénierie
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STIM	École doctorale, Sciences et techniques de l'information, mathématiques - ED n° 503
STS	Section de technicien supérieur
STT	École doctorale, Sociétés, temps, territoires
SRI	Service des relations internationales
SUIO-IP	Service universitaire d'information et d'orientation et d'insertion professionnelle
SYMPA	Barème de répartition des dotations en personnel

T

TD	Travaux dirigés
TEPP	Fédération de recherche, Travail, emploi et politiques publiques, CNRS FR n° 3126
THEMIS-UM	THEMIS-UM - EA n° 4333 rassemblement d'enseignants-chercheurs juristes
TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TG	Trésorerie générale
TGU	Très grandes unités
TOEFL	<i>Test of English as a Foreign Language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>
TP	Travaux pratiques
TRIUM	Les journées « Territoire recherche innovation - Université du Maine »

U

UBL	Comue Université Bretagne Loire
UBO	Université de Bretagne Occidentale
UBS	Université de Bretagne Sud
UE	Unité d'enseignement
UEB	Pres Université européennes de Bretagne
UFR	Unité de formation et de recherche
UMaine	Université du Maine
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
UPS	Unité propre de service
USR	Unité de service et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VENAM	École doctorale, Végétal, environnement, nutrition, agroalimentaire, mer - ED n° 495
VIP&S	Violences, identités, politiques et sports - EA n° 4636
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

W

Web	World Wide Web
Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (reseau internet sans fil)

Winpaye Logiciel de gestion des ressources humaines
WoS *Web of sciences*

Observations du président



Le Mans, le 18 novembre 2016

Le Président de l'Université du Maine

à

Monsieur Michel COSNARD

**Président du Haut Conseil de l'Évaluation de la
Recherche et de l'Enseignement Supérieur**

Département d'évaluation des Établissements

Présidence
N/Ref : 16/007
☎ : 02 43 83 30 01 / 30 02
president@univ-lemans.fr
dgs@univ-lemans.fr

Objet : réponse de l'université au rapport d'évaluation de l'établissement transmis par le comité du HCERES

L'Université du Maine remercie le comité pour son analyse pertinente, qui lui permettra de faire évoluer son projet dans la concertation en s'appuyant, comme le note le comité, sur « l'attachement de l'établissement à la démocratie interne et l'implication des personnels qui partagent les missions et les valeurs de leur établissement ».

Le rapport d'évaluation nous a semblé proposer une vision globalement assez fidèle de la situation et du fonctionnement de l'université et nous partageons les conclusions du comité, notamment sur les points faibles et les points forts de l'établissement.

Nous remercions le comité pour son appréciation positive des activités de l'université, en particulier tant sur son offre de formation, jugée « équilibrée entre formations générales et professionnelles et favorisant la réussite des étudiants et leur insertion professionnelle », que sur la qualité de la recherche qui y est menée « bien identifiée, et qui a gagné en cohérence par la mise en place des dispositifs Recherche Formation Innovation (RFI) et par une politique active de partenariats externes ».

Nous regrettons cependant, à plusieurs endroits dans le rapport, un raisonnement qui semble soucieux d'appliquer un schéma normatif qui nous interroge et qui se traduit par certaines contradictions. Il concerne en particulier l'offre de formation, dont le pilotage gagnerait, certes, à être renforcé. A son propos, le comité note d'une part une « grande stabilité », garante de la « maîtrise de ses coûts », mais d'autre part un « resserrement attendu » alors même que la saine situation financière de l'établissement est saluée. Dans cet esprit et sur un autre sujet, le rapport sous-entend que toute forme d'organisation centralisée est supérieure alors que la bonne question serait de savoir, en particulier pour une université pluridisciplinaire, ce qui doit être centralisé et à quel niveau. De notre point de vue, une « bonne » gouvernance de l'université consiste à trouver le bon compromis entre un degré d'autonomie légitime et nécessaire des structures de proximité (UFRs, IUTs, ENSIM, laboratoires), et une centralisation nécessaire à la mise en œuvre d'une politique d'établissement qui doit contribuer à la meilleure cohérence possible des activités de l'université et de l'ensemble de ses actions inscrites dans son projet global d'établissement.

Le comité a noté à ce propos que les dispositifs RFI avaient contribué à apporter « une solution originale pour dépasser la logique facultaire » et qu'ils constituaient « un rôle d'accélérateur de synergies internes et de partenariats, qui sont des atouts pour le positionnement de l'université dans les coopérations de site ». Cette appréciation nous conforte dans nos choix stratégiques visant à mener une politique d'établissement par projets mettant en place des structures pertinentes pour ce faire. Nous comptons, comme le suggère le comité, poursuivre une politique ouverte d'interactions dans l'établissement, entre composantes, laboratoires et services, en tirant les bénéfices de la dynamique induite par la démarche RFI pour aboutir à un modèle de développement pérenne de ces dispositifs.

Malgré ces avancées, le comité note néanmoins, parmi les points faibles, une « rémanence dans certains domaines d'une logique facultaire qui freine la politique d'établissement » ; le rapport cite à ce propos, à plusieurs reprises, la direction de l'IUT du Mans « qui s'inscrit difficilement dans une démarche globale d'établissement » et recommande

Avenue Olivier Messiaen – 72085 Le Mans cedex 9 – Tél. 02 43 83 30 00 – Fax : 02 43 83 30 77 – www.univ-lemans.fr

« d'amener l'IUT du Mans à une meilleure intégration ». La présidence de l'université, entend avancer dans cette voie. Depuis la visite du comité, ce point a été évoqué avec la direction de l'IUT du Mans et le conseil d'institut. Celui-ci semble avoir pris la pleine mesure du risque que fait peser sur l'IUT du Mans un repli sur soi conduisant à une certaine forme d'isolement de la composante par rapport à la communauté universitaire, qui pourrait entraver la construction d'un destin commun, affaiblissant le positionnement de l'université dans un paysage de l'ESR mouvant et de plus en plus concurrentiel. Consciente de ces enjeux, la présidence de l'université entend, en y associant les autres composantes, travailler dans ce sens avec la direction de l'IUT et le conseil d'institut, à destination desquels un argumentaire est en cours d'élaboration.

Nous notons également avec satisfaction que le comité considère que « l'université du Maine a une vision claire de l'ensemble de ses partenariats et une démarche à la fois réactive et proactive à l'égard de ceux-ci » et qu'elle « est à ce titre un acteur reconnu dans son territoire, au niveau local, régional et interrégional ».

D'une façon plus générale, certaines pistes d'amélioration suggérées par le comité ont été suivies depuis sa visite. L'établissement prend également bonne note des suggestions et recommandations du comité sur un certain nombre de points qui appellent les commentaires suivants :

Gouvernance

Le comité considère que « l'université compte un grand nombre d'instances dont les attributions manquent de clarté : bureau élargi, bureau opérationnel, conférence des composantes, conférence des composantes élargie ». Il constate par ailleurs un « relais insuffisant entre le politique et l'administratif ». Ces assertions ne tiennent pas compte du fait que ces instances et leurs attributions sont clairement définies dans nos statuts ; et quand ces instances sont élargies (bureau systématiquement élargi aux vice-présidents délégués et conférence des composantes occasionnellement aux laboratoires et aux instituts RFI), elles le sont pour plus de concertation et d'efficacité. Par ailleurs, le bureau opérationnel qui n'est pas statutaire, regroupe l'équipe de direction (bureau de l'université élargi aux VP délégués) et les directions opérationnelles (DRH, DAF, DSI, DATI, Agent comptable) ; il permet d'assurer un lien étroit entre le politique et l'administratif ainsi que le suivi des dossiers au plus près. Cependant, nous admettons un manque de formalisation et des réunions parfois trop fréquentes, nécessitant un ordre du jour charpenté et des comptes-rendus systématiques, ce à quoi nous avons remédié depuis la rentrée universitaire.

De manière générale, sans pilotage politique intégrant un bon relais avec les services administratifs, l'établissement n'aurait pas pu mener à bien les importantes réformes qui ont été réalisées au cours du contrat et n'aurait pas non plus réussi à atteindre les objectifs que le rapport salue.

L'équipe de direction est très attachée à un mode de pilotage qui favorise la concertation et essaie de concilier initiatives des composantes et politique d'établissement, garantissant les conditions de démocratie interne et de dialogue que le comité a bien notées. Cela contribue certainement au « bon climat social, qualité du dialogue et cohésion forte au sein de l'établissement ».

Enfin, l'université entend tout mettre en œuvre pour faciliter l'implication des étudiants dans la vie institutionnelle de l'établissement et mieux intégrer le vice-président étudiant à la gouvernance de l'université. Le VP étudiant est d'ores et déjà invité aux réunions du bureau lorsque les questions de formation et de vie étudiante sont abordées.

Recherche et Doctorat

Le comité de visite recommande « de rassembler l'ensemble des ressources de recherche (crédits récurrents et ressources contractuelles) dans une unité budgétaire recherche centralisée, pour une meilleure visibilité et une gestion politique des ressources ». L'établissement adhère pleinement à cette recommandation : un nouveau poste, dédié à la gestion financière des projets de recherche, vient d'être créé, et devrait permettre à terme la création d'une unité budgétaire recherche centrale.

Selon la même logique, l'université prévoit, au cours de ce contrat, la création d'une direction de la recherche et de la valorisation qui renforcerait le pilotage global de la recherche pour l'ensemble de l'établissement.

Par ailleurs, l'université partage la vigilance du comité concernant l'attractivité du doctorat. Les efforts déployés ces dernières années pour proposer davantage de contrats doctoraux et faciliter l'accès au dispositif CIFRE seront poursuivis au cours du prochain contrat.

Formation

Le comité rapporte en termes de formation, que « l'université doit faire preuve de dynamisme pour garder son attractivité. ». L'établissement, bien conscient de ce problème et de son environnement très concurrentiel, a fait le choix délibéré de stabiliser son offre de formation et d'axer ses efforts sur la diversification de ses modalités pédagogiques favorisant la réussite des étudiants et permettant l'adaptation des formations aux différents publics, par la mise en œuvre de modalités pédagogiques innovantes en s'appuyant notamment sur le numérique.

Il est à noter que la plupart des formations existantes présentent un très bon taux d'insertion professionnelle et sont bien adossées aux activités de recherche de l'établissement, ce qui justifie leur maintien. En outre, de nouveaux parcours ont été créés dans le cadre des instituts RFI ou favorisant l'interdisciplinarité (la bi-licence Maths-éco, la licence physique-allemand, le parcours *Common-law* de droit, le Master électro-acoustique en anglais...).

Toutefois, comme le souligne le rapport, si des services d'appui à la formation ont été modernisés et rendus plus performants, l'établissement est conscient que le pilotage de la formation reste perfectible. L'auto-évaluation, reprise par le rapport, a en effet mis en évidence la nécessité d'une coordination de tous les services dédiés à la formation et la vie étudiante afin de donner de la cohérence à l'ensemble et une meilleure visibilité à la politique de formation. Une direction de la formation et de la vie étudiante (DEVE) sera créée, et un poste de directeur (trice) de la DEVE est d'ores et déjà intégré dans la campagne d'emploi 2017.

Le rapport regrette que l'innovation pédagogique en lien avec les outils numériques soit encore insuffisamment développée et que l'action du PRN apparaisse comme inégale et fragmentée. Nous souhaiterions faire remarquer que si la mission du PRN d'assistance aux enseignants porteurs de projets individuels peut donner cette impression, elle vise, dans le cadre d'une politique globale, au soutien et au développement d'initiatives innovantes pour la pédagogie. Cette politique globale permet à notre établissement de disposer d'un terrain fertile d'actions et d'initiatives pédagogiques variées, mais aussi d'une culture de la pédagogie numérique qui se diffuse aussi bien au sein des composantes que dans les services tels que le CRL, le SCD et la FTLV.

En ce qui concerne l'enseignement des langues pour non spécialistes, et pour répondre aux recommandations du comité, un chargé de mission LANSAD a été nommé pour coordonner les enseignements relevant de ce champ. Une réflexion sur la mise en place d'un service transversal des enseignements LANSAD, incluant le CRL et les formations FLE dans son périmètre, est en cours. Cette structure aura pour but de faciliter les échanges sur les pratiques de chacun, de mutualiser des ressources et leur exploitation et de mettre en place des expériences pédagogiques innovantes.

Relations Internationales

Le comité note que si l'université a acquis une vision assez exhaustive de ses partenariats internationaux en matière de formation, il n'en va pas de même pour les partenariats recherche qui restent souvent le fruit de contacts individuels difficiles à recenser. Sur la base de ce constat, et suivant les recommandations du comité, le VP Recherche et la VP déléguée aux Relations Internationales ont déjà commencé à travailler étroitement sur ce dossier. Ils définissent les outils nécessaires pour conclure des partenariats plus structurants avec des laboratoires étrangers en lien avec les projets RFI et les nombreux financements régionaux obtenus par l'établissement pour l'internationalisation de la recherche (le Hub Acoustique, InnovAsia, en physique-Chimie, l'Institut du pluralisme religieux et de l'athéisme en SHS...). De manière générale, nous adhérons pleinement à la recommandation du comité à savoir, développer la stratégie internationale avec des objectifs de formation comme de recherche, en s'appuyant sur des collaborations pertinentes et institutionnalisées.

Pilotage des moyens

Le comité recommande à l'établissement « de ne pas thésauriser en excès et sans objectif précis ». Nous sommes attentifs à ce point de vigilance et préparons un plan d'investissement pour financer notamment des opérations immobilières au cours du prochain contrat. Le rapport conseille également de renforcer le pilotage stratégique des moyens. À cette fin, la présidence envisage la mise en place d'une commission des moyens dont le périmètre est encore en discussion et qui permettra de mieux préparer la construction budgétaire. Elle favorisera notamment le dialogue de gestion avec les composantes et les services et aboutira à l'émergence de critères partagés d'allocation des moyens. Dans ce cadre, des contrats d'objectifs et de moyens pour chacune des composantes sont, bien sûr,

indispensables. Un nouveau processus, plus simple, est à l'étude et doit s'engager prochainement, permettant à court terme d'y associer l'ensemble des composantes, à l'instar des IUTs.

- Direction des systèmes d'information

A propos de la DSI, il convient tout d'abord de noter que le service a été fortement perturbé par l'absence d'un directeur qui a duré plusieurs mois. Cette vacance est pour beaucoup dans la défaillance de pilotage du système d'information, ce que nous avons déjà relevé dans notre rapport d'autoévaluation. Comme le souligne le comité, l'équipe de direction de la DSI, dans ce contexte défavorable, a fait preuve d'expertise et d'implication, et la direction de l'université s'est fortement impliquée dans le suivi du service.

Le processus de recrutement d'un nouveau directeur est lancé et les auditions des candidats retenus commencent courant novembre. Le nombre de candidats et la qualité des profils devraient nous permettre d'aboutir prochainement. La nomination du VP numérique devrait, quant à elle, se concrétiser à très court terme.

- Service Communication

Sur ce point, la direction de l'université tient à rappeler qu'un projet de communication a déjà été élaboré lors du précédent contrat, et de nombreux outils ont été mis en place sur la base d'un projet stratégique de communication. Cette dynamique a été ralentie par le départ de la responsable communication dont le poste n'a pas été pourvu de manière satisfaisante dans un premier temps. Le recrutement d'une nouvelle responsable, qui a bien pris les choses en main, et la consolidation du service par de nouveaux recrutements, nous ont permis de remettre le projet sur de bons rails.

La direction de l'université a conscience de l'importance de la dimension stratégique du service communication, qui ne saurait se réduire à un simple service d'appui. Elle s'est engagée dans le cadre de son projet d'établissement à renforcer la dimension stratégique du service, et poursuit avec lui et l'ensemble des composantes la réflexion visant à rassembler l'ensemble de l'établissement sous une communication unifiée. Ainsi, le projet transversal « Nouvelle identité de l'université » piloté par le service communication et porté par la Présidence, initié dès la fin mai, va dans ce sens et a abouti au choix d'une agence pour nous accompagner dans cette démarche. Celle-ci a commencé son travail, et le projet, discuté avec les responsables de composantes et de services, a été validé par le CA.

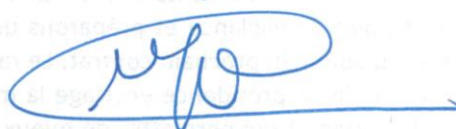
- Ressources Humaines

Le taux de contractuels est conforme à la moyenne nationale pour les universités pluridisciplinaires hors santé, voire légèrement inférieur. La fracture que le comité a relevée entre titulaires et contractuels, notamment administratifs, résulte à notre sens davantage de la politique nationale que d'une volonté de l'établissement qui souffre d'une sous-dotation très importante en personnels BIATSS. Ce phénomène touche de nombreuses universités, comme l'a rapporté la presse spécialisée. Il faut noter à ce propos l'effort notable de l'établissement pour stabiliser et sécuriser les parcours des collègues contractuels, et pour mettre en œuvre un plan de création de postes de fonctionnaires, notamment de catégories B et A, offrant aux collègues titulaires des perspectives de progression de carrière.

Plus généralement, l'université qui, malgré les efforts accomplis pour assainir sa situation budgétaire, souffre toujours d'un poids élevé de la masse salariale, ne pourra sans un accompagnement conséquent de la tutelle maintenir ses projets et poursuivre sa dynamique d'établissement comme préconisé.

En conclusion, l'université souhaite remercier les membres du comité d'évaluation pour la qualité de leur travail, et assure le HCERES de son engagement à poursuivre les évolutions identifiées comme nécessaires dans le contexte qui est le sien en s'appuyant sur l'adhésion forte des personnels et des étudiants au projet de l'établissement, porté par la direction de l'université.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.



Rachid EL GUERJOURA

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'UMaine a eu lieu du mardi 10 mai au jeudi 12 mai 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Madame Nathalie Fournier, professeur des universités de langue et littérature françaises, ancienne vice-présidente recherche et ancienne directrice de composante à l'université de Lyon 2.

Ont participé à l'évaluation :

- Anna Chrostowska, professeur des universités de chimie organique, directrice de l'école doctorale sciences exactes et appliquée, ancienne présidente du conseil de la recherche, des sciences et des technologies, de l'université de Pau et des Pays de l'Adour
- Jacques Gasqui, ancien professeur des universités de mathématiques, ancien vice-président du conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) de l'université Joseph Fourier de Grenoble
- Marie-Odile Homette, directrice du pôle de compétitivité Viaméca
- Patrick Prieur, directeur général adjoint des services de l'université Pierre et Marie Curie de Paris
- Alexane Riou, étudiante en géographie et aménagement à l'université de Bretagne Occidentale, première vice-présidente chargée de la coordination des élus, Fédération des associations générales étudiantes (FAGE)
- Thierry Villemin, professeur des universités de géologie, vice-président du conseil d'administration en charge des moyens et du développement des relations internationales de l'université Savoie Mont Blanc

Robert Fouquet, délégué scientifique, et Raphaële Gauthier, 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>