



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Université d'Angers



octobre 2011



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

Rapport d'évaluation de l'Université d'Angers



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

octobre 2011

Sommaire

Présentation	5
Une université dynamique au cœur des Pays de Loire	5
Stratégie en matière de recherche et valorisation	7
I – Une organisation en cinq pôles	7
II – La recherche : du pilotage à la réalisation	7
1 • Un essai de pilotage centralisé de la recherche	7
2 • Une politique de recrutement à affirmer	8
3 • Une répartition des crédits non affectés proposée par le conseil scientifique	8
4 • Une production scientifique qui met en évidence la coopération internationale	8
Stratégie en matière de valorisation	9
Stratégie en matière de formation	11
I – Une professionnalisation des formations revendiquée et assumée	11
1 • Une politique de formation à l'initiative des composantes, soutenue par les partenaires et régulée par l'université	11
2 • Une articulation formation-recherche à conforter	11
3 • Des choix contraints par le sous-encadrement pédagogique	12
4 • La formation tout au long de la vie : un domaine à structurer d'urgence	12
5 • Des suivis d'insertion professionnelle à coordonner	12
II – Une offre de formation lisible, attractive et adaptée aux étudiants	13
III – De l'accueil à l'insertion professionnelle : l'investissement de l'université dans l'accompagnement de l'étudiant	13
IV – La stratégie en matière de documentation	13
Stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Un engagement étudiant reconnu et soutenu par l'université	15
II – Des actions en faveur de l'étudiant	15
Stratégie en matière de partenariats	17
I – Un Pres qui ambitionne de promouvoir l'excellence régionale	17
II – Des liens avec les EPST à renforcer	17
III – Des collectivités territoriales engagées aux côtés de l'université	17
IV – Un soutien fort des partenaires socioéconomiques	17

Stratégie en matière de relations internationales	19
I – Un pilotage centralisé des relations internationales	19
II – Une volonté de confronter les acteurs de la recherche à l'expérience internationale	19
III – De l'internationalisation des formations à la mobilité étudiante	19
La gouvernance	21
I – Des survivances facultaires au sein d'une gouvernance d'université qui cherche à s'affirmer	21
II – Une politique budgétaire rigoureuse sans marge de manœuvre financière	22
1 ● Une direction des affaires financières réorganisée	22
2 ● De l'élaboration budgétaire à l'exécution du budget	22
III – Une politique de ressources humaines qui subit le poids des contractuels	23
1 ● Une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) en cours de mise en œuvre	23
2 ● Une gestion des contractuels individualisée	23
3 ● Un suivi de la masse salariale, dans l'attente d'un véritable pilotage	23
IV – Une efficacité renforcée des systèmes d'information et de communication	24
1 ● Une direction centralisée du système d'information, s'appuyant sur un schéma directeur	24
2 ● Un service commun à vocation pédagogique	24
V – Une politique immobilière bien maîtrisée	25
1 ● Une direction restructurée, qui se dote des outils nécessaires	25
2 ● Un patrimoine en évolution	25
VI – Une politique qualité à mettre en place en appui du projet d'établissement	25
Relations avec le CHU	27
I – Deux composantes santé de taille inégale	27
II – Les moyens des UFR santé	27
III – Des activités de recherche et formation en étroite coordination avec l'université	27
1 ● Une politique offensive en matière de recherche	27
2 ● Un intérêt manifeste pour l'enseignement soutenu par l'université	28
3 ● Une convention à l'état de projet	28
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	29
Conclusion et recommandations	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	32
III – Les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du président	37
Chiffres-clés de l'Université d'Angers	41
Organisation de l'évaluation	43

Présentation



Une université dynamique au cœur des Pays de Loire

Située au cœur de la région Pays de Loire, Angers, centre d'activités industrielles et tertiaires, est une ville à la population jeune. Alors que la région se caractérise par un taux élevé de réussite au baccalauréat, celui d'entrée à l'université est plutôt faible en raison de la concurrence des autres formations post baccalauréat, publiques ou privées. L'université d'Angers (UA) a été créée en 1958, sous la forme d'un centre scientifique universitaire, puis, en 1965, de la faculté de médecine et de pharmacie ainsi que de différents collèges universitaires, avant d'accéder au statut d'université en 1971. Établissement pluridisciplinaire avec un pôle santé, l'UA comporte trois campus à Angers (Belle-Beille, santé, Saint-Serge) et deux implantations extérieures, l'une à Cholet et l'autre à Saumur, soutenues par les communautés d'agglomérations. Ses activités s'effectuent dans 166 000 m² de surfaces bâties, ayant bénéficié d'une augmentation de 25 % au cours du CPER actuel. C'est une université jouissant d'une grande accessibilité sociale et d'un fort soutien des collectivités territoriales. Elle a fait le choix, assumé, de développer des filières professionnalisantes.

Elle est organisée en huit composantes (dont un IUT et une école d'ingénieurs) et sept services communs. En 2010, elle compte 20 192 étudiants¹, dont 13 % d'étrangers. Elle dispose de 1 646 emplois permanents (687 Biatoss et 959 enseignants et enseignants-chercheurs) et fait appel à 1 796 vacataires ; le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) lui attribue une compensation correspondant à 200 emplois. Elle a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1^{er} janvier 2010.

Dans ce contexte, l'université a dû se positionner dans une structure de réseau au niveau régional voire interrégional et opter pour une stratégie de rassemblement des forces. C'est pourquoi un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) a été créé, sous la forme d'un établissement public de coopération scientifique (EPCS), fin 2008 : l'Université Nantes Angers Le Mans (L'Unam). Celui-ci comprend 11 membres fondateurs² et 18 membres associés³, intègre les CHU, s'ouvre vers les établissements privés et favorise le rapprochement entre universités et grandes écoles. Ce Pres, dont le président actuel est celui de l'UA, a piloté le dossier de candidature à l'appel d'offres "investissements d'avenir".

L'université d'Angers, université de dimension moyenne avec des spécialités professionnalisantes fortes, se trouve à une période charnière : elle doit, en s'appuyant sur son environnement régional, structurer sa recherche pour obtenir une taille critique qui lui permette d'accéder à une visibilité internationale.

¹ Chiffres établissement. Données PapESR : 18 504 étudiants (inscriptions principales) en 2009-2010. Les mêmes données indiquent que pour la période 2005-2009, le taux de croissance des inscrits à l'université d'Angers a été de 5,6 % au lieu de 4 % pour l'ensemble des universités pluridisciplinaires avec santé et de 2,2 % pour l'ensemble des universités. Le calcul de ratios du type nombre d'étudiants sur nombre d'emplois indique que l'UA est dans une position défavorable par rapport aux universités de sa catégorie, quel que soit l'indicateur retenu pour le dénominateur (25,5 au lieu de 21,5 en rapportant le nombre d'inscrits au nombre d'emplois enseignants, 127,6 au lieu de 99,8 en le rapportant au nombre d'emplois ATSS).

² Universités de Nantes, Angers, Le Mans, École centrale et École des mines de Nantes, Agrocampus Ouest, Audencia Nantes, CHU de Nantes et CHU d'Angers, Esa, Oniris.

³ Cnam Pays de Loire, Centres régionaux de lutte contre le cancer René Gauducheau et Paul Papin, École de design Nantes Atlantique, ESBA, École nationale supérieure maritime Centre de Nantes, Ensa Nantes, Ensam, ESSCA, Estaca, Eseo, Groupe École supérieure du bois, Groupe Esaip, Ifremer, Icam, Ismans, LCPC, UCO.

Stratégie en matière de recherche



I – Une organisation en cinq pôles

Pour structurer la recherche en transcendant les composantes et tenter de mettre en œuvre une politique d'établissement, l'université d'Angers a organisé sa recherche en regroupant ses laboratoires en cinq pôles :

- pôle végétal et environnement : 8 unités (4 UMR (unités mixtes de recherche), 3 EA et 1 unité locale) et 1 IFR (institut fédératif de recherche) ;
- pôle santé : 10 unités en rattachement principal (5 UMR, 5 EA) et 1 IFR;
- pôle matériaux : 2 unités (1 UMR et 1 EA) ;
- pôle math-Stic : 4 unités (1 UMR et 3 EA) ;
- pôle LL-SHS : 5 unités en rattachement principal (1 UMR, 3 EA et 1 jeune équipe).

De plus, l'UA est engagée dans la Fédération de recherche en mathématiques des Pays de Loire et associée à l'Observatoire des sciences de l'univers de Nantes. Quatre plateformes de recherche sont contractualisées. Douze unités sont associées à un EPST (CNRS, Inserm, Inra) et/ou à un autre établissement (Agrocampus ouest).

Cette structuration en pôles a permis une meilleure lisibilité et évite la dispersion des moyens. Néanmoins, bien que l'université exprime la volonté de piloter la recherche, certaines composantes interfèrent encore fortement dans le pilotage, sous couvert d'une gestion de proximité. Cette intervention, ressentie comme un écran par les laboratoires qui souhaitent vivement une gouvernance centralisée de la recherche, est particulièrement sensible pour les questions liées au recrutement des enseignants-chercheurs ou des Biatoss. L'UA devra réaffirmer sa volonté de pilotage sous peine de voir des influences locales centrifuges émerger à nouveau.

II – La recherche : du pilotage à la réalisation

1 • Un essai de pilotage centralisé de la recherche

Le vice-président (VP) du conseil scientifique (CS) pilote la recherche en lien étroit avec la directrice de la recherche dans les domaines de la gestion de la recherche, de la valorisation, de la formation doctorale et de la cellule Europe. Il est assisté de trois chargés de mission.

Pour compléter les crédits récurrents de fonctionnement de la recherche, les laboratoires répondent aux appels à projets (ANR...). Pour les aider, des cellules d'aide au montage de projets ont été créées : cellule Europe, cellule CPER/Feder, cellule ANR. Outre les moyens financiers, le principal levier d'intervention qu'utilise l'UA pour conduire une politique d'établissement est l'affectation des moyens humains, d'où la nécessité d'une politique de ressources humaines. Quel que soit le travail effectué par le VP ou la direction de la recherche, la réponse à ces appels d'offres peut induire des orientations de recherche qui infléchissent la stratégie arrêtée par l'université. Un dialogue permanent entre la direction de l'université et les laboratoires est donc absolument nécessaire.

Une stratégie de recherche de l'université ne peut pas se résumer à une gestion centralisée et une structuration en pôles, même si celle-ci représente un progrès notable par rapport à un regroupement des laboratoires par composante. L'UA doit entreprendre une analyse approfondie des orientations pluriannuelles, en mobilisant l'ensemble des acteurs et en associant en amont les EPST et les autres partenaires. À cette fin, elle pourra aussi requérir l'avis de son comité d'orientation et de prospective. Cette réflexion devrait s'articuler avec celle du Pres dans le cadre d'une concertation régionale et interrégionale afin d'identifier la place de l'université d'Angers dans le dispositif. À cet égard, les différents programmes nationaux (Labex, Idex) ont déjà permis un débat et les retours d'évaluation des appels d'offres seront un premier indicateur de la pertinence des choix. Cette analyse est fondamentale car non seulement elle fournit un cadre à l'évolution de la recherche de l'université mais elle définit aussi les points d'appui de ses formations d'excellence.

2 • Une politique de recrutement à affirmer

Les unités de recherche regroupent 480 enseignants-chercheurs (EC) de l'université d'Angers, 38 chercheurs des EPST, 439 doctorants. 172 enseignants-chercheurs et chercheurs d'autres établissements sont membres des équipes de recherche. Les EPST apportent une aide beaucoup plus importante en personnel ITA (76,8 ETP) qu'en chercheurs dans les unités où ils sont impliqués. En ce qui concerne le personnel de soutien, l'université fournit 80,3 ETP dont 24,1 contractuels. D'autres établissements mettent à disposition 55,4 ETP dont les deux tiers de contractuels.

Pour les postes d'EC vacants et proposés au recrutement, les composantes proposent un laboratoire d'accueil et le CS s'assure que le profil de recherche est en adéquation avec celui-ci. Cette procédure ne permet cependant pas à l'université de construire une politique scientifique puisque c'est la composante d'origine du poste vacant qui s'estime propriétaire de l'emploi et définit le laboratoire d'accueil. Le caractère pluridisciplinaire de l'établissement, qui impose la répartition des emplois sur un grand nombre de disciplines, a pour conséquence un faible nombre d'emplois vacants par champ scientifique. C'est la raison pour laquelle l'université doit se donner les moyens d'adapter les recrutements à ses choix stratégiques, sans s'en remettre aux composantes, qui peuvent être tentées de reconduire les emplois à l'identique. Il faut néanmoins noter que l'UA a réussi à renforcer le pôle végétal de deux professeurs. Le recours à des contractuels rémunérés sur fonds propres a été nécessaire pour compenser partiellement le manque d'emplois support à la recherche, essentiellement dans les fonctions de secrétariat.

3 • Une répartition des crédits non affectés proposée par le conseil scientifique

Dans le cadre du contrat quadriennal, les crédits scientifiques récurrents se sont élevés en 2010 à 1 350 k€, ce qui après prélèvement pour la participation à la direction du système d'information ramène l'assiette du BQR (prélèvement de 15 %) à 1 300 k€. Le budget à disposition de la direction de la recherche est composé du BQR (195 k€), des prélèvements sur contrats européens, industriels, ANR, d'une dotation de l'université et d'une subvention de la région Pays de Loire. Compte tenu de reports, il s'élevait à 685 k€ en 2010.

L'université a fait le choix, judicieux, de ne pas saupoudrer ces crédits mais de les utiliser pour affirmer et soutenir ses choix politiques en matière de recherche. Le CS, qui en propose l'utilisation, dispose ainsi de moyens d'intervention pour la mise en œuvre des décisions qui découlent de ses débats. Une initiative intéressante a consisté à lancer un appel d'offres pour développer les recherches entre laboratoires de disciplines différentes. Par ailleurs, la direction de la recherche a soutenu la cellule Europe, les cotutelles de thèse et la mobilité, la valorisation, les presses universitaires et la diffusion de la culture scientifique.

4 • Une production scientifique qui met en évidence la coopération internationale

L'UA ne dispose pas de système de gestion centralisée de sa production scientifique et s'appuie sur les données recueillies par l'Observatoire des sciences et techniques (OST). L'effort réalisé par l'université dans le domaine des relations internationales peut être illustré par la proportion d'articles co-publiés avec un pays membre de l'Union européenne, qui passe de 20 % en 2004 à 22,2 % en 2009 (et plus généralement à 23,9 % pour les articles co-publiés avec un pays étranger).

Au cours des quatre dernières années, l'université a réservé 99 mois (8,25 emplois non pourvus) pour l'accueil de professeurs invités. Cette dotation est à peu près équitablement répartie entre les pôles, avec un léger avantage pour le pôle matériaux.

Stratégie en matière de valorisation



L'université témoigne d'une réelle volonté de valoriser les résultats de la recherche. La valorisation s'appuie sur une cellule en lien avec le SAIC, compétente mais aux moyens restreints. Cette cellule a, dans un premier temps, protégé le plus grand nombre possible d'inventions, développant ainsi l'idée de valorisation chez les EC, travail qui porte aujourd'hui ses fruits. La recherche de partenaires (entreprises ou fonds d'investissement) reste difficile car elle demande des moyens humains qui ne sont pas aujourd'hui disponibles à la cellule valorisation ou au SAIC. L'université devra s'appuyer sur le Pres L'Unam, qui compte la valorisation parmi ses missions, et pourrait aussi faire appel, ponctuellement, à des prestataires externes. Le coût d'entretien des brevets est élevé et l'UA doit maintenant procéder à un tri pour concentrer les efforts sur un portefeuille de brevets plus restreint mais porteur d'avenir. Aujourd'hui le pôle santé est le plus engagé dans la valorisation, ce dont témoigne l'engagement d'un PU-PH de pharmacologie comme responsable du SAIC.

La structure a permis de faire prendre conscience de l'intérêt de valoriser les résultats de la recherche en apportant des services aux chercheurs qui s'en souciaient peu ; ses résultats sont visibles même s'ils nécessitent une clarification. Le dispositif reste déficitaire et l'équilibre ne peut être atteint qu'à l'aide d'une subvention de l'université, d'où l'absolue nécessité de développer des actions. Une politique de valorisation ne peut se mettre en place sans une parfaite collaboration avec les EPST partenaires, qui ont leur propre politique. Compte tenu de la différence de taille des établissements, celle-ci peut être ressentie par l'université comme étant en concurrence, chaque établissement étant plus enclin à partager les dépenses que les recettes. Les conditions de valorisation sont, pour le CNRS, définies dans le contrat quadriennal¹ et les négociations sur le point d'aboutir avec l'Inserm. Dans le secteur du végétal, les négociations risquent d'être plus complexes en raison du nombre de partenaires. Les délégations globales de gestion, si elles sont mises en œuvre, pourraient simplifier les choses. L'université prend une part active à la gouvernance des pôles de compétitivité Végépolys, à vocation mondiale, et Atlanpôle Biothérapies, qui peuvent représenter des sources de valorisation appréciables.

¹ Le contrat définit, pour chaque UMR, l'établissement chargé de la gestion des contrats et de la valorisation ainsi que les prélèvements effectués sur chaque contrat au titre des frais d'infrastructure et versés à l'établissement qui héberge l'UMR.

Stratégie en matière de formation

I – Une professionnalisation des formations revendiquée et assumée

- 1 • Une politique de formation à l'initiative des composantes, soutenue par les partenaires et régulée par l'université

Depuis de nombreuses années, l'université d'Angers a privilégié les formations professionnalisantes en lien étroit avec les collectivités territoriales et les milieux socioéconomiques. Cela se traduit par un grand nombre de formations à bac+2 (6 spécialités de DUT, quelques Deust en voie de transformation en licence professionnelle - LP) et bac+3 (50 LP), ce qui renforce sa vocation d'université régionale. Cette orientation est confirmée aux niveaux supérieurs par l'existence d'une école d'ingénieurs (Istia) et de 64 spécialités de masters comportant un parcours professionnel. Ces choix jouent un rôle dans l'attractivité de l'UA, qui voit ses effectifs augmenter durant une période de stagnation démographique et dans un environnement concurrentiel important (BTS, écoles, enseignement privé...).

Historiquement, les collectivités territoriales ont joué un rôle majeur dans la création des formations professionnalisantes, notamment pour les antennes, à Cholet et Saumur. Les formations proposées par les porteurs de projets sont prises en compte par les composantes, qui en proposent l'organisation à l'université. Celle-ci joue désormais un rôle de régulation, organisant la concertation entre équipe de direction, directeurs de composantes et porteurs de projets. Elle reprend l'initiative en lançant des appels à projets, lors desquels c'est l'équipe présidentielle qui effectue les arbitrages. L'adhésion des composantes à ce dispositif doit être utilisée pour renforcer le pilotage de la formation par l'établissement. À cet effet il sera nécessaire que l'UA approfondisse la réflexion sur les objectifs qu'elle entend poursuivre à moyen terme, concernant les métiers pour lesquels elle souhaite développer des formations, les cibles socioéconomiques et les secteurs géographiques visés. Elle devra décliner cet objectif de professionnalisation selon les cursus de formation (L, M, D), en prévoir les conséquences sur les programmes actuels (améliorer par exemple les connexions entre tourisme et droit-économie-gestion) et sur les orientations de la recherche.

Grâce aux relations interuniversitaires dans la région, l'apprentissage à l'université a pu se développer avec la création d'un CFA inter-universités. Malgré le travail des VP Cevu, l'harmonisation de l'offre de formation au sein du Pres reste limitée. Seule la réflexion inter-établissements concernant les masters enseignement et visant à régler les conséquences du rattachement de l'IUFM à l'université de Nantes est en voie d'achèvement.

- 2 • Une articulation formation-recherche à conforter

La nécessité de l'adossement de l'enseignement à la recherche a été clairement affirmée par la présidence au cours du dernier contrat et reprise par certaines composantes : ainsi a-t-il été décidé de développer la recherche en économie-gestion dans le domaine du tourisme. S'agissant de la formation doctorale, l'université a eu à gérer le passage d'une école doctorale (ED) unique pluridisciplinaire et angevine à neuf ED régionales multisites quasi monodisciplinaires et un collège doctoral de site. Cette mutation, qui semble encore perturber les étudiants, a été bien gérée et les EC reconnaissent qu'elle a produit des effets positifs, même si des problèmes subsistent. Ainsi en tourisme, spécialité reconnue d'Angers : pour assurer un pilotage des ED qui prenne en compte les forces en recherche de chaque établissement, les doctorants dépendent d'une ED en rattachement principal à Nantes. En ce qui concerne les doctorants en droit d'Angers, ils dépendent de l'ED de Poitiers, hors Pres L'Unam : leur rattachement à l'ED de Nantes conférerait à celle-ci une taille jugée trop importante ou l'obligerait à être strictement monodisciplinaire, ce que les EC d'Angers ont refusé.

L'UA devrait proposer une discussion de la stratégie en matière d'ED au sein du Pres et confronter sa politique de recherche à moyen terme à la stratégie régionale et interrégionale au vu, notamment, des évaluations des projets d'Idex. Cette démarche est d'autant plus urgente que les collectivités apportent un soutien important aux ED et aux doctorants. La stratégie de recherche de l'université restant incertaine et son lien avec la formation fragile, l'établissement doit mener à son terme l'analyse des complémentarités entre les objectifs de recherche partagés avec les partenaires et ceux de formation, dans un univers compétitif à l'échelle nationale et internationale.

3 • Des choix contraints par le sous-encadrement pédagogique

L'université est en situation de sous-encadrement pédagogique en personnel titulaire, constaté par le MESR et compensé. Pour autant, la revendication d'augmenter le nombre d'EC pour enseigner est loin d'être aussi forte que celle des directeurs de laboratoires pour renforcer les équipes de recherche. Tout se passe comme si les heures complémentaires étaient considérées comme un complément de salaire. La compensation financière obtenue par l'UA (6,8 millions d'euros supplémentaires sur deux ans) a permis de lancer des appels à projets en direction des composantes. L'université dispose de peu de marge de manœuvre financière et doit une part importante du financement de sa politique à l'aide apportée par les collectivités, de manière récurrente ou dans le cadre des CPER. Elle n'a actuellement pas de stratégie claire pour développer ses ressources propres et retrouver des marges pour des initiatives nouvelles.

4 • La formation tout au long de la vie : un domaine à structurer d'urgence

L'un des objectifs de l'université réside dans le développement de sa capacité à répondre aux besoins de l'entreprise. Cela suppose une position claire en matière de formation continue (FC), ce qui est loin d'être le cas. La formation continue présente deux caractéristiques majeures :

- elle concerne en grande partie des formations diplômantes (DU, DIU, diplômes nationaux) proposées à des stagiaires qui reprennent des études ;
- elle est organisée au sein de trois entités distinctes, le centre universitaire de formation continue (Cufco), l'UFR de médecine et l'IUT, ce qui traduit une absence de stratégie unitaire clairement définie.

En 2010 l'UA a accueilli 4 500 stagiaires de formation permanente et enregistré des recettes de 1 758 k€, en augmentation de 50 k€ depuis 2009, réparties entre le Cufco (1 121 k€), l'IUT (245 k€) et l'UFR de médecine (391 k€). Cette augmentation ne doit cependant pas masquer l'absence de politique d'établissement. En effet, curieusement, on note le rattachement de diplômes nationaux au Cufco alors que la VAE, qui concerne une trentaine de dossiers, est instruite au sein des composantes. L'UFR de médecine est attachée à conserver la haute main sur sa FC alors que l'IUT, bien que plus ancien dans cette activité, semble plus ouvert sur ce plan. La recherche par l'UA d'un consensus dans ce domaine a montré ses limites et s'est traduite par l'incapacité à élaborer une politique d'établissement. À terme, cette situation nuira à toutes les composantes, même à celles qui croient être plus fortes seules. L'absence de stratégie en la matière avait déjà été signalée par l'AERES ; l'audit commandité par l'UA et dont les résultats ont été connus en décembre 2010 confirme cette analyse. L'installation d'un centre de FC dans des bâtiments non localisés sur l'un des sites de l'UA ne peut être pertinente que si l'université définit un mode de gouvernance qui garantisse l'unité de l'établissement et confie aux composantes la mise en œuvre des actions, préservant ainsi leurs spécificités. L'UA devra aussi évaluer, dans ses secteurs d'excellence, les besoins professionnels et leur traduction en termes d'offre de formation. La structuration de la formation continue annoncée à l'échelle du Pres, notamment pour la communication et la tarification, ne peut bénéficier à l'UA que si celle-ci se dote d'une politique d'établissement.

5 • Des suivis d'insertion professionnelle à coordonner

Il existe de nombreuses initiatives visant à assurer le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants mais leur manque de coordination conduit à une dispersion des moyens mis en œuvre. Ces initiatives émanent de responsables de formation, des composantes et des services centraux. Profitant de l'appel à projets innovants de la présidence, le service universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SUIO IP) vient d'ouvrir un portail numérique. L'enquête nationale sur l'insertion 30 mois après la sortie de M2 a pu être enrichie de renseignements sur l'insertion des étudiants après 6 mois. L'analyse portant sur les LP reste imparfaite. Elle devrait permettre de mieux spécifier, dès la sortie de l'université, les parcours des diplômés. Par ailleurs, ces études devraient être mises en œuvre pour l'ensemble des formations et gagneraient à être confrontées avec les enquêtes du Summps et du Suaps sur les conditions de vie des étudiants. Cela étant, le partage de responsabilités entre la direction des enseignements et de la vie étudiante (Deve) et le SUIO IP ne facilite pas le pilotage politique des actions au niveau de l'UA. Une meilleure efficacité des enquêtes et des actions extérieures ainsi qu'une optimisation des moyens pourraient être obtenues par exemple en fusionnant ces deux directions. Ce constat est fait par l'UA dans son rapport d'activité, mais celle-ci devra passer rapidement du constat à la réalisation pour assurer un réel pilotage de l'offre de formation.

II – Une offre de formation lisible, attractive et adaptée aux étudiants

À tous les niveaux un effort louable est effectué pour faciliter les parcours. Cependant les LP (niveau L3) restent majoritairement alimentées par les titulaires d'un BTS ou d'un DUT (moins de 2 % des étudiants proviennent de licences générales). Certaines filières fonctionnent avec de faibles effectifs : 33 % des L3 et 20 % des M2. Le potentiel d'EC titulaires à l'UA impose d'éviter la dispersion des moyens dans des formations squelettiques. Des concertations à l'échelle régionale ou le développement de formations à distance et des Tice (technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement) devraient permettre de concentrer les moyens sur des formations dotées d'effectifs raisonnables.

L'offre de formation est désormais présentée de manière claire, notamment sur le portail unique de l'UA. Par ailleurs, un travail important est réalisé pour l'information des lycéens (journées portes ouvertes, salons, binômes ambassadeurs dans les lycées chargés de l'information sur les formations, accueil d'élèves de classes de première ou terminale en cours de licence, ...) ainsi que dans d'autres domaines (actions en faveur des handicapés par exemple). L'ensemble de ces actions traduit un engagement fort de l'université pour l'accueil en première année de licence.

Les représentants du monde socioéconomique sont associés à la création des formations initiales, ce qui rend les diplômes lisibles par les employeurs potentiels. En ce qui concerne la formation continue, en revanche, les actions ne sont pas aussi lisibles.

III – De l'accueil à l'insertion professionnelle : l'investissement de l'université dans l'accompagnement de l'étudiant

L'université s'est considérablement investie dans l'accompagnement de l'étudiant. C'est le point fort de son dispositif de formation et elle y associe le personnel et les étudiants. Le pilotage du dispositif d'accompagnement de l'étudiant, accompagnement effectif dès l'arrivée de celui-ci, est confié au vice-président étudiant (VPE) sous la responsabilité de la Deve. Des tuteurs sont formés dans le cadre des unités d'enseignement libres de licence. Tout au long de sa scolarité à l'UA, l'étudiant bénéficie d'un accompagnement lui permettant de réussir dans la formation qu'il a choisie ou de se réorienter. En L, ce dispositif comprend la mise en place d'un projet personnel et professionnel, des unités d'enseignement sur la méthodologie du travail universitaire, des stages obligatoires, des modules de mise à niveau ou de professionnalisation, dont la plupart sont développés dans le cadre du plan "réussir en licence" (PRL). Des réorientations sont prévues vers des formations qualifiantes courtes, de même que l'UA accueille en reconversion des élèves de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE). Ce dispositif s'est traduit en un an par une amélioration de 3 % du taux de passage de L1 à L2 en un an et de 2,6 % du taux de passage de L1 à L3 en deux ans. La proportion d'abandons au bout d'un an a aussi légèrement baissé. L'UA a aussi développé une politique de certification (C2i, Cles) dans le cadre du PRL. Ces certifications constituent des pré-requis pour l'admission à certains masters.

L'aide à l'insertion professionnelle est assurée par le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) intégré au SUIO IP. Sa mission est d'apporter une aide aux composantes et aux EC pour développer des contacts avec les milieux professionnels et un accompagnement aux étudiants pour la découverte des entreprises et la recherche de stages ou d'emplois. Il offre aussi un accès spécifique au portail de l'insertion pour les entreprises et les étudiants.

Ces actions, dont certaines existaient dans les composantes, ont été intégrées et développées récemment dans le cadre de la politique de l'établissement. L'UA a su tirer profit de ces points d'appui pour faire de cet ensemble une politique d'établissement forte qu'elle soutient activement, qui renforce son attractivité et qu'il y a lieu d'encourager.

IV – La stratégie en matière de documentation

La politique documentaire est pilotée par le directeur du service commun de documentation (SCD) sous la responsabilité du premier VP. La documentation est très concentrée puisque seule la bibliothèque du laboratoire de mathématiques est isolée du fonctionnement général du système documentaire et seuls 15 % des dépenses de documentation sont effectuées en dehors du SCD. Toute la documentation se trouve sur deux sites (Belle-Beille et Saint-Serge), dans des locaux de qualité. Les bibliothèques sont ouvertes 84 h par semaine à Saint-Serge et 73 h par semaine à Belle-Beille, ce qui place l'UA dans une position favorable par rapport aux critères européens (moyenne : 65 h hebdomadaires). Les trois quarts du budget hors salaires sont affectés à la documentation, soit 1,2 M€ dont 0,62 M€ pour la documentation électronique. Le SCD a aussi obtenu 120 k€ lors de l'appel à projets de la présidence. Les antennes de Cholet et Saumur bénéficient des services des médiathèques municipales, qui prennent en charge une partie de la documentation, complétée par le SCD à hauteur de 20 k€ par site. L'université apporte un large soutien à la politique documentaire et si le fonctionnement du SCD a peu changé lors du passage aux RCE il en a, semble-t-il, financièrement bénéficié grâce aux appels d'offres de la présidence. En revanche, du fait des divergences dans les modes de gouvernance, il n'apparaît pas que le Pres apporte une réelle plus-value à la documentation.

Stratégie en matière de vie étudiante



I – Un engagement étudiant reconnu et soutenu par l'université

La vie étudiante, très active, est un facteur d'attractivité de l'UA, qui reconnaît l'engagement étudiant en proposant une UE libre valant 2 ECTS et a mis en place des mécanismes d'incitation à la participation étudiante à la gouvernance. Ainsi des dispenses permettent-elles aux étudiants d'assister aux conseils tandis que l'aide financière aux organisations représentatives locales dépend du taux de participation à ces conseils. Le VPE, actif au sein du bureau, voit son action reconnue par l'équipe présidentielle.

En dehors de la participation au pilotage de l'université, la vie étudiante apparaît dynamique, au travers de 70 associations répertoriées. Les fonds distribués au titre du FSDIE se sont élevés à 56 k€ en 2009.

La vie culturelle, riche, concerne 13 associations, qui disposent de locaux et de moyens appropriés. L'action culturelle, localisée sur les sites de Belle-Beille et de Saint-Serge, est gérée par l'UA, qui a noué des partenariats avec les acteurs locaux (théâtre, conservatoire, festivals...) et y affecte un budget conséquent.

II – Des actions en faveur de l'étudiant

L'université d'Angers place incontestablement les conditions de vie de l'étudiant au cœur de ses préoccupations et organise ses services en conséquence. La visite médicale, systématique en première année, touche 70 % des étudiants. Parallèlement, des consultations spontanées et des consultations spécialisées sont organisées sur rendez-vous. Deux chambres thérapeutiques sont installées à la cité universitaire.

En matière d'action sociale, une antenne commune Sumpss - Clous accueille les étudiants qui rencontrent des difficultés d'ordre personnel pour avoir accès notamment au fonds national d'aide d'urgence (Fnau). Ce dispositif permet de constater une précarisation croissante du monde étudiant. À partir de l'enquête vie étudiante, des actions de promotion de la santé sont conduites sur les thèmes de l'alimentation, de la vie affective, de l'addiction, de l'audition, du mal-être...

Le relais handicap Handi 3A accueille, assiste et accompagne les étudiants en situation de handicap. En 2010, l'université comptait 75 étudiants handicapés.

Le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps) propose 44 activités physiques et sportives et organise les journées handisport. En 2009, 3 920 étudiants s'y sont inscrits.

Stratégie en matière de partenariats



I – Un Pres qui ambitionne de promouvoir l'excellence régionale

Lancé en juin 2009, le Pres L'Unam est un EPCS de 11 membres fondateurs, dont l'UA, et 18 associés. La présidence est assurée depuis sa création par le président de l'université d'Angers. Le Pres s'appuie sur un conseil d'administration (CA) de 32 membres, un CS délibératif de 16 membres, un comité d'orientation pléthorique de 88 membres et un comité d'orientation et de suivi de la formation doctorale. Ses missions sont concentrées sur l'élaboration d'une stratégie de recherche commune, la valorisation de la recherche, l'acquisition d'équipements mi-lourds et l'action internationale. Il a été principalement occupé par la réponse aux appels d'offres nationaux liés au grand emprunt, associée à une réflexion sur les actions interrégionales. L'UA apparaît comme un élément moteur au sein de ce Pres, bien que le personnel de l'université le considère comme une nébuleuse et n'en perçoive pas bien le fonctionnement ni l'utilité. Pour associer l'ensemble du personnel aux travaux du Pres, l'UA devra mieux communiquer.

Les relations contractuelles avec l'enseignement catholique, solidement implanté dans la région, permettent à ce dernier de proposer des programmes sous diplôme par l'UA. Des questions de concurrence potentielle pour deux formations identiques, l'une portée par l'enseignement catholique et l'autre par un lycée public partenaire de l'UA, peuvent se poser, plaçant l'université au cœur d'un arbitrage susceptible de provoquer des tensions au sein du partenariat.

II – Des liens avec les EPST à renforcer

D'une manière générale les relations avec les EPST (CNRS, Inserm, Inra) sont bonnes et les organismes comptent sur la dynamique engagée par l'UA pour les développer. La structuration de ces liens suit la structuration en pôles de l'université. La contribution de l'UA en personnel est significative, majoritaire pour les enseignants-chercheurs, et tend à s'équilibrer grâce aux agents ITA fournis par les EPST. Quelles que soient les possibles difficultés, les délégations globales de gestion devraient être mises en place comme prévu, notamment avec l'Inra pour ce qui concerne le végétal spécialisé. Le partenariat révèle en tout cas des faiblesses partagées dans la circulation des informations (notamment concernant les allocations d'emplois et les recrutements) et les réflexions stratégiques. Il est indispensable que la discussion qui doit s'engager à l'UA sur les priorités de formation et de recherche associe fortement les EPST dès le début.

III – Des collectivités territoriales engagées aux côtés de l'université

L'université d'Angers bénéficie d'un fort soutien des collectivités territoriales (conseil régional (CR), conseil général (CG), communautés d'agglomérations). Celui-ci se manifeste, outre l'appui aux antennes de Cholet et Saumur, à travers le CPER, la cellule Europe, l'accueil de nouvelles équipes, le financement des doctorants et post-doctorants, l'apprentissage, la vie étudiante, la culture et l'aide aux formations sous forme d'équipements pédagogiques et multimédia ou de fonctionnement pédagogique. La contribution financière apportée est conséquente et représente près de 18 % des ressources hors salaires. Les collectivités sont elles-mêmes engagées dans une réflexion sur leur politique de soutien à la recherche et à la formation et souhaiteraient disposer d'un espace de dialogue associant l'université afin de dégager des synergies entre les axes prioritaires du projet d'établissement de l'UA et leur propre approche. L'UA doit profiter de cette opportunité. À ce titre, le travail en commun engagé à l'occasion des derniers appels à projets liés au grand emprunt constitue un capital commun qu'il convient de valoriser.

IV – Un soutien fort des partenaires socioéconomiques

Les partenaires socioéconomiques sont très engagés aux côtés de l'UA. Ce soutien se traduit par un investissement dans certaines formations (CCI pour le portage de LP) mais aussi par l'intervention de professionnels dans les formations. Le contenu et l'organisation des formations font l'objet de concertations avec le monde professionnel. Des personnalités extérieures (représentants du Medef, de l'Apec...) fortement impliquées dans les choix de l'université font partie du CA de l'université et participent activement aux débats. Selon ces partenaires, l'université s'oriente résolument vers la mise en place d'une politique d'établissement et constate un changement dans le comportement des composantes. Comme les collectivités territoriales, les partenaires socioéconomiques sont en attente de concertation en vue d'élaborer une stratégie de recherche et formation prenant en compte la place de l'UA dans la région. Le Pres peut jouer ce rôle et l'université d'Angers a une chance à saisir.

Stratégie en matière de relations internationales



I – Un pilotage centralisé des relations internationales

Le pilotage, centralisé avec des relais dans les composantes, est confié au vice-président en charge des relations internationales (RI), qui s'appuie sur une direction des relations internationales composée de huit personnes. L'université a étoffé cette direction, signe de l'importance qu'elle accorde à cette politique. Pour la définition des axes stratégiques, le VP est aidé d'une commission issue des composantes et des conseils centraux. L'UA a beaucoup progressé sur ce sujet depuis la dernière évaluation de l'AERES. La dimension internationale est déclinée dans le domaine de la recherche comme dans celui de la formation et concerne toutes les composantes et toute la communauté universitaire. Soulignons que l'établissement s'est donné les moyens d'assumer sa priorité en augmentant fortement (40 %) le budget alloué aux RI.

II – Une volonté de confronter les acteurs de la recherche à l'expérience internationale

L'intervention de l'université concerne l'aide à la mobilité du personnel et l'aide au montage de projets. Pour le personnel, le dispositif Arianes, qui fonctionne par appel d'offres, permet de soutenir sous forme d'aide financière à la charge de l'université la mobilité des EC pour le développement de projets. Une initiative intéressante a consisté à organiser la mobilité sortante du personnel de soutien. Il existe, par ailleurs, un bureau d'accueil des chercheurs étrangers (Bace), actuellement sous l'autorité du directeur général de services, qui prend la forme d'un guichet unique.

En ce qui concerne l'aide au montage de projets, la cellule Europe, fruit d'un accord entre le CR des Pays de Loire, le CG du Maine-et-Loire et la communauté d'agglomération Angers Loire Métropole, a pour objet d'augmenter le taux de participation aux programmes européens (PCRD) et le taux de réussite aux demandes. Elle coordonne également le réseau de compétences en Europe pour la délégation interrégionale de recherche clinique du grand ouest (6 CHU). Forte de très bons résultats, la cellule, qui a soutenu 25 projets déposés par l'université dont 15 ont été acceptés (taux supérieur à la moyenne nationale), est aujourd'hui en phase de consolidation au niveau régional dans le Pres.

III – De l'internationalisation des formations à la mobilité étudiante

L'UA a mis en place et développé les doubles diplômes, la délocalisation de diplômes dans des établissements partenaires étrangers et les cotutelles de thèse, aidées par la mise en place du Bace. La mobilité sortante des étudiants a plus que doublé en cinq ans (647 en 2010) grâce notamment aux aides financières qui leur sont apportées (Erasmus, CR Pays de Loire, budget propre de l'université). En ce qui concerne les étudiants étrangers (près de 2 000 par an), un dispositif d'accueil et d'intégration existe depuis plusieurs années (suivi individualisé, tuteur...). La direction des RI gère un contingent de chambres de cité universitaire dans le cadre d'une convention avec le Crous. Un soutien linguistique est offert aux étudiants étrangers au centre de langue française pour étrangers, service du Cufco.

La gouvernance

I – Des survivances facultaires au sein d'une gouvernance d'université qui cherche à s'affirmer

L'UA était techniquement prête à passer aux RCE dès la première vague, en 2009. Elle a cependant préféré attendre 2010 pour réunir de bonnes conditions politiques et construire, en interne, l'adhésion aux deux changements majeurs de culture administrative qui accompagnent la réforme :

- le passage d'une gestion financière à une stratégie budgétaire ;
- le passage d'une gestion des carrières du personnel à une gestion des ressources humaines.

Lors des élections au CA en 2008, une seule liste a été présentée, conduisant à une équipe soudée, ce qui facilite le travail du président. Lors des CA, les débats stratégiques ont lieu en début de séance pour faciliter la participation des personnalités extérieures. L'ensemble de la communauté universitaire adhère aux grandes orientations de l'équipe présidentielle, composée des trois VP des conseils centraux, dont celui du CA appelé premier vice-président, du VPE du Cevu et de trois VP élus par le CA sur proposition du président.

Le bureau de l'université est un espace d'information et d'aide à la décision composé des six VP, du VPE, des huit directeurs de composantes, d'un élu Biatoss du conseil d'administration, du directeur général des services (DGS), de la DGS adjointe et de l'agent comptable. Il se réunit toutes les trois semaines.

Du secrétaire général d'université (SGU) au directeur général des services (DGS), la mission évolue vers un directeur général à part entière, où le rôle de chef des services administratifs se complète d'une mission de conseil politique. Ce changement s'inscrit dans la transformation profonde de l'université. Le DGS travaille avec les directeurs des composantes lors de rencontres trimestrielles ; il réunit aussi les responsables administratifs des composantes sur un ordre du jour thématique après chaque bureau. Les directeurs des services centraux sont réunis à la même fréquence. Des conférences administratives, qui regroupent les directeurs des services centraux, les responsables administratifs des composantes et ceux des services communs, se tiennent une fois par trimestre.

L'université a adopté une politique de repyramidage des emplois. En plus de la transformation de l'emploi de SGU en DGS, deux emplois de direction ont été implantés : l'adjointe au DGS, directrice des ressources humaines, s'est vu attribuer un emploi d'administrateur, tout comme l'adjointe au DGS directrice de l'administration. De même, tous les services communs ont à leur tête un responsable administratif de catégorie A.

Les responsables administratifs des composantes ont un positionnement ambigu : ils sont placés sous la double autorité du directeur de la composante et du DGS. Situés à la fois dans l'université et dans la composante, ils estiment que leur rôle est d'être l'interface entre ces deux entités, comme si la composante était indépendante de l'université. Cette situation tend à renforcer la tendance autonomiste des composantes et freine la mise en œuvre d'une politique d'établissement. Les fonctions support gagneraient à être davantage centralisées, au minimum au niveau d'un site, dans un souci d'efficacité et d'économies d'échelle. À cet égard, le rattachement d'emploi à une composante induit une rigidité de gestion et peut engendrer des surconsommations d'emplois. Il est prévu d'engager toutes les composantes à élaborer, comme l'IUT, un contrat d'objectifs et de moyens. Cette démarche, visant à renforcer la cohésion de l'université et à promouvoir une politique d'établissement, est à encourager.

Eu égard au nombre important de composantes émerge l'hypothèse d'un regroupement sur les trois sites qui ne sera utile à une gouvernance d'université que s'il ne se traduit pas par la constitution de "super-baronnies".

II – Une politique budgétaire rigoureuse sans marge de manœuvre financière

1 • Une direction des affaires financières réorganisée

Pour se préparer au passage aux RCE, la direction des affaires financières (Daf) s'est profondément restructurée. Ses effectifs ont augmenté, de moins de 20 personnes en 2008 à près de 30 agents aujourd'hui. Les utilisateurs de l'application Sifac ont suivi des formations pour maîtriser l'outil. Toutes les procédures financières ont été repensées. Des plateformes financières ont été mises en place à raison d'une par composante ou par service.

Devant la nécessité de confier les fonctions financières à des personnes qualifiées, il est impératif de diminuer le nombre de plateformes (actuellement 10), voire d'envisager une plateforme unique, de manière à parvenir à une professionnalisation accrue. Le contrôle interne comptable a été mis en place à la Daf, le moment est venu de l'étendre aux autres services. Le projet de mise en place d'un service facturier central mérite d'être retenu. Il autoriserait les composantes et les services dépensiers à conserver la maîtrise de leur budget tout en permettant un suivi comptable. Cette centralisation de l'exécution financière serait source de progrès. La dématérialisation annoncée des pièces sera un facteur facilitant.

2 • De l'élaboration budgétaire à l'exécution du budget

Une commission des finances étudie la répartition des crédits entre composantes. Un débat d'orientation budgétaire se tient au CA et donne lieu à un cadrage. Une réunion de travail avec les services du rectorat prépare la séance du CA. Depuis 2009, une nouvelle politique financière est retenue. Le budget de fonctionnement des composantes est constitué de deux parties : un socle de base pour supporter les dépenses récurrentes et un financement sur appel à projets. La mise en place de conférences budgétaires avec les composantes fait l'objet d'une réflexion.

Le compte financier 2010 est le premier en régime de RCE. L'exercice 2010 se termine tout juste à l'équilibre, ce qui traduit à la fois une bonne maîtrise des finances de l'UA et une absence de marge de manœuvre financière pouvant soumettre l'université à des tensions ou risques. Les comptes ont été certifiés par un commissaire aux comptes. Une seule réserve mineure, portant sur les provisions pour congés payés de certains agents, a été formulée.

L'exécution du budget hors SAIC, de 130 millions d'euros, se répartit en :

- 96 millions au titre de la masse salariale, soit près des trois quarts du budget ;
- 27 millions en fonctionnement ;
- 7 millions d'investissement.

Les ressources en fonctionnement, de 123 millions d'euros, comprennent :

- 110 millions de subvention dont 103 millions de l'État ;
- 6 millions de ressources propres dont la moitié de droits d'inscription et un quart au titre de la formation continue ;
- 7 millions de produits exceptionnels.

Le budget du SAIC s'élève à 6 millions d'euros.

3 • Des outils pour l'analyse stratégique

En mettant en place des outils pour l'analyse stratégique, une démarche nouvelle a été introduite : celle du passage du contrôle de gestion à l'aide à la décision pour maîtriser la gestion. Le travail engagé avec le contrôleur de gestion a rendu possible l'élaboration de tableaux de bord opérationnels :

- un tableau de bord annuel pour le président, destiné à suivre le contrat quadriennal ;
- un autre pour les directeurs de composantes, qui permet le suivi des attributions budgétaires sur appel à projets ;
- un *reporting* financier, réalisé chaque trimestre à destination du président et des directeurs de composantes, pour suivre l'exécution du budget. Son analyse permet d'identifier les points d'alerte.

Les indicateurs issus du contrat quadriennal sont souvent des indicateurs d'activité et rarement des indicateurs qui mesurent l'efficacité et la performance ; l'université devra donc les faire évoluer. De plus il serait souhaitable d'avoir un tableau de bord pour le site de Cholet.

Le chantier de la comptabilité analytique a été ouvert et il convient maintenant de l'achever en transférant les données dans Sifac.

III – Une politique de ressources humaines qui subit le poids des contractuels

1 • Une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) en cours de mise en œuvre

L'université doit faire face à un sous-encadrement reconnu d'emplois titulaires. En 2009, l'établissement comptait 1 646 personnes : 959 enseignants-chercheurs et 687 Biatoss¹.

Dans le contexte du passage aux RCE, l'université a ouvert le lourd chantier de la GPEEC. La démarche suivie comprend trois phases :

- la collecte des critères au sein des composantes pour mesurer la charge de travail par grandes fonctions ; à l'issue de cette étape, 44 critères ont été retenus ;
- la présentation à chaque composante des résultats de l'enquête effectifs et fonctions, pour analyser la position de chaque composante en conduisant un dialogue de gestion ;
- la présentation par le directeur de chaque composante du projet de restructuration de son unité et de l'évolution souhaitée des postes lors de conférences GPEEC.

Le volet relatif aux compétences reste à développer et doit l'être prioritairement.

2 • Une gestion des contractuels individualisée

Dans un contexte de fort sous-encadrement administratif et d'augmentation des crédits de fonctionnement, il a été fait appel à un recrutement important de contractuels. En 2009, parmi les 687 Biatoss, 242 étaient contractuels, nombre passé à 285 en 2011. Dès lors, une nouvelle politique de gestion des ressources humaines contractuelles a été mise en place. Initialement répartie entre plusieurs directions des services centraux, la gestion du personnel contractuel (Biatoss ou enseignants) a été regroupée au sein d'un seul service de la direction des RH. Face à la multiplicité des contrats types, la recherche d'une harmonisation équitable et claire des conditions d'emploi a conduit à fixer un cadre général de recrutement, de rémunération et d'avancement du personnel contractuel.

Les comités de sélection des enseignants-chercheurs ont été mis en place. Une formation pédagogique de quatre jours avec décharge de service est proposée aux nouveaux arrivants. À la rentrée 2011 est prévu un accompagnement dans leurs nouvelles fonctions par des collègues récemment retraités.

3 • Un suivi de la masse salariale, dans l'attente d'un véritable pilotage

Le suivi de la consommation des emplois paraît bien maîtrisé. Un tableau mensuel enregistre le décompte d'une part des emplois sous plafond État, d'autre part des emplois financés sur ressources propres.

Les procédures du contrôle de la paie sont bien établies mais la gestion de la masse salariale semble se limiter principalement à des constats. Passer du suivi à un véritable pilotage de la masse salariale constituerait un axe de progrès. La préoccupation qu'a l'université de déterminer l'impact du glissement-vieillesse-technicité (GVT) sur la masse salariale annuelle, évalué à 350 k€ pour l'année 2010, ouvre cette piste.

La volonté de relancer une politique d'action sociale s'est traduite dans un premier temps par la réalisation du bilan social de l'UA. Outil de dialogue social, ce document donne à l'ensemble du personnel accès aux principales données relatives à la politique des RH de l'université. La restructuration du service de l'action sociale, attendue par le personnel, est nécessaire pour donner une nouvelle impulsion à la politique menée. D'une manière générale, le personnel a une vision positive de son université, qu'il estime efficiente, et en renvoie une image dynamique.

¹ Données établissement.

IV – Une efficacité renforcée des systèmes d'information et de communication

1 • Une direction centralisée du système d'information, s'appuyant sur un schéma directeur

Le centre de ressources informatiques (CRI), créé en 2004 et qui regroupait les ressources humaines dédiées à l'informatique s'est transformé en direction du système d'information (DSI) en 2008, pour avoir la maîtrise de l'ensemble des systèmes d'information (SI). Cette évolution a permis la mise en place d'un pilotage central fort du système d'information de l'université et l'élaboration d'un schéma directeur du système d'information (SDSI).

Cette organisation centralisée a démontré son efficacité dans l'élaboration du schéma directeur. Elle constitue un point d'appui pour optimiser les performances des SI de l'université. Elle repose sur deux nouvelles instances :

- le comité d'orientation du système d'information (Cosi), composé du président, de deux VP (CA et analyse stratégique et prospective), du DGS et du directeur du système d'information, se réunit tous les deux mois pour fixer les grandes orientations et procéder aux arbitrages ;
- la commission du système d'information (CSI), où sont représentés toutes les composantes et tous les services (soit une quarantaine de membres), se réunit deux fois par an pour faire le point sur l'avis des utilisateurs.

Le SDSI a vocation à fixer les grandes lignes de l'évolution du SI en cohérence avec les orientations stratégiques de l'université. Son élaboration a suivi trois étapes : établissement de l'état des lieux, recensement des besoins des utilisateurs et fixation des orientations stratégiques. Il a été validé en février 2011.

Deux points sont mis en relief :

- la réactivité et la fiabilité du réseau est assurée grâce à un réseau métropolitain de fibres optiques à haut débit (10 Gb/s) qui relie les différentes composantes de l'UA, les autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche d'Angers, ainsi que les locaux du Crous avec ses 1 500 chambres ;
- la réorganisation des ressources humaines des SI, qui devrait contribuer à accroître l'efficacité de la fonction informatique en évitant leur dispersion au sein des composantes.

Il serait nécessaire de conduire l'intégration de l'informatique des laboratoires de recherche dans le réseau et de poursuivre la généralisation de l'espace numérique de travail, afin que tous les usagers de l'UA puissent disposer de l'ensemble des ressources dont ils ont besoin pour étudier et travailler. De plus, en relation avec la direction du patrimoine immobilier, il serait bon de connecter au réseau les nouveaux équipements avec le logiciel de gestion technique des bâtiments (GTB). Enfin, l'UA gagnerait à mettre en place un correspondant informatique et libertés (Cil), pour contribuer à l'amélioration de la sécurité du système d'information.

2 • Un service commun à vocation pédagogique

Placé sous la direction d'un EC et piloté par un conseil de gestion, le service des technologies de l'information et de la communication (Stic) est un service commun à vocation pédagogique. Pour l'heure, la directrice est également chargée de mission Tice. Trois domaines d'action présentent un intérêt marqué.

- Le pilotage du projet d'université numérique en région (UNR). Ce projet a pour ambition de développer les infrastructures, les services numériques accessibles depuis l'ENT et les usages des Tice. L'UNR constitue une base solide pour la mise en place de la mission numérique du Pres.
- La conduite du projet d'université numérique des sciences pharmaceutiques francophones (UNSPF) dont les ressources produites sont accessibles aux étudiants, enseignants des disciplines pharmaceutiques et professionnels d'officine.
- La participation active à la vie de l'association nationale des services Tice et audiovisuels (Anstia). La directrice du Stic en assure la présidence.

L'ensemble du service a pu aboutir à la certification Iso 9001, ce qui est une particularité notable, d'autant qu'il n'y a pas de politique qualité affirmée dans l'établissement.

Parmi les douze personnes qui composent le service, seules deux sont titulaires. Cette situation provoque une rotation importante des membres de l'équipe et ne favorise pas des actions pérennes. La promotion de l'intégration du numérique en pédagogie, la médiatisation des ressources didactiques, le développement des formations à distance ainsi que l'extension de l'appropriation des Tice par toutes les équipes, passent par un soutien politique fort. Le rattachement du service au VP Cevu est à envisager fortement.

V – Une politique immobilière bien maîtrisée

1 • Une direction restructurée, qui se dote des outils nécessaires

Durant les quatre dernières années, le patrimoine immobilier de l'UA s'est notablement accru, passant de 136 000 à 166 000 m² Shon. Pour accompagner l'extension du périmètre de la gestion patrimoniale, la direction du patrimoine immobilier (DPI) s'est profondément restructurée et se dote actuellement de documents d'orientation. En charge la gestion de la maintenance lourde du propriétaire de tous les sites, elle confie toutes les interventions à des prestataires extérieurs. Les composantes disposent d'un référent technique assurant la maintenance quotidienne dévolue au locataire. La programmation des opérations s'effectue au cours de la réunion mensuelle qui se tient avec le DGS, le VP CA et le DPI sous l'arbitrage du président. L'UA détient une connaissance approfondie de son patrimoine immobilier et se donne les moyens d'en maîtriser la gestion, se dotant de diagnostics (diagnostic d'accessibilité des handicapés) et de schémas directeurs (SD) : SD de gestion du patrimoine immobilier, établi avec le soutien de la Caisse des dépôts et consignations et de la région des Pays de la Loire, SD de stratégie immobilière, SD de mise en sécurité incendie, dont les responsables sont en cours de désignation ou récemment désignés.

2 • Un patrimoine en évolution

De nouvelles constructions viennent d'être livrées : la maison des services aux étudiants, dite la Passerelle, sur le campus de Belle-Beille, et le bâtiment de l'Institut de recherche et d'ingénierie de la santé (Iris). Parmi les réalisations en cours figurent les deux amphithéâtres de médecine, Iris2 et l'Institut du végétal, avec ses laboratoires de recherche. Globalement, sont prévus dans les prochaines années, notamment dans le cadre du CPER 2007-2013, 20 000 m² à la construction et 10 000 m² en restructuration.

Les orientations stratégiques prises en matière immobilière sont préparées sous l'autorité du VP CA, qui veille à l'adéquation entre les conditions immobilières offertes par les sites et les formations dispensées aux étudiants. L'UA se montre attentive à ce que l'immobilier accompagne le développement de l'enseignement et de la recherche.

La mise aux normes de sécurité et d'accessibilité constitue un préalable à la réflexion sur la dévolution du patrimoine à l'université, qui n'est pas demandée pour le moment. La dimension développement durable est prise en compte dans la gestion patrimoniale. En s'appuyant sur l'enquête menée auprès des étudiants, des déplacements à vélo avec garages sécurisés ont été facilités entre les sites universitaires du centre d'Angers. À l'heure actuelle, rien n'est fait au-delà. De plus, la desserte du site de Belle-Beille par les transports en commun est mauvaise et ne facilite pas la vie des étudiants, ce qui a pour conséquence de les inciter à utiliser un véhicule personnel, en contradiction avec les choix politiques de l'UA. L'UA devrait sensibiliser les collectivités à ce problème pour trouver des solutions facilitant l'accès à ce site.

VI – Une politique qualité à mettre en place en appui du projet d'établissement

La politique qualité est un moyen d'accompagner collectivement l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs en matière de formation, de recherche et de fonctionnement général. La définition d'objectifs à atteindre et l'analyse précise des processus en jeu constituent ainsi un moyen de mobiliser l'ensemble de la communauté de travail.

À ce jour, l'UA ne dispose pas de réelle politique qualité même si quelques éléments y contribuant ont pu être mis en place : contrôle de gestion, évaluation générale des formations, suivi de l'insertion professionnelle. Néanmoins, le pilotage de l'évaluation des enseignements et des formations reste encore flou et la répartition des tâches entre les composantes, la Deve et le Cevu est peu explicite. De ce fait, il apparaît indispensable qu'une politique qualité soit mise en œuvre en appui de la dynamique engagée par la présidence. C'est à cette condition que la communauté de travail pourra s'approprier le projet d'établissement.

Cette politique qualité devrait concerner :

- la formation, en mobilisant de façon constructive l'évaluation des enseignements, qui n'est pas pratiquée systématiquement dans les différents pôles, celle des formations, les données d'insertion professionnelle... ;
- la recherche, en adéquation avec les politiques de qualité en recherche mises en place dans les EPST partenaires ;
- l'appui administratif et le *back office*, en étudiant les sources d'efficience à la fois dans les processus et l'organisation dans les pôles, entre les pôles, sur les sites et dans les relations entre les services de la présidence et les autres services d'appui.

Relations avec le CHU



I – Deux composantes santé de taille inégale

Le pôle santé de l'UA comprend l'UFR (ou faculté) de médecine (3 067 étudiants dont 2 423 dans les études médicales) et l'UFR (ou faculté) de sciences pharmaceutiques et ingénierie de la santé (966 étudiants dont 617 dans les études pharmaceutiques et 288 dans les formations de l'Institut supérieur de santé et de bioproduits d'Angers). L'école de sages-femmes du CHU d'Angers est associée à l'UFR de médecine. Les deux UFR entretiennent de bonnes relations, illustrées par l'invitation de chaque doyen dans le conseil de gestion de l'autre UFR.

Les relations suivies entre le CHU et l'université permettant une collaboration fructueuse à la satisfaction de tous (comité de la recherche en biologie clinique, responsables de la gestion du patrimoine immobilier et de la gestion prévisionnelle des emplois de PU-PH).

Le Comité de la recherche biomédicale et de santé publique a été installé il y a quatre ans, sur la base d'un consensus, et fonctionne bien. Il réunit les membres du CHU (DG, DGA, président de la CME, un PU-PH) et quatre membres de l'université (président, vice-président et les deux doyens concernés, à savoir médecine et pharmacie).

Un financement mixte CHU-université a rendu possible la construction sur quatre niveaux d'un bâtiment abritant la recherche universitaire et la biologie hospitalière (bâtiment "Institut de biologie en santé"), qui a permis d'optimiser le patrimoine immobilier. Des plateformes ont été mises en place (animaleries, génomique, conservation), même si la logique de mutualisation des moyens ne semble pas avoir été poussée jusqu'au bout.

Une stratégie de recrutement partagée et soutenue existe entre les structures, bien que la coopération concerne surtout l'UFR et non l'université. Pour le secteur santé, il existe une commission hospitalo-universitaire des carrières, comportant des représentants du CHU et de l'UFR de médecine (mais non de l'université). L'équivalent n'existe apparemment pas pour la pharmacie.

Les calendriers stratégiques des deux institutions ne coïncident pas, mais chacune souhaite progressivement trouver le moyen de les rapprocher (un plan de deux ans pour les CHU et de cinq ans pour l'université). Le souhait dominant est de s'inscrire dans le Projet régional de santé attendu pour la fin de l'année 2011.

Les CHU de Nantes et Angers sont membres fondateurs du Pres L'Unam, ce qui tend à montrer que leur stratégie en termes de recherche est intégrée à celles des universités.

II – Les moyens des UFR santé

L'UFR de médecine dispose de 108 emplois d'EC dont 103 de statut hospitalo-universitaire et 71 de rang A. De plus 241,5 emplois de praticiens hospitaliers et 73,4 emplois Iatf ou Biatoss apportent leur concours aux activités du CHU. Durant les quatre dernières années, les recrutements d'enseignants-chercheurs (14 de rang A et 14 de rang B) ont été effectués pour moitié à l'extérieur de l'université. Onze EC perçoivent la PEDR ou la PES.

L'UFR de pharmacie bénéficie de 50 emplois d'EC dont 5 de statut hospitalo-universitaire de rang A et 27,5 emplois de soutien. Durant les quatre dernières années les recrutements d'EC de rang A (2) sont tous internes et ceux de rang B (10) sont tous externes. Dix EC perçoivent la PEDR ou la PES et 5 enseignants ont été intégrés dans le corps du personnel hospitalo-universitaire pharmaceutique.

III – Des activités de recherche et formation en étroite coordination avec l'université

1 • Une politique offensive en matière de recherche

La structuration régionale de la recherche pourrait se faire par le rapprochement des deux CHU (Nantes et Angers), des deux centres de lutte contre le cancer (Ico), des universités et de leurs écoles doctorales au sein de pôles dont la taille permettrait lisibilité et visibilité. Cependant, les diverses composantes ne sont pas suffisamment intégrées autour des axes qui ont été affirmés : immunologie et cancérologie, cardiovasculaire et métabolisme, vectorisation cellulaire et moléculaire. Il n'y a donc pas encore de juste correspondance entre les pôles de l'université et du CHU, même si le renouvellement en cours permet de réduire les écarts.

Le CHU a développé une réelle politique de recherche. Afin de prendre en compte prioritairement les thématiques de recherche et la composante hospitalo-universitaire, le CHU a restructuré ses pôles (passant de 14 à 7). La délégation régionale à la recherche clinique (DRC) favorise les jeunes chercheurs (enveloppe annuelle récemment portée à 200 k€ pour des projets de jeunes chercheurs). Le travail des praticiens hospitaliers est favorisé dans le domaine de la recherche et des recrutements sur des objectifs de recherche sont parfois réalisés.

En liaison avec le CHU et les laboratoires de recherche (Inserm, CNRS), le pôle santé peut aisément se développer, à condition de changer à court terme les dirigeants de certaines équipes de recherche qui ont démontré leur incapacité à travailler ensemble. Ces incompatibilités induisent une situation préjudiciable à la recherche que la direction du CHU regrette.

L'université et le CHU ont mis en place des structures de valorisation de la recherche. De nombreux brevets ont été déposés. La valorisation est gérée par l'UA à la satisfaction générale (pour rappel, le directeur du SAIC est un PU-PH). L'activité contractuelle et de valorisation est importante : 7 brevets conjoints CHU-université ont été pris et 20 contrats (hors essais cliniques) ont été passés avec les entreprises.

L'activité de publication appréciée par l'index Sigaps est satisfaisante (16^{ème} rang des CHU pour 23^{ème} rang en nombre de membres du personnel hospitalo-universitaire) et fait l'objet d'une évaluation régulière et d'une communication.

2 • Un intérêt manifeste pour l'enseignement soutenu par l'université

Le CHU manifeste depuis de nombreuses années son intérêt pour l'enseignement. Du temps est ainsi accordé aux futurs PU-PH pour leur permettre de faire des recherches et de publier. De même, l'UA a apporté son aide à l'enseignement, notamment en redéployant un poste d'enseignant pour la médecine générale. Plusieurs enseignants ont été intégrés dans le CHU pharmaceutique, signe de bonnes relations entre université et CHU. Néanmoins l'UFR de pharmacie devrait affirmer davantage sa participation à la gouvernance du CHU.

Il existe des relations avec l'UFR de sciences, en particulier concernant les "reçus-collés"¹ et l'orientation des étudiants. Certains projets de M2 de sciences sont à pilotage commun pour faciliter la réorientation des étudiants de médecine.

La formation des étudiants à la recherche est stimulée, notamment dans le cadre de l'École de l'Inserm, et *via* l'organisation d'une "école d'été". Globalement, les étudiants en médecine portent une appréciation très favorable sur l'enseignement et la formation. La mobilité des internes au sein d'Hugo (hôpitaux universitaires du grand Ouest) paraît être un facteur positif.

3 • Une convention à l'état de projet

Un projet de convention entre l'UA et le CHU existe et les contrats des pôles hospitalo-universitaires mentionnent systématiquement un axe recherche.

La convention entre le CHU, l'université et la Région n'a pas été signée, ce qui n'a cependant pas retardé la rentrée dans les instituts de formation en soins infirmiers (Ipsi). Il est clair qu'à terme cet état de fait engendrera des dysfonctionnements par défaut de financement pour les 14 Ipsi de la région et les trois universités concernées (Nantes, Angers, Le Mans).

¹ Reçus-collés : étudiants ayant la moyenne au concours de PCEM mais non admis en 2^{ème} année de premier cycle des études médicales.

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

La politique de communication mise en place depuis ces deux dernières années est d'une très grande qualité et fait partie des points forts de la gouvernance générale. Avec un effectif de six personnes (doublé en deux ans), le service de communication, directement rattaché au président, mobilise des agents expérimentés et de compétences très complémentaires. Cette politique a conduit à la mise en place d'une identité visuelle complète et d'une stratégie de communication interne et externe bien structurée, y compris à l'attention de la presse locale.

Cette politique de communication constitue un réel atout pour l'UA, qui se trouve dans une situation de transition. En effet, alors qu'il apparaît nécessaire non seulement de renforcer l'unité de l'établissement autour d'un projet commun, mais aussi de s'assurer d'une appropriation de ce projet par l'ensemble de la communauté de travail et de faire de ce projet une réelle identité spécifique dans le jeu de relations extérieures dans lequel l'UA est engagée, le savoir-faire acquis et les outils développés seront d'une très grande utilité pour accompagner les évolutions, en renforçant le sentiment d'appartenance, la visibilité et la lisibilité des évolutions à venir.

Il conviendra donc de bien préciser, après cette phase très importante de mise en marche (charte graphique, site web, actions de communications ciblées...), les prochaines priorités de la communication pour les cinq années à venir, notamment à l'intention des partenaires.

Conclusion et recommandations



L'université d'Angers est un établissement pluridisciplinaire avec pôle santé de taille moyenne. Organisée en huit composantes (dont un IUT et une école d'ingénieurs) et sept services communs, elle comptait environ 20 000 étudiants en 2010. L'université dispose de 1 646 emplois permanents (687 Biatoss et 959 enseignants ou enseignants-chercheurs) et fait appel à 1 796 vacataires. Elle a accédé aux responsabilités et compétences élargies au 1^{er} janvier 2010, avec un plafond d'emplois sous-estimé. L'université est agréable à vivre, jouit d'une grande accessibilité sociale et d'un fort soutien des collectivités locales. Elle a fait le choix, assumé, de développer des filières professionnalisantes.

Elle est membre fondateur du Pres L'Unam, EPCS regroupant 11 membres fondateurs et 18 membres associés de la région Pays de la Loire, s'ouvrant vers les établissements privés et les écoles.

La recherche est structurée en cinq pôles ce qui la rend lisible et limite le saupoudrage des moyens. Parmi les unités de recherche, 14 sont associées à un EPST (CNRS, Inserm, Inra) ou un autre établissement (Agrocampus ouest). L'université a la volonté de piloter la recherche de manière centralisée mais n'a pas encore réussi à s'affranchir de l'écran constitué par certaines composantes et si le regroupement en pôles est un progrès notable, il ne constitue pas pour autant une stratégie de recherche. L'université doit entreprendre une analyse approfondie des orientations pluriannuelles en mobilisant l'ensemble des acteurs et en associant en amont ses partenaires, et notamment les EPST. Cette réflexion devra s'articuler avec celle du Pres dans le cadre d'une concertation régionale ou interrégionale afin d'identifier la place de l'université d'Angers dans le dispositif. Il est fondamental que celle-ci ait la maîtrise de ses emplois d'enseignants-chercheurs et ne pérennise pas une répartition des postes par composante.

L'établissement témoigne d'une réelle volonté de valoriser les résultats de la recherche et s'appuie sur une cellule compétente en lien avec le SAIC. L'idée de valorisation a fait son chemin au sein de l'université, qui doit désormais s'appuyer sur le Pres, dont c'est une compétence. En ce qui concerne le CHU, ses activités de recherche et formation sont effectuées en étroite collaboration avec l'université, qui gère également la valorisation des résultats.

L'université a privilégié les formations professionnalisantes en lien étroit avec les collectivités territoriales et les partenaires socioéconomiques. Cette offre de formation, lisible et attractive, a été plébiscitée par les étudiants dont les effectifs augmentent. L'articulation entre recherche et formation, encore récente, a été affirmée lors de la présidence actuelle et devra être renforcée. L'université a beaucoup investi dans l'accompagnement de l'étudiant, de son accueil à son insertion professionnelle. La vie étudiante, très active, est un facteur d'attractivité de l'université, qui reconnaît l'engagement étudiant.

Bien que l'université accueille un nombre de stagiaires de formation continue appréciable, l'augmentation des recettes ne doit pas cacher le manque de politique claire de l'établissement en la matière.

L'équipe présidentielle en place affirme sa volonté d'une gouvernance d'université centralisée et a structuré les services centraux en conséquence. Néanmoins, à l'échelle des composantes, les velléités d'autonomie perdurent, notamment au niveau des responsables administratifs, et constituent un frein à la mise en place d'une politique d'établissement tout en induisant une surconsommation de moyens humains. Les ressources humaines sont bien gérées mais subissent le poids des contractuels. Avec un patrimoine qui s'est accru de 30 000 m², l'université maîtrise bien sa politique immobilière grâce à une direction restructurée qui se dote des outils nécessaires (diagnostics et schémas directeurs).

I – Les points forts

- Le dynamisme de la gouvernance, revitalisée par le passage aux RCE ;
- Des formations professionnalisantes bénéficiant d'un accompagnement performant de l'étudiant et soutenues par l'ensemble des collectivités territoriales et les entreprises ;
- L'implication du CHU dans la vie universitaire et la recherche ;
- Le développement d'une stratégie de communication de qualité, qui permet une appropriation de l'identité de l'université ;
- Une information active auprès des lycéens sur les formations offertes par l'université.

II – Les points faibles

- Un manque de pilotage unique pour la recherche au niveau de l'établissement ;
- Un déficit de liens enseignement recherche ;
- Des fonctions support éclatées par composantes, qui pèsent sur les coûts de fonctionnement ;
- Un déficit de démarche qualité ;
- Une structuration insuffisante de la formation continue tout au long de la vie.

III – Les recommandations

- Profiter de la dynamique favorable pour capitaliser sur le travail engagé lors de l'appel d'offres initiatives d'excellence et de l'émergence du Pres pour inscrire durablement l'université dans le paysage régional et interrégional ;
- Mobiliser l'ensemble des composantes dans la définition et la mise en œuvre d'une politique d'établissement, notamment pour la recherche ;
- Être vigilant sur l'équilibre à trouver entre la professionnalisation basée sur le bassin d'emploi local et celle positionnée sur l'excellence et ancrée sur la recherche ;
- Mettre en œuvre une redistribution des fonctions support des composantes vers l'université en les mutualisant par site ;
- Poursuivre la mise en place de la GPEEC par le développement du volet compétences ;
- Définir une stratégie pour structurer la formation continue ;
- Élaborer un schéma directeur du développement du site de Belle-Beille en concertation avec les collectivités territoriales.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
Anstia	Association nationale des services Tice et audiovisuels
Apec	Association pour l'emploi des cadres

B

Bace	Bureau d'accueil des chercheurs étrangers
BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
Biatoss	(Personnel) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cil	Correspondant informatique et libertés
Cles	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
Clous	Centre local des œuvres universitaires et scolaires
CME	Commission médicale d'établissement
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Cosi	Comité d'orientation du système d'information
CPER	Contrat de projets état-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CR	Conseil régional
CRI	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSI	Commission du système d'information
Cufco	Centre universitaire de formation continue d'Angers

D

D	(LMD) Doctorat
Daf	Direction des affaires financières
Deust	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DG	Directeur général
DGA	Directeur général adjoint
DGS	Direction générale des services
DIU	Diplôme interuniversitaire
DPI	Direction du patrimoine immobilier
DRC	Délégation régionale à la recherche clinique
DSI	Direction du système d'information
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Ensam	École nationale supérieure des arts et métiers
ENT	Environnement numérique de travail
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Esa	École supérieure d'agriculture d'Angers
Esaip	École supérieure angevine d'informatique et de productique
ESBA	École supérieure des beaux-arts
Eseo	École supérieure d'électronique de l'Ouest
ESSCA	École supérieure des sciences commerciales d'Angers
Estaca	École supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile
ETP	Équivalent temps plein

F

FC	Formation continue
Feder	Fonds européen de développement régional
Fnau	Fonds national d'aide d'urgence
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiante

G

GTB	Gestion technique des bâtiments
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
GVT	Glissement-vieillesse-technicité

I

Icam	Institut catholique d'arts et métiers
Ico	Institut de cancérologie de l'Ouest
I dex	Initiative d'excellence
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
I fsi	Institut de formation en soins infirmiers
IFR	Institut fédératif de recherche
Inra	Institut national de recherches agronomiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Iris	Institut de recherche et d'ingénierie de la santé
Ismans	Institut supérieur des matériaux et mécaniques avancées
Iso	<i>International Organization for Standardisation</i> (Organisation internationale de normalisation)
Istia	Institut des sciences et techniques de l'ingénieur d'Angers
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{ère} année, 2 ^e année, 3 ^e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LCPC	Laboratoire central des ponts et chaussées
LEA	Langues étrangères appliquées
LL-SHS	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^e année
Medef	Mouvement des entreprises de France
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MSH	Maison des sciences de l'homme

N

NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
------	--

O

Oniris	École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique
OST	Observatoire des sciences et techniques

P

P	(Master) professionnel
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PES	Prime d'excellence scientifique
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan réussite en licence
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

S

SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SCD	Service commun de documentation
SD	Schéma directeur
SDSI	Schéma directeur du système d'information
SGU	Secrétariat général d'université
Shon	Surface hors œuvre nette
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
Sigaps	Système d'interrogation, de gestion et d'analyse des publications scientifiques
Siuaps	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
SUIO IP	Service universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
Sumppts	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé

T

TD	Travaux dirigés
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UA	Université d'Angers
UCO	Université catholique de l'Ouest
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
(L')Unam	(L')Université Nantes Angers Le Mans
UNR	Université numérique en région
UNSPF	Université numérique des sciences pharmaceutiques francophones

V

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

Observations du président



Observations du Président de l'Université d'Angers

Je noterai tout d'abord avec satisfaction les points forts de l'Université d'Angers identifiés par le comité d'évaluation lors de sa visite du 29 au 31 mars 2011.

Au premier rang est remarqué le dynamisme de la gouvernance, conduite par une équipe soudée, appuyée sur un conseil d'administration adhérant au projet présidentiel. Les caractéristiques, déjà reconnues dans le précédent rapport sont confirmées, voire affirmées avec plus de force qu'en 2007.

L'orientation résolument professionnalisante de nos formations prend un relief particulier avec l'inscription, dans la loi Liberté et responsabilité des universités, de l'insertion professionnelle dans les missions des universités.

La qualité de l'orientation des étudiants, des soutiens pédagogiques dont ils bénéficient, des relations avec les lycées ont anticipé les objectifs ministériels de la réussite en licence. Le dynamisme de la vie étudiante, la politique culturelle et sportive, donnent à notre université une attractivité dont la croissance continue des inscriptions et l'ouverture internationale témoignent.

Les relations, fécondes et pérennes, avec les milieux professionnels et les collectivités territoriales ancrent notre université dans son territoire et la désigne comme acteur essentiel de la vie économique et sociale.

Dans cette université refondée en 1971, la jeunesse et les moyens limités n'ont pas empêché les progrès constants de la recherche, confirmés par les récentes évaluations des laboratoires.

C'est avec ces qualités que l'Université d'Angers « apparaît comme un élément moteur » du PRES Université Nantes Angers Le Mans (p.12) et que le rapport la présente d'emblée comme « une université dynamique au cœur des Pays de Loire » (p.4).

Le rapport met bien sûr en évidence des insuffisances, des progrès à accomplir, des chantiers à ouvrir. Même si ma réponse apportera à ces remarques des nuances et quelques explications complémentaires, je dirais que je souscris globalement au diagnostic des rapporteurs, au delà de quelques désaccords ponctuels.

I Présentation

Dans leur préambule, les rapporteurs soulignent le dynamisme de l'université. Ils notent, dès cette introduction, l'orientation générale de la stratégie suivie pendant mon mandat : le positionnement « dans une structure de réseau au niveau régional » et « le choix d'une stratégie de rassemblement des forces » au sein du PRES l'UNAM.

Il est fondamental d'insister sur le fait que ce dynamisme n'a cessé de se construire dans le contexte de ressources financières et humaines particulièrement pénalisant. Le rapport, dans une simple note de bas de page, évoque « une position défavorable par rapport aux universités de sa catégorie » (p.4). J'aurais apprécié plus d'insistance sur ce point : il éclaire certaines insuffisances analysées plus avant. Rappelons simplement que le modèle SYMPA, quelles qu'aient été ses évolutions techniques, s'est révélé particulièrement « robuste » pour notre université en calculant un déficit de postes avoisinant les 300, durant les trois années de son application. Et il n'est pas possible de dire que ce déficit est « compensé » (p.8). Outre que la compensation financière est insuffisante et ne nous est pas versée en totalité car soumise à des « airbags », transformer les euros en emplois conduit à une politique, nécessaire, de recrutement de contractuels dont le rapport souligne avec justesse les risques et les limites. Dans ces conditions, être attractif et performant, en enseignement et en recherche, comme en témoigne l'application du modèle d'allocation des ressources, est la marque d'un établissement *efficient*. Cette idée aurait pu apparaître explicitement dans le rapport.

I Stratégie en matière de recherche et de valorisation

Le rapport confirme que la structuration en pôles « a permis une meilleure lisibilité et évite la dispersion des moyens ». Il note aussi l'aide apportée aux laboratoires par les cellules d'appui (Europe, CPER/Feder, ANR). Il remarque que l'utilisation de crédits non fléchés permet d'affirmer des choix politiques.

Une critique importante concerne les procédures de recrutement des EC. Les auditeurs soulignent que le rôle des composantes dans la remontée des demandes de postes génère des comportements de « propriétaire »



(p.6), « sous couvert d'une gestion de proximité » (p.5), défavorable à la mise en œuvre d'une véritable politique d'établissement. On ne peut qu'être sensible à cette argumentation, même s'il faut la nuancer en prenant l'exemple du pôle végétal et du pôle santé. En fait, la difficulté principale tient tout simplement au sous-encadrement *général* de l'université, quel que soit le secteur scientifique. Ne disposant d'aucune marge de manœuvre dans aucun des pôles, toute affirmation de priorité dans un domaine de recherche est d'abord perçue comme un risque, bien réel, de fragilisation de l'enseignement dans un autre. Sans un accroissement significatif des moyens, il est difficile de sortir de cette contradiction. J'admets cependant que des progrès doivent être faits dans ce sens et que le sentiment des laboratoires, pour lesquels les composantes font « écran » à la stratégie d'établissement, n'est pas injustifié (p.5).

Le rapport souligne la nécessité de s'engager résolument dans une réflexion stratégique pluriannuelle, associant les EPST et les autres partenaires. Cette réflexion est déjà engagée, dans le cadre régional du PRES et dans le cadre interrégional des investissements d'avenir. Elle s'appuie d'ailleurs sur la stratégie de mise en réseau des équipes de recherche, à travers la fusion d'unités (exemple du végétal, de la psychologie), l'association d'équipes angevines et d'équipes extérieures (exemples de la santé, de la géographie, de l'histoire, des langues), la participation à des fédérations de recherche (exemple des mathématiques, des sciences de l'information et de la communication), l'association à des réseaux (exemple de l'Observatoire des sciences de l'université de Nantes).

Par ailleurs, le rapport souligne la volonté de l'université de valoriser les résultats de la recherche. Notons que les conditions de cette politique s'établiront bientôt sur des bases nouvelles, soit dans le cadre du projet « UNAM valorisation », soit, plus vraisemblablement, dans le cadre de la SATT « Ouest valorisation ».

I La stratégie en matière de formation

La professionnalisation des formations, à tous les niveaux, est un de nos points forts : le rapport le souligne. Je souscris à l'idée de la nécessité d'une analyse des besoins et des cibles à moyen terme. Le rapport aurait pu cependant aussi mettre en valeur l'effort de réflexion et de programmation fait par l'université s'agissant de l'idée même de « professionnalisation ». Le passage de niches métiers à l'analyse des compétences, le développement des compétences transversales, l'évitement du « tubulaire » au profit des parcours et passerelles, le développement des masters « indifférenciés », l'accompagnement progressif de l'étudiant dans la construction de son projet professionnel : autant d'axes de réflexion mis en œuvre dans le contrat actuel, à approfondir dans le prochain. Dans ces évolutions, les initiatives issues des composantes, arbitrées par l'équipe de direction, ont été déterminantes. Je ne voudrais pas que ces qualités soient uniquement vues sous l'angle du renforcement d'une « vocation d'université régionale » (p.8). Nos bassins de recrutement s'élargissent avec le niveau des formations, nombre de licences et de masters professionnels ont des recrutements nationaux, le recrutement international des doubles diplômes concerne largement les filières professionnelles. Dans cet ensemble, et singulièrement en master, approfondir l'articulation enseignement-recherche est indispensable : le rapport le dit, à juste titre.

S'agissant du suivi de l'insertion professionnelle, il ne me semble pas exact de dire que celui-ci se développe à la seule initiative des responsables de formation, des composantes et des services centraux. Au contraire, c'est bien le schéma directeur du BAIP que nous suivons et, par exemple, le déploiement du portail numérique Ip'Oline était prévu dans ce schéma.

Il reste cependant exact que la coordination entre services afin de faire émerger un observatoire du suivi de l'étudiant, reste à préciser.

Est nécessaire la réflexion au niveau du PRES de la carte des formations, déjà engagée dans certains secteurs (les masters enseignement), mais non généralisée actuellement. C'est là incontestablement que se trouve la solution du maintien de filières performantes, bien adossées à la recherche, actuellement à faible effectif, et qui doivent être développées en réseau. Pour certaines, c'est sans doute le niveau interrégional qui s'imposera : l'exemple, réussi, du master BioVigPa me conforte dans cette orientation.

J'adhère pleinement à l'analyse des rapporteurs sur l'urgence de restructurer la formation tout au long de la vie. L'audit externe réalisé, ses préconisations sont en cours de mise en œuvre. Le nouveau directeur, recruté récemment à l'extérieur de l'université, sera opérationnel au 1^{er} septembre prochain.

Le rapport juge notre offre de formation « lisible, attractive et adaptée aux étudiants » (p.9), et reconnaît « l'investissement de l'université dans l'accompagnement de l'étudiant » (p.10). Je trouve qu'il sous-estime quelque peu les réalisations en matière de documentation : maîtrise globale de la politique documentaire, amplitude horaire d'ouverture des deux bibliothèques (1^{ère} en France, très au-dessus de la moyenne européenne), services aux étudiants (dont la formation de tous les étudiants à la méthodologie documentaire),

ouverture sur la ville (gratuité pour *tous* les habitants d'Angers), investissement culturel (deux galeries d'exposition, reconnues au plan national).

I Stratégie en matière de vie étudiante

Il n'est pas nécessaire de revenir longuement sur la qualité de la vie étudiante, soulignée dans le rapport. Je regrette que, comme dans le précédent rapport, deux lignes, neutres, soient consacrées à la politique des activités physiques et sportives, alors que la qualité des équipements, le nombre d'activités proposées, la politique d'UEL pratiquée, l'ampleur des plages horaires disponibles, conduisent à un pourcentage de pratiquants bien supérieur à la moyenne nationale. Un autre regret concerne l'enquête vie étudiante conduite par l'université. Elaborée avec la collaboration de trois unités de recherche, dont deux UMR (géographie sociale, économie-gestion et psychologie), cette enquête est unique en France par son ampleur et sa méthodologie. Elle est actuellement étendue au niveau régional et de nombreuses universités s'y intéressent. Cette réalisation de notre université, certes mentionnée (p.11), aurait pu être mieux mise en valeur : l'analyse de ses résultats permet de construire notre politique en matière de santé, de restauration, de transport, d'action sociale en faveur des étudiants, de culture... Elle sert de point d'appui objectif dans le dialogue avec les collectivités.

I Stratégie en matière de partenariat

Le rapport souligne l'engagement des collectivités territoriales et des partenaires socioéconomiques aux côtés de l'université. Le rôle moteur de l'université d'Angers dans le PRES est remarqué ; qu'il faille améliorer la connaissance du PRES par le personnel est certain : c'est d'ailleurs une question récurrente pour l'ensemble de ses membres.

Le rapport souligne aussi que les liens avec les EPST peuvent être renforcés, notamment sur le plan des réflexions stratégiques. C'est incontestable, mais j'ajouterais que le dialogue sera désormais conduit sur le plan régional, voire interrégional. Sur le plan pratique, le chantier des DGG avance rapidement, sans réticence de la part de l'université, des organismes et des laboratoires.

S'agissant des relations avec l'Université catholique de l'ouest, le rapport se limite à craindre des « questions de concurrence potentielle », alors que mon sentiment est celui du succès d'un dialogue apaisé, constant et efficace, dans le cadre de la politique de site.

I Stratégie en matière de relations internationales

C'est avec satisfaction que j'enregistre le jugement des rapporteurs concernant les progrès réalisés dans ce domaine depuis la dernière évaluation. L'augmentation des moyens, la clarté des objectifs stratégiques, l'efficacité du pilotage, et le dynamisme des composantes et des filières ont permis cette évolution. L'inquiétude, ici comme ailleurs, est celle de la limitation des ressources de l'université. Un seul exemple : la mobilité sortante ; elle a plus que doublé en cinq ans en s'appuyant sur la règle une mobilité – une aide. Nous ne pourrions sans doute pas soutenir une telle ambition dans l'avenir avec les moyens actuels dont nous disposons.

I La gouvernance

Le passage aux RCE a fortement impacté l'évolution de l'université dans les domaines des finances et des ressources humaines.

S'agissant des finances, le rapport fait état de « politique budgétaire rigoureuse sans marge de manœuvre financière » (p.14). Dans ce domaine, je suis beaucoup plus inquiet que le rapport lui-même. Dans un budget où les trois quarts des dépenses sont de la masse salariale, toute insuffisance de l'Etat à financer les mesures qu'il impose (CAS pension, plan carrière, non prise en compte du GVT...) a de très forts impacts, démultipliés par le sous encadrement de l'établissement. Dans un tel contexte, le quasi abandon de l'application du modèle SYMPA en 2011 a été, pour l'université d'Angers, plus qu'une déception : c'est le dynamisme de son développement qui peut se trouver remis en cause. Rappelons qu'en 2011, le modèle calcule une augmentation de 4,7 M d'euros (hors masse salariale), alors que l'université n'a obtenu que 0,7 M d'euros. Si le contexte financier devient trop défavorable, il sera parfaitement vain de parler de stratégie. Il faudra parler d'adaptation à la pénurie : ce sont les contraintes budgétaires qui dicteront les choix, selon une pure logique de réduction des coûts.

La politique des ressources humaines est donc, fort logiquement, marquée par l'embauche de contractuels, dont le rapport reconnaît que l'université a recherché une « harmonisation équitable et claire des conditions d'emploi » (p.16).

Cette situation particulière imprime sa marque à la mise en place du chantier GPEEC, dont le volet « emplois et



fonctions » est réalisé et dont le volet relatif aux compétences reste à mettre en œuvre, comme le souligne à juste titre le rapport.

S'agissant des outils d'aide au pilotage, je noterai que les tableaux de bord ne sont pas uniquement des tableaux de bord opérationnels, en particulier celui du Président qui est davantage un tableau de bord stratégique.

Les tableaux de bord pour les directeurs de composantes ne sont pas destinés principalement au suivi budgétaire des appels à projets, mais plus largement au suivi des indicateurs du contrat. Ils prennent en compte également des indicateurs choisis par la composante en fonction de ses propres objectifs. C'est ce double rôle qui sera essentiel dans le cadre des Contrats d'Objectifs et de Moyens, qui sont en cours de réalisation.

Une partie significative des indicateurs sont des indicateurs de performance, directement en relation avec le modèle SYMPA. Le chantier de la comptabilité analytique est achevé, seule son intégration dans SIFAC n'est pas encore réalisée et sera terminée d'ici la fin d 2011.

Le rapport souligne également que des économies de structure peuvent être réalisées. C'est un point important auquel je souscris totalement. Est cité le cas des plates formes financières dans les composantes, qui pourraient être avantageusement réorganisées et appuyées par un service facturier central. J'ajouterais volontiers une meilleure utilisation des compétences des informaticiens de proximité par des regroupements de site. On peut voir là quelques aspects de « survivances facultaires » que nous devons dépasser dans les années qui viennent (p.14). La mise en place de contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes est la voie que nous avons choisie, ce que les auditeurs approuvent.

Le rapport salue « l'efficacité renforcée des systèmes d'information et de communication » et la « politique immobilière bien maîtrisée ». Le rapport ne note pas la dégradation rapide de certains bâtiments, comme la faculté des lettres et sciences humaines, inaugurée en 1989, qui posera un important problème dans les années qui viennent.

Enfin, le rapport demande la mise en place d'une « politique qualité ». En adoptant la conception très large qu'en ont les rapporteurs, je dirais que les progrès accomplis me semblent sous-estimés, tout en reconnaissant que l'évaluation des enseignements doit être améliorée, et que « le back office », tel qu'il est décrit à la fin de la page 18, est un chantier qu'il faut impérativement ouvrir.

I Les relations avec le CHU

Je noterai simplement que le rapport souligne que, dans ce domaine, les activités de recherche et de formation s'effectuent en étroite coordination avec l'université, et que l'intérêt du CHU pour l'enseignement, qualifié de « manifeste », est soutenu par l'université. La création, par l'université, d'un poste de professeur pour la médecine générale, est citée en exemple. Dans une situation de pénurie d'emplois, c'est effectivement exemplaire.

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

Les commentaires des rapporteurs concernant notre politique de communication sont élogieux. Ils replacent à juste titre la communication dans l'ensemble de la gouvernance. A la fois reflet et outil de sentiment d'appartenance et de visibilité, ils soulignent l'importance de ses enjeux. J'adhère pleinement à cette analyse.

Au terme de cette réponse, je tiens à remercier l'ensemble des personnels de l'établissement, les représentants des collectivités territoriales, des organismes, et des partenaires socio-économiques, ainsi que les étudiants qui ont été sollicités. Je tiens également à souligner la qualité du travail effectué par les membres du comité d'expertise, leur capacité d'écoute et de dialogue, la pertinence de leurs analyses. Ce rapport d'évaluation sera utile à notre établissement : il alimentera incontestablement nos réflexions pour la construction de notre projet et l'élaboration de notre prochain contrat.

Angers, le 21 juillet 2011



Daniel MARTINA
Président de l'Université d'Angers

Chiffres-clés de l'Université d'Angers

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

I – Effectifs d'étudiants et emplois par année universitaire

Les inscriptions	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'étudiants inscrits (inscriptions principales)	17 524	17 622	17 638	17 774	18 504
Les cursus de formation	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Effectifs d'étudiants inscrits en 1 ^{er} cycle	11 001	10 800	10 550	10 498	10 856
Effectifs d'étudiants inscrits en 2 ^{ème} cycle	6 111	6 393	6 681	6 876	7 160
Effectifs d'étudiants inscrits en 3 ^{ème} cycle	412	429	407	400	488
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT	1 069	1 017	1 080	1 151	1 208
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs	0	0	92	116	215
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations de santé	2 546	2 722	2 832	2 925	3 045
Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat	405	425	403	393	482
Les emplois	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants	1 269	1 289	1 302	1 303	1 313
Nombre d'emplois d'enseignants	826	839	845	845	848
Nombre d'emplois de non enseignants	443	450	457	458	465
Les emplois des personnels enseignants	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois d'enseignants-chercheurs	572	580	584	586	593
Les emplois d'enseignants du 2 nd degré	137	137	138	136	132
Les emplois d'enseignants non permanents	117	122	123	123	123
Les emplois des personnels de soutien	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois des personnels de soutien de catégorie A	97	105	111	122	139
Les emplois des personnels de soutien de catégorie B	117	119	121	119	117
Les emplois des personnels de soutien de catégorie C	229	226	225	217	209

II – Comptes financiers – Extrait (en €)

Recettes	2006	2007	2008	2009
Total des recettes	37 645 857	41 937 018	43 329 588	56 174 344
Recettes de fonctionnement	31 665 463	33 250 764	38 091 022	45 119 402
Recettes d'investissement	5 980 394	8 686 253	5 238 565	11 054 942
Dépenses	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses	36 542 898	35 188 988	44 423 060	52 104 305
Dépenses de fonctionnement	27 929 304	30 891 155	36 038 887	40 997 452
Dépenses d'investissement	8 613 594	4 297 832	8 384 174	11 106 853
Soldes intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions	2006	2007	2008	2009
Subventions d'exploitation	18 673 604	20 582 019	24 788 457	29 804 020
Subventions d'exploitation Etat	14 308 891	14 734 037	18 123 527	22 402 239
Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux	2 846 188	4 536 810	4 974 572	5 412 434
Ventes et prestations de services	7 203 512	6 347 221	5 176 045	5 291 961
Fonds de roulement net global	2006	2007	2008	2009
Fonds de roulement net global	16 855 252	25 145 747	23 764 953	27 168 533
Trésorerie	2006	2007	2008	2009
Trésorerie	13 411 200	16 859 260	18 042 230	19 591 477

Source MESR-PapESR - nd : non disponible

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université d'Angers a eu lieu du 29 au 31 mars 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Jean Lemerle, professeur des universités.

Ont participé à l'évaluation :

Beat **Burgenmeier**, professeur, université de Genève (Suisse) ;
Philippe **Gillery**, professeur des universités, chef de pôle, CHU de Reims ;
Michel **Guillon**, secrétaire général adjoint, académie de Versailles ;
Michel **Jamet**, professeur des universités, université Bordeaux 2 ;
Daniel **Jancourt**, directeur d'hôpital, APHP ;
Michel **Perreul**, ancien directeur régional, groupe Géodis ;
Marie-Laure **Ripoll**, étudiante, université de Strasbourg ;
Laurent **Rosso**, directeur, Engref, Agro ParisTech.

Geneviève **Grangeas**, déléguée scientifique, et Catherine **Dhaussy**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.