

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE NANTES

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021
VAGUE B

Rapport publié le 15/11/2021



Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts² :

Pascal Louvet, Président du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	3
1 / Caractérisation du territoire.....	3
2 / Structuration de la coordination territoriale	3
a/ Évolution du contexte du site : du Pres à la ComUE interrégionale	3
b/ Structuration du site nantais : Nantes Université	4
3 / Caractérisation de l'établissement	4
Contexte de l'évaluation	5
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	6
1 / Le positionnement institutionnel.....	6
2 / La stratégie institutionnelle.....	7
3 / L'organisation interne et la gouvernance	10
4 / Le pilotage opérationnel global.....	12
La recherche et la formation.....	16
1 / La politique de recherche	16
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	18
3 / Le lien entre recherche et formation	21
La réussite des étudiants.....	23
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	23
2 / La vie étudiante	24
Réponse aux attentes de l'établissement	26
a/ L'organisation en pôles.....	26
b/ Le cadrage de l'offre de formation.....	26
c/ La répartition interne des moyens humains et financiers	27
Conclusion.....	29
1 / Les points forts	29
2 / Les points faibles	30
3 / Les recommandations	30
Liste des sigles.....	31
Réponse de la présidente	35
Organisation de l'évaluation	38

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

La région Pays de la Loire compte 3,7 M habitants au 1^{er} janvier 2017, soit 5,6 % de la population française, et totalise cinq départements : Loire-Atlantique, Vendée, Maine-et-Loire, Sarthe, et Mayenne. Elle a connu une croissance de sa population de 0,7 % par an entre 2012 et 2017, supérieure à la croissance française et se classe au troisième rang des régions métropolitaines après la Corse et l'Occitanie pour cette dynamique. La région se situe au huitième rang des régions les plus créatrices de richesse avec un produit intérieur brut de 110 milliards d'euros en 2015. Elle compte 1,6 million d'emplois en 2018, ce qui représente 5,7 % de l'emploi en France¹. Elle est concernée par 7 pôles de compétitivité², dont quatre pôles interrégionaux (Vegepolys, Images & Réseaux, Ensembles métalliques et composés complexes (EMC2), Atlanpole Biothérapies, Hub de référence des filières Véhicules et Mobilités du Grand-Ouest [ID4CAR], Valorial, Elastopôle).

La région compte trois universités avec 52 sites d'enseignement supérieur et 135 000 étudiants et présente un montant de dépenses en matière de recherche de 1 538 M€ pour l'année 2017 (en augmentation de 17,2 % entre 2015 et 2017)³. Elle totalise également 3,4 % des publications scientifiques françaises et 3,2 % des dépôts de brevets⁴.

Les effectifs en personnel des établissements publics dépendant du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) en 2018 étaient de 3 772 dans le corps des enseignants et enseignants-chercheurs (EC), soit 3,96 % de l'effectif national, et de 3 588 dans le corps des bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss), soit 3,76 % de l'effectif national⁵. Au moment de la visite (février 2021), la région compte une communauté d'universités et établissements (ComUE) expérimentale récemment structurée (ComUE Angers – Le Mans) et un I-Site regroupant certains acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche nantais autour de l'Université de Nantes (UN).

2 / Structuration de la coordination territoriale

a/ Évolution du contexte du site : du Pres à la ComUE interrégionale

L'UN a été fondatrice le 31 décembre 2008 du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Université Nantes – Angers – Le Mans (Unam). En janvier 2016, Unam a fusionné avec le Pres de la région Bretagne (Université Européenne de Bretagne – UEB) pour donner naissance à la ComUE Université Bretagne Loire (UBL). Créée en application des articles 718-2 et 718-3 du Code de l'Éducation, cette structure de coordination territoriale interrégionale de plusieurs opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche fédérait un total de sept universités, quinze écoles et cinq organismes de recherche des régions Bretagne et Pays de la Loire⁶, ainsi qu'un collège doctoral regroupant les 11 écoles doctorales du site brito-ligérien (collège toujours en place aujourd'hui). Elle portait par ailleurs l'actionnariat de la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Ouest Valorisation pour l'ensemble de ses membres, désormais réparti entre les 13 établissements parties prenantes. L'UBL a été dissoute le 31 décembre 2019⁷.

¹ Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). L'essentiel sur... Les Pays de la Loire, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4482458#consulter>.

² Partenariats recherche-industrie en région Pays de la Loire <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid81951/les-poles-de-competitivite-en-pays-de-loire.html>.

³ Strater, Pays de la Loire, p. 58.

⁴ Strater, Pays de la Loire, p. 13.

⁵ Strater, Pays de la Loire, p. 15.

⁶ Universités : Angers, Bretagne Occidentale (Brest), Bretagne-Sud (Lorient/Vannes), Le Mans, Nantes, Rennes 1 et Rennes 2 ; écoles : École centrale de Nantes (Centrale Nantes), École des hautes études en santé publique (EHESP), École nationale d'ingénieurs de Brest (Enib), École nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam), École nationale supérieure de chimie de Rennes (ENSCR), École nationale supérieure des techniques avancées de Bretagne (Ensta), École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (Ensa), École normale supérieure de Rennes, École supérieure d'agriculture d'Angers, Institut d'études politiques de Rennes, École nationale supérieure Mines-Télécom Atlantique Bretagne-Pays de la Loire (IMT Atlantique), Institut national des sciences appliquées de Rennes (Insa Rennes), Institut supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage (Agrocampus Ouest), École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique (Oniris), École supérieure d'ingénieurs de Rennes (ESIR) ; organismes de recherche : Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement du travail (Anses), Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer), Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria), Institut de recherche pour le développement (IRD).

⁷ Décret n° 2019-1597 du 31 décembre 2019 portant dissolution de l'établissement public à caractère scientifique, culturel, et professionnel « Université Bretagne Loire ».

b/ Structuration du site nantais : Nantes Université

L'UN s'est engagée à partir de 2015 dans une réponse à l'appel à projets I-Site du PIA 2 (Programme d'Investissements d'Avenir) autour du projet NEXt pour « Nantes Excellence Trajectory » (« Trajectoire d'Excellence pour Nantes »), avec comme partenaires fondateurs l'École centrale de Nantes (Centrale Nantes), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), le Centre hospitalo-universitaire (CHU) de Nantes et comme partenaires associés le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae), l'École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation de Nantes-Atlantique (Oniris) ainsi que l'Institut de cancérologie de l'ouest (ICO). Le projet scientifique de l'I-Site est axé sur l'industrie et la santé du futur. L'initiative a bénéficié lors de sa labellisation en 2017 d'une dotation non consommable de 330 M€ générant un financement annuel de 10 M€. Suite au rejet par Centrale Nantes du projet de statuts de l'université-cible prévue par la trajectoire institutionnelle de l'I-Site, les financements ont été suspendus, mais l'UN et ses partenaires ont été autorisés à proposer à la labellisation un nouveau projet intitulé NEXt-2, auquel se sont associés l'École des beaux-arts de Nantes – Saint-Nazaire, l'École nationale supérieure d'architecture de Nantes et l'Institut de recherche technologique (IRT) Jules Verne. Dans ce cadre, un projet d'établissement public expérimental (EPE), appelé Nantes Université (NU), est en cours de structuration et prévoit la création de cette nouvelle université au 1^{er} janvier 2022 et un nouvel examen de l'I-Site par le jury international début 2022.

3 / Caractérisation de l'établissement

L'UN, sous statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), a été créée par le décret 61-1519 du 29 décembre 1961. Au cours de l'année universitaire 2018-2019, l'UN comptait 35 657 étudiants, dont 55,1 % d'étudiantes. La distribution par cycle de formation était de 22 742 (63,8 %) en premier cycle, 11 855 (33,2 %) en deuxième cycle et 1 060 (3,0 %) en troisième cycle et 1 972 étudiants issus de systèmes éducatifs étrangers. L'UN représente environ 26 % des effectifs étudiants de la région⁹.

L'université propose 17 spécialités de diplômes universitaires de technologie (DUT), 43 mentions de licence professionnelle, 23 mentions de licence, 62 mentions de master, 8 diplômes d'ingénieurs, 31 diplômes d'université et 22 doctorats¹⁰.

En 2019, l'établissement totalisait 3 886 personnels : 1 968 enseignants (dont 1 538 titulaires et 430 contractuels) et 1 918 Biatss (dont 1 105 titulaires et 813 contractuels). Parmi les enseignants titulaires : 427 professeurs des universités (PR), 771 maîtres de conférences (MCF) et 340 enseignants du second degré¹¹.

Les 18 composantes de l'UN sont intégrées à 4 pôles (Humanités, Santé, Sciences et technologies, Sociétés). Elles sont constituées de 11 unités de formation et de recherche (UFR), 3 instituts universitaires de technologie (IUT) (Nantes, Saint-Nazaire, La Roche-sur-Yon), 4 instituts – Institut d'économie et de management de Nantes (IAE), Institut de géographie et d'aménagement régional de l'UN (Igarun), Institut de préparation à l'administration générale (Ipag), un service des langues – et une école d'ingénieurs (École polytechnique [Polytech'Nantes]) ; un Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé), un observatoire (Observatoire des sciences de l'univers Nantes Atlantique [Osuna]) font aussi partie des composantes de l'UN sans un rattachement aux pôles¹².

L'université totalise une surface hors œuvre nette (Shon) de 436 930 m² répartis sur 132 bâtiments. Elle est implantée dans toute la région des Pays de la Loire et possède huit campus dont cinq dans la ville de Nantes et trois dans les villes voisines de Carquefou, Saint-Nazaire et La Roche-sur-Yon (Vendée) ainsi qu'un site INSPE dans chaque département à Nantes, Angers, Laval, Le Mans et La Roche-sur-Yon.

Pour l'année 2019, le budget de l'UN était de 334,7 M€ de dépenses décaissables réparties en 55,3 M€ de dépenses de fonctionnement, 258,3 M€ de dépenses de personnel et 21,1 M€ de dépenses d'investissement pour un résultat net de 0,2 M€¹³.

⁸ <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid114170/le-premier-ministre-a-arrete-les-dotations-des-laureats-idex-isite.html>.

⁹ dataESR, <https://data.esr.gouv.fr/FR/>.

¹⁰ dataESR, <https://data.esr.gouv.fr/FR/>.

¹¹ Fiche DGRH Université de Nantes, Mesri.

¹² Strater Pays de la Loire, p. 26.

¹³ dataEsr, d'après les comptes financiers de l'établissement.

Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'UN a eu lieu en 2016 et le rapport a été publié le 25 janvier 2017. Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations de cette précédente évaluation qui a fait l'objet d'un suivi particulier des recommandations, adressé par l'établissement au Hcéres le 6 juin 2019, et dont le comité a pu prendre connaissance.

La visite s'est déroulée du 9 au 11 mars 2021 en distanciel, en raison de la crise sanitaire. Le comité a intégré à ses réflexions les attentes exprimées par l'établissement lors d'une réunion qui s'est tenue le 16 novembre 2020. Ces dernières sont traitées dans le cadre de ce rapport et portent sur les problématiques suivantes :

- Organisation de l'université en pôles intégrant chacun plusieurs composantes de formation et des unités de recherche (UR) ;
- Capacité de l'établissement à intégrer dans sa politique de formation les réformes récentes de l'ESR et analyse de l'impact de ces dernières sur cette même politique ;
- Analyse de la répartition interne des moyens humains et financiers, du modèle d'allocation associé et de son évolution programmée.

Le pilotage stratégique et opérationnel

1 / Le positionnement institutionnel

Référence 1. *L'université définit son positionnement institutionnel dans son environnement local, national et international.*

L'UN a fait la démonstration au cours des cinq dernières années d'une capacité de rebond et d'adaptation face aux nombreuses péripéties qui ont marqué l'écosystème local de l'enseignement supérieur et de la recherche. **En plusieurs étapes, elle est parvenue à préciser son positionnement institutionnel qui, selon l'avis du comité, est aujourd'hui suffisamment clair et structuré pour lui permettre d'élaborer et de conduire une stratégie.**

Rappelons les faits. L'UN s'est engagée en 2015 dans le projet de création d'une ComUE, l'UBL, organisée de manière souple en réseau et dont l'ambition était de porter une initiative d'excellence (Idex). Le dossier n'a pas été retenu du fait d'une organisation et d'une gouvernance peu convaincante. L'échec à l'Idex a eu pour effet de mettre en cause l'utilité de la ComUE et d'interroger sur son rôle dans la stratégie des établissements membres, ce qui conduira finalement à sa dissolution en 2019. Il a aussi conduit les établissements à revoir leur positionnement et à travailler leur projet sur un périmètre plus restreint mais plus homogène tant en termes géographiques que scientifiques. C'est cette stratégie de recentrage que l'Université de Nantes a adoptée avec la candidature à l'I-Site NEXt portée avec le CHU de Nantes, l'Inserm et Centrale Nantes. Le dossier prévoyait l'association des 4 partenaires dans la nouvelle Université à Nantes (NU), présentée comme un « nouveau modèle universitaire » décloisonné pour mieux répondre à des « enjeux complexes du monde »¹⁴. NEXt a été labellisé I-Site en février 2017.

Le projet de statuts de la nouvelle université prévoyait une position d'associé pour le CHU de Nantes et l'INSERM et l'intégration de Centrale Nantes en tant qu'établissement-composante conservant sa personnalité morale au sein d'un des pôles. Ce montage a suscité une forte hostilité des communautés de l'école et le conseil d'administration de Centrale Nantes s'est opposé finalement en octobre 2019 aux statuts du nouvel établissement, ce qui a mis un point d'arrêt au projet. L'I-Site a alors été suspendu. Ce nouvel échec n'a pas découragé l'UN qui a proposé en 2020 un nouveau projet d'EPE élargi à l'École d'Architecture, à l'École des Beaux-Arts ainsi qu'à l'IRT Jules Verne, faisant évoluer le dossier de l'I-Site désormais désigné sous l'appellation NEXt-2. La feuille de route a été approuvée en octobre 2020 et le nouvel établissement doit voir ses statuts approuvés dans le courant de l'année 2021¹⁵ pour une création au début 2022. Ceux-ci reconnaissent une plus large autonomie aux établissements composantes, en particulier à Centrale Nantes qui ne sera plus intégrée dans l'un des pôles de l'université et conservera sa personnalité morale, comme l'autorise l'ordonnance de 2018¹⁶.

Par ajustements successifs, l'UN et ses partenaires sont donc parvenus à dessiner un positionnement cohérent et lisible : celui d'une université scientifique thématifiée pour Nantes et les Pays de Loire, avec le soutien actif des acteurs territoriaux.

Ce positionnement s'appuie sur des valeurs qui sont celles d'une université du secteur public engagée dans la société¹⁷. Il est cohérent dans la mesure où les partenaires, tous localisés dans l'agglomération nantaise, sont proches géographiquement, qu'ils ont déjà tissés des collaborations entre eux et qu'ils ont un intérêt commun au développement des thématiques phares que sont l'industrie du futur et la santé du futur, au cœur du projet I-Site.

Il est également cohérent car il s'appuie sur des forces réelles parmi lesquelles la recherche en santé et en technologie pour asseoir le caractère d'université scientifique d'une part et, d'autre part, la pluridisciplinarité et le développement de campus sur les sites de la Roche-sur-Yon et de Saint-Nazaire pour assumer le rôle d'une université pleinement ouverte sur son territoire.

Il est cohérent encore par le soutien et la collaboration des acteurs publics et socio-économiques du territoire :

¹⁴ Cf. préambule du projet de statut de Nantes Université.

¹⁵ Les statuts de Nantes Université ont été définitivement approuvés par l'ensemble des sept établissements fondateurs, le 10 juin 2021, pendant le processus éditorial du présent rapport. Dépêche AEF n° 653847.

¹⁶ « ...Les établissements regroupés dans l'établissement public expérimental peuvent conserver leur personnalité morale. Ils sont dénommés « établissements-composantes » de l'établissement public expérimental », article 1, Ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018.

¹⁷ Rapport d'autoévaluation (RAE) Université de Nantes, 2020, p. 8.

la Région des Pays de Loire, sans compter sa participation au financement des projets immobiliers grâce au Contrat Plan État Région (CPER), contribue sous différentes formes, pour un total très significatif de 20 M€ par an, au budget de l'université¹⁸; la Métropole et la Ville de Nantes accompagnent l'UN en l'intégrant dans le projet urbain qu'elles portent et qui prévoit, sur l'Île de Nantes, la constitution en 2027 d'un quartier de la création et d'un quartier de la santé appelé à regrouper le CHU, les écoles paramédicales et le pôle santé de l'université. Des schémas d'aménagement sont élaborés dans un même esprit pour les sites de Saint-Nazaire et de la Roche-sur-Yon avec l'implication active des agglomérations concernées. Les industriels locaux participent au projet NEXt et sont associés aux activités du nouvel établissement à travers l'IRT Jules Verne, la filiale de valorisation de l'UN, Capacités, et la fondation de l'Université.

Il est cohérent enfin car il s'inscrit sur un territoire dynamique et attractif en particulier pour ce qui concerne les thématiques fortes de l'université : énergies marines renouvelables, santé et biotechnologies, numérique ; le département de la Loire-Atlantique a vu ainsi ses entreprises créer 9 500 emplois en 2019 et peut se prévaloir d'un taux de chômage de 6,4 % seulement (début 2020)¹⁹.

L'université, même si elle met en avant son rôle au sein du territoire local, souhaite afficher une identité lisible et visible à l'international²⁰ autour des deux thématiques du projet NEXt que sont la santé du futur et l'industrie du futur. L'internationalisation est d'ailleurs l'un des axes du projet I-Site et de son plan stratégique. L'ambition fait sens pour un établissement qui, voulant peser sur un territoire métropolitain, affiche aussi sa volonté d'attractivité internationale. Cultiver des domaines d'excellence, tels que ceux qui sont mis en avant pour l'I-Site, est un levier indispensable de l'internationalisation tout comme le fait de prendre exemple sur la réussite de certaines universités dans le but d'élaborer des plans d'actions²¹. Cela doit aussi s'accompagner d'une stratégie clairement définie en matière d'accueil, de mobilité, de partenariat. De même, l'UN met en avant son entrée dans certains classements internationaux et son positionnement dans d'autres, mais elle ne précise pas lesquels elle privilégie, ni la place à laquelle elle ambitionne d'y figurer. L'alliance avec 6 établissements européens pour créer l'Université européenne *European University for Well-Being* (EUniWell) (juillet 2020), alliance largement mise en avant par l'établissement, est incontestablement un levier de la stratégie partenariale mais il ne saurait suffire à caractériser sa politique internationale. **Aussi le comité recommande-t-il vivement à l'université de préciser quelle est l'ambition de cette politique, ses objectifs, ses cibles et les actions qu'il convient de mener pour les atteindre.**

Avec la dissolution de l'UBL, la coordination interrégionale est aujourd'hui en déshérence. Dans la logique de son nouveau positionnement, l'UN aurait pu, avec les deux autres universités des Pays de Loire, les universités du Mans et d'Angers, ainsi que d'autres acteurs de l'enseignement supérieur ligérien, s'interroger sur l'intérêt de redéfinir une stratégie de coopération à l'échelle régionale, notamment en matière d'études doctorales, pour ne pas perdre complètement le bénéfice de la mutualisation, et de collaborations scientifiques, en s'appuyant sur les laboratoires communs. Elle n'a pas fait ce choix au motif d'un positionnement principalement métropolitain²² et, aujourd'hui, les relations sont circonscrites à des collaborations ponctuelles et au portage commun par les trois universités ligériennes du projet « Enseignement supérieur et territoire d'orientation innovant ligérien en évolution » (Etoile), qui doit mettre en œuvre des dispositifs d'orientation vers les études supérieures. Du point de vue du comité, **l'UN clarifierait son positionnement si elle précisait davantage quelle stratégie elle envisage avec les acteurs académiques de la région.**

2 / La stratégie institutionnelle

Référence 2. L'université décline ses orientations stratégiques en grands objectifs opérationnels et partenariats, elle mobilise des outils de suivi de sa trajectoire parcourue.

L'université conduit une démarche stratégique qu'elle décline dans un plan quinquennal en phase avec le contrat pluriannuel qui couvre la période 2017-21 ; il comporte trois axes stratégiques, déclinés en une trentaine d'actions : une université forte et reconnue, une université agile et innovante, une université engagée et

¹⁸ RAE, Université de Nantes, 2020, p. 8.

¹⁹ <https://nantesstnazaire.cci.fr/un-departement-dynamique-et-attractif>.

²⁰ Voir notamment le plan d'actions NEXt-2 (document amendé), p.3 et le RAE, p.6

²¹ Arizona State University pour l'interdisciplinarité, Laval pour l'accompagnement des étudiants, Montréal et Melbourne, pour la santé, University of South Australia pour l'industrie. RAE, Université de Nantes 2020, p.10.

²² RAE, Université de Nantes, 2020, p. 10.

humaniste²³. Il fait l'objet d'un bilan stratégique annuel²⁴ qui permet d'en suivre l'état d'avancement. Pour la période à venir, un nouveau plan stratégique est ébauché dans le rapport d'autoévaluation (RAE). Ce plan comprendra six axes : soutenir la recherche dans toute sa diversité ; accompagner les étudiants dans leur orientation, leur parcours de formation et leur insertion professionnelle ; amplifier l'innovation et les relations avec les entreprises ; s'ouvrir davantage encore à l'Europe et au monde ; développer la formation tout au long de la vie ; rendre les connaissances accessibles à tous. Ces axes restent très généraux dans leur formulation et embrassent, sans définir pour autant de priorité nette, tout le spectre des activités de l'établissement. Ainsi définis, ils ne sont pas pleinement cohérents avec le positionnement et le projet institutionnels, tels que l'I-Site les spécifient désormais. Le premier axe, par exemple, évoque un soutien indifférencié à toutes les disciplines de recherche, alors que l'université a pourtant choisi de cibler prioritairement les thématiques d'industrie et de santé du futur ; de même, l'ambition d'université scientifique suppose une réflexion particulière sur la formation par la recherche, qui n'apparaît pas clairement dans les axes stratégiques. **Le comité constate que la stratégie est énoncée, qu'elle fait l'objet d'un suivi mais regrette, du fait de sa grande généralité, son manque de lien avec le positionnement scientifique et institutionnel.**

Le comité regrette également que la construction des axes stratégiques ne procède pas d'une démarche formalisée. Aucune analyse SWOT n'est fournie dans le RAE à l'appui de cette construction.

La mise en œuvre de la stratégie mériterait également d'être explicitée, en particulier, la manière dont l'UN compte s'appuyer sur ses composantes et les pôles en cours de création (cf. référence 4). Les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) (cf. référence 5) font partie des outils qui œuvrent à l'alignement des objectifs entre la stratégie de chaque pôle et le projet d'établissement. Les CPOM, lors de la visite des experts, étaient en cours d'élaboration avec un degré d'avancement variable selon les pôles, il est prématuré de porter un jugement sur leur utilité effective dans la mise en cohérence stratégique des activités de l'établissement et **le comité ne peut, à ce stade, qu'insister sur l'enjeu des projets de pôles et de la démarche de contractualisation dans l'opérationnalisation de la stratégie.**

En termes de moyens, l'université montre une aptitude réelle à trouver des financements pour la mise en œuvre de sa stratégie. Au cours des dernières années, elle a candidaté avec succès à plusieurs appels à projets du PIA. Ainsi, nombre de ses projets bénéficient de financements spécifiques : I-Site NEXt (11 M€ en 2020²⁵), le nouveau cursus à l'université (NCU) Nouvelles études pour tous à l'UN (NeptUNE) (0,9 M€ en 2020), Structuration de la formation par la recherche (SFRI) *Training by research in industry and health for Nantes université* (Triton) (12 M€ sur 10 ans), EUniWell, etc. Lorsque les ressources récurrentes sont peu redéployables, de nouveaux apports sont souvent nécessaires pour conduire une stratégie. Malgré tout, la pérennité de ces apports n'est pas acquise, ce qui peut représenter un risque qu'il convient de contrôler dans une approche pluriannuelle de l'équilibre financier (cf. infra référence 6). **Le comité recommande à l'Université de ne pas négliger dans sa démarche stratégique la soutenabilité financière sur la durée des actions qu'elle engage et le risque associé aux financements.**

Le comité salue l'avancement et la profondeur de la démarche de responsabilité sociale et environnementale de l'UN. Celle-ci irrigue pleinement les thématiques de recherche, les programmes de formation et plus généralement la politique de l'établissement. Sur ce dernier volet, on peut citer les actions participatives qui amènent les personnels à définir eux-mêmes les plans d'action pour un meilleur usage de leur bâtiment, le programme de transition énergétique, la gestion des déchets, le verdissement de la politique d'achat. L'engagement sociétal de l'Université est d'ailleurs reconnu par un classement international de référence, le *Times Higher Education Impact Rankings*, qui place l'UN dans les 200 meilleures universités²⁶.

Soulignons enfin que l'engagement de l'UN dans son territoire est soutenu, parmi divers dispositifs, par la filiale de valorisation Capacités, la Satt Grand Ouest et une fondation dynamique, qui, au 1^{er} janvier 2021, a drainé 8,1 M€²⁷, versés par 220 donateurs. Cet engagement se concrétise par de nombreux partenariats avec les collectivités territoriales, les chambres de commerce et les entreprises, grâce notamment au volet *Innovation Center* de NEXt²⁸.

²³ Document d'orientations stratégiques 2017- 2021.

²⁴ Cf. Bilan 2020, Orientations et engagements, contrat MESRI 2017-2021.

²⁵ Présentation budget initial 2020.

²⁶ <https://www.univ-nantes.fr/decouvrir-luniversite/vision-strategie-et-grands-projets/times-higher-education-luniversite-de-nantes-conforte-sa-place-dans-le-classement-dedie-a-limpact-social-et-economique-2>.

²⁷ RAE, Université de Nantes 2020, p. 13.

²⁸ RAE, Université de Nantes 2020, p. 12.

Référence 3 (uniquement pour les universités avec secteur santé). L'université développe et pilote ses relations avec le CHU et les autres établissements en charge de formations médicales et paramédicales à partir d'objectifs stratégiques partagés.

Les liens entre l'UN et le CHU remontent à une convention signée en 1973, actualisée en 2014, puis en 2017. Celle-ci a permis de bâtir un secteur santé particulièrement fort en formation et en recherche²⁹ au cœur du projet NExT et de la nouvelle université : « pour la première fois en France, un CHU s'engage à porter ainsi une bannière universitaire »³⁰. **La reconnaissance du CHU comme acteur majeur de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) par l'UN, en particulier à travers leur association par décret³¹, est un acte important et original méritant d'être souligné.**

La qualité des relations avec le CHU est stratégique pour le projet de l'UN. Ainsi est-il régulièrement associé aux réflexions et démarches concernant la recherche ou la formation (cf. projet Triton ou EUniWell). Ces relations privilégiées ont conduit à réduire le rôle du *Comité de recherches en matière biomédicale et de santé publique* (CRBSP), même si celui-ci a continué à se réunir régulièrement³², alors qu'il permet une concertation plus large incluant les établissements publics à caractère scientifique et technologique et d'autres acteurs du domaine de la santé. **Le comité recommande donc à l'établissement de préciser le rôle qu'il entend faire jouer au CRBSP dans sa démarche stratégique en santé.**

Le CHU est membre fondateur du projet NExT et participe dans ce cadre à la création de l'EPE NU : le projet engage l'UN et le CHU à une **imbrication de leur gouvernance par le jeu de participations croisées aux instances de chaque établissement**. Le Directeur Général du CHU sera « invité permanent » du conseil d'administration (CA) de NU, mais surtout membre du directoire³³, l'organe stratégique de préparation des décisions du CA, ainsi que du conseil du pôle santé, sa présence étant ici en miroir de celle du président de la nouvelle université au directoire du CHU.

Temps fort des relations entre université et CHU, **la révision des effectifs hospitalo-universitaires (HU) se fait de façon conjointe et équilibrée et prend en compte les besoins de l'enseignement et de la recherche**. À cette fin, une commission mixte de recrutement se réunit plusieurs fois dans l'année. Le projet de statuts de l'EPE prévoit que la discussion se déroule désormais dans la conférence des ressources humaines. Un copilotage de la discussion à trois (NU, CHU et pôle santé) est évoqué³⁴, sans que la place de chacun ne soit encore définie. Une coordination du recrutement des HU, des chercheurs et des enseignants-chercheurs est prévue et le comité recommande de veiller à la prise en compte de la stratégie du futur pôle santé à l'occasion de ce travail de coordination. Les UR n'y seront pas représentées mais pourront être invitées en tant que de besoin. Cette configuration de la gouvernance ne permettra pas d'associer les laboratoires au dialogue collégial au côté du CHU, ce dernier étant³⁵ surtout impliqué à leur endroit par les ressources humaines médicales ou non médicales et par les surfaces qu'il met à disposition. **Le Comité estime pertinent de créer un espace de dialogue tripartite entre les composantes, les UR « santé » et le CHU.**

Les liens entre l'UN et le CHU bénéficieront du regroupement prévu au sein du quartier de la santé. Celui-ci est destiné à « renforcer les synergies entre formations médicales et paramédicales »³⁶. Le pôle santé devrait accueillir à l'avenir l'institut de formation en soins infirmiers (Ifsi) du CHU. Ce sont là les seuls éléments tangibles de la volonté politique, affichée par l'UN, de s'engager dans l'universitarisation des professions paramédicales. Le comité n'a pas pu disposer du « plan partagé avec le CHU » sur le sujet.

L'UN se refuse pour l'instant à aller plus loin, craignant de compromettre l'ensemble de son propre fonctionnement en assurant à l'avenir le financement des instituts sans la participation de la Région qui en avait la charge avant l'universitarisation. **Le comité craint que cette prudence ne retarde le dialogue avec les partenaires locaux ou régionaux impliqués dans ce projet.**

²⁹ Sur 37 537 étudiants inscrits dans les formations diplômantes en 2018/2019 à Nantes, 5 781 (hors professions paramédicales) relevaient du champ de la santé ; 14 des 45 laboratoires de recherche relèvent du domaine « médecine –biologie », <https://www.univ-nantes.fr/exceller-par-la-recherche/laboratoires>.

³⁰ RAE Université de Nantes 2020, p. 14.

³¹ Ce décret du 6 septembre 2019 précise les domaines et actions où leurs compétences respectives sont mises en commun.

³² Son activité étant surtout celle de son comité de suivi des surfaces (source : relevés de conclusions des CRBSP).

³³ Projet des statuts, Nantes Université, <https://participez.univ-nantes.fr/>.

³⁴ Document du groupe de travail GOUVERNANCE - Volet « Contractualisation, pilotage, ressources humaines ». Projet Nouvelle Université à Nantes.

³⁵ RAE, Université de Nantes, 2020, p. 15.

³⁶ CR du CRBSP du 24/09/2019 p. 7.

3 / L'organisation interne et la gouvernance

Référence 4. La gouvernance de l'université s'appuie sur une organisation, des instances, des circuits de décision et une communication adaptés à ses missions et à sa stratégie.

L'UN dispose d'une gouvernance et d'une organisation qu'elle cherche à faire évoluer depuis 2013 par une structuration très prudente et très progressive en pôles.

La gouvernance de l'UN s'appuie sur une distinction claire entre rôle de l'équipe présidentielle – l'exécutif qui porte la stratégie et décide – et les attributions de la direction générale – appui à la décision et mise en œuvre opérationnelle³⁷. Des réunions régulières de directeurs de composantes sont organisées avec l'équipe de direction pour partager les orientations³⁸. Ce rythme est de six semaines pour les réunions destinées aux directeurs d'UR. Il n'existe pas encore de lieu de discussion institué réunissant la direction des pôles avec la présidence³⁹. Les instances décisionnaires tiennent séance à un rythme régulier et les comptes rendus montrent la qualité d'un dialogue qui se concentre sur les enjeux importants. Depuis septembre 2018, le conseil académique (Cac) ne se réunit qu'en formation restreinte aux professeurs d'université et assimilés. L'absence de convocation du Cac en séance plénière depuis cette date interroge quant au rôle réel de cette instance dans la gouvernance et sur la distribution effective des prérogatives de discussion et de décision.

Le comité salue l'engagement sociétal de l'UN, les organigrammes politique et administratif traduisant la volonté de porter une démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) avec la création d'un poste de directeur général adjoint (DGA) en charge de la stratégie financière et des investissements durables, l'existence d'une direction du développement social, de la prévention et de la sûreté, d'une vice-présidente responsabilité sociale et d'une mission transversale « transformation écologique », rattachée directement à la direction générale des services (DGS), ayant elle-même la charge de diffuser les pratiques liées au développement durable dans l'ensemble des politiques conduites.

L'UN a ressenti le besoin de déconcentrer son organisation dès 2013⁴⁰ ; elle a cherché à regrouper les composantes dans des pôles et à déléguer à ces derniers des compétences venant principalement de l'échelon central de l'université. La structuration a d'abord été envisagée en six pôles, pour finalement se réduire à quatre dans le projet de nouvelle université⁴¹. La montée en puissance administrative des pôles est très progressive et ne s'effectue que par transfert de missions et de moyens du niveau central et peu par dévolution de compétences et de personnel provenant des composantes. Les pôles assurent déjà certaines prestations, comme le recrutement de contractuels sur ressources propres⁴² et portent depuis 2019 le CPOM qui traite de l'internationalisation des formations et de la recherche, de l'innovation pédagogique, des partenariats et du tutorat étudiant⁴³. Enfin, en préfiguration de NU⁴⁴, les pôles sont également amenés depuis 2018 à décliner leur propre projet stratégique. L'ensemble de ces instruments témoignent d'une mutation progressive des pôles comme lieu de cohérence stratégique et de gestion de moyens mutualisés.

Les pôles, officialisés dans les projets de statuts, sont destinés à jouer un rôle pivot dans l'allocation des moyens et dans le processus stratégique du futur EPE. Ils ont aussi un rôle central par leur participation au directoire, aux côtés des établissements-composantes⁴⁵.

Le partage des compétences entre les niveaux présidence, pôles et composantes qui, s'il a été formalisé et décliné, reste à préciser dans son application pour assurer un processus de décision fluide et efficace.

Un travail important et très participatif a été organisé en 2018 quant à la répartition des compétences entre les trois niveaux. Seul le volet ressources humaines a donné lieu à un consensus et à une déclinaison opérationnelle. Parallèlement à la mise en œuvre des statuts, la démarche participative mériterait d'être appliquée à d'autres sujets de la vie des pôles, comme par exemple la question des modes de collaboration avec les établissements-

³⁷ RAE, Université de Nantes, 2020, p. 17.

³⁸ Calendrier des instances 2020-2021.

³⁹ Aucune page intranet ne décrit précisément le rôle, ni la structuration, ni la gouvernance des pôles. La page d'accueil des composantes se borne à regrouper celles-ci par pôle.

⁴⁰ RAE, Université de Nantes, 2020, p. 18.

⁴¹ Pôle humanités – Pôle santé – Pôle sciences et technologie – Pôle sociétés. Les pôles sciences technologie ont fusionné et l'ESPE est passé du statut de pôle à celui de composante en devenant INSPE.

⁴² Cf. Intranet de l'université et tableau de bord d'aide au pilotage du pôle humanités (annexe au RAE Université de Nantes 2020).

⁴³ RAE, Université de Nantes, 2020, p. 19 et document « Thématiques des enveloppes récurrentes relevées dans les CPOM durent 3 ans (2018 – 2021) ».

⁴⁴ Cf. projet stratégique du pôle humanités d'avril 2018 – Intranet de l'université.

⁴⁵ Une analyse plus complète du fonctionnement des pôles est fournie dans la partie réponse aux attentes de l'établissement avant la conclusion.

composantes, question qui aurait toute son utilité en matière de formation, de recherche, de vie universitaire et d'internationalisation. Elle pourrait en outre favoriser la cohésion des pôles dont la constitution n'est pas fondée sur une des thématiques de l'I-Site.

Les grands projets fédérateurs sont, du point de vue du comité, un bon moyen de contrebalancer le risque d'autonomisation des pôles. Les projets très structurants portés à l'échelle de l'établissement, comme les *graduate schools*, l'université européenne ou les programmes régionaux de Recherche Formation Innovation (RFI), ont permis l'acquisition d'une culture nantaise de l'interdisciplinarité, qui sera très utile dans la promotion de partenariats entre pôles et pour lutter contre le risque de repli des pôles sur eux-mêmes.

Le comité salue enfin la participation significative de la communauté universitaire à la consultation en ligne sur les statuts, qui témoigne à tout le moins d'une adhésion forte au projet d'ensemble⁴⁶.

Référence 5. La direction de l'université porte et développe une politique globale de la qualité.

Un système qualité concentré sur les données de gestion, une politique globale de la qualité à structurer et des indicateurs stratégiques à construire

L'UN est engagée depuis 2013 dans une démarche qualité. Le système qualité est géré par une *cellule d'appui au pilotage, évaluation et qualité*, qui se concentre sur la production de données de gestion, la simplification des actes administratifs, l'évaluation des enseignements et l'accompagnement des structures internes. Plus de 250 processus ont été identifiés et formalisés. Une cartographie existe, mais elle est très incomplète : de nombreuses procédures restent encore à formaliser. Il est également attendu que la future organisation en pôles de NU conduise à une déconcentration des processus et à une gestion au plus proche des spécificités et des besoins de chaque pôle. Cette démarche est d'ores et déjà engagée pour les processus de gestion des ressources humaines. Une quinzaine d'audits sur l'organisation et la gestion financière ont par ailleurs été engagés pour identifier les progrès à effectuer.

Sur le périmètre de la formation professionnelle, en collaboration avec les composantes et pôles, l'UN conduit sa démarche qualité dans le cadre du référentiel national Qualiopi dans la continuité des travaux engagés depuis 2016 sur la certification FCU Bureau Veritas. Elle s'appuie par ailleurs sur une démarche dite EEE (évaluation des enseignements par les étudiants) qu'elle a élaborée depuis plusieurs années et que s'approprient de plus en plus les composantes : plus de la moitié la gèrent désormais directement, contre 15 % il y a 5 ans. Le processus contribue effectivement à l'adaptation des enseignements évalués et à la révision des maquettes. Il est question de généraliser la démarche et de la formaliser par un guide d'appui complet et précis. **Le comité recommande de continuer à développer ce processus, d'en assurer la communication des résultats en interne, et d'envisager son déploiement au sein de NU, ce qui impliquera son harmonisation avec les établissements-composantes qui intégreront l'EPE.**

L'appui aux différentes composantes dans **leur démarche qualité s'effectue principalement à leur demande et le comité regrette qu'il ne bénéficie ainsi qu'à celles qui sont déjà sensibilisées aux enjeux de la qualité.** Par exemple, le service de formation continue est engagé dans une démarche de certification, le service universitaire des langues a obtenu le label français langue étrangère (Fle), plusieurs plateformes technologiques sont certifiées et le service commun de documentation a un projet d'amélioration de la qualité d'accueil qui s'appuie sur le référentiel Marianne.

Le comité recommande que la cellule d'appui au pilotage, évaluation et qualité s'engage dans une démarche plus proactive et vise les composantes qui sont à la fois les plus stratégiques pour le projet de développement de l'Université de Nantes et les moins avancées dans leur démarche qualité.

Par ailleurs, les entretiens font ressortir que l'autoévaluation est une démarche naissante, très diversement appliquée d'une composante à l'autre.

La démarche qualité, très opérationnelle sur les données de gestion, grâce à un système d'information décisionnel (SID) en cours de développement, n'est pas portée par une direction en propre. Elle apparaît aux yeux du comité comme une fonction support relativement secondaire, et non comme une fonction majeure servant à piloter les objectifs stratégiques de l'Université et à en mesurer les résultats. La culture qualité est partagée de façon très variable entre les différentes composantes, et **le comité estime qu'elle n'est pas suffisamment portée par l'équipe de direction.** Les indicateurs qualité actuels sont essentiellement des

⁴⁶ Cf. notice du projet de décret portant création de Nantes Université du 19 septembre 2017.

indicateurs de gestion, certes indispensables ; le comité recommande de construire rapidement les indicateurs-clés qui permettront d'évaluer et de piloter la trajectoire stratégique de l'UN.

Il n'y a pas eu encore de dialogue, de concertation ou de mutualisation entre les partenaires du projet NU sur le thème de la politique globale de qualité. Le comité recommande d'engager dès que possible cet échange, à la fois pour bénéficier de l'expérience et de la maturité de certains partenaires et pour inscrire le plus tôt possible une démarche qualité globale dans le pilotage de ces partenariats et dans celui des futurs pôles. Le comité recommande la même démarche avec les partenaires du projet européen EUniWell : comme certains workpackages de ce projet incluent la qualité des enseignements et celle du pilotage, cela pourrait être un levier pour engager une démarche qualité plus globale et plus structurante. Enfin **le comité recommande d'étoffer la structure en charge de la qualité : il conviendrait de lui donner une visibilité et une feuille de route qui lui permettraient d'insuffler une culture qualité et de disposer de relais suffisants au sein des composantes, des pôles et auprès des partenaires.**

4 / Le pilotage opérationnel global

Référence 6. L'université pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré.

Malgré des progrès significatifs dans l'utilisation d'outils de pilotage, la nécessaire sécurisation de la trajectoire financière pâtit de l'absence d'une démarche prospective, alors que l'UN est confrontée à une lente dégradation des indicateurs de soutenabilité⁴⁷, à d'éventuels surcoûts liés à la déconcentration polaire et au risque induit par le financement sur projet d'actions structurantes. Le budget 2021 voté en léger déficit, certes assumé, et l'insuffisance des dépenses de gros entretiens réparation (GER) (cf. référence 8), souvent considérées comme variable d'ajustement, doivent servir de signaux d'alerte.

La maîtrise de la masse salariale et de son évolution suppose un cadrage de la politique d'emploi. Si l'UN fait preuve de rigueur dans la gestion de ses campagnes d'emploi (cf. référence 7), elle ouvre à ses composantes un droit à des recrutements pérennes en contrat à durée indéterminée (CDI), et même de titulaires par financement sur ressources propres, droit qui peut représenter un risque à long terme. Il conviendra, si l'organisation polaire conduit à déconcentrer la gestion de la masse salariale, de maintenir ce risque sous contrôle.

L'établissement fait cependant preuve de dynamisme dans la recherche de ressources propres avec une performance réelle pour les ressources issues de la valorisation (4,7 % des ressources propres en 2019 pour 1,73 % en moyenne dans les universités pluridisciplinaires avec santé), de la formation continue (14,25 % pour 11,38 %) et des subventions de la région⁴⁸ (12,15 % pour 8,5 %).

Le processus budgétaire annuel est transparent. Il est structuré autour d'un dialogue de gestion nourri avec les composantes et depuis 2020 avec les pôles. La densité de ce dialogue permet un partage d'information dans un souci de concertation. Pour autant, du point de vue de l'établissement, il semble perfectible puisque l'amélioration de la discussion budgétaire constitue l'un des sujets de réflexion de la mission « démocratie universitaire » nouvellement créée.

Ce processus appelle cependant plusieurs remarques :

- Le calendrier budgétaire actuel qui prévoit une notification très tardive des crédits de l'année N+1 pose problème aux pôles pour procéder à leurs prévisions : dans l'hypothèse d'une augmentation des moyens délégués qui leur seraient délégués, cette difficulté doit être levée sauf à accentuer le problème.
- Le débat d'orientation budgétaire (DOB)⁴⁹ et la lettre de cadrage portent des orientations trop générales pour concrétiser les priorités d'action en traductions budgétaires et pour définir les grands équilibres économiques.

⁴⁷ Le résultat est passé de 3 M€ en 2018 à 0,2 M€ en 2019, la CAF est sur la même période en baisse et le FDR projeté au budget initial 2020 à 18,8 jours de fonctionnement se rapproche du seuil de prudence de 15 jours (source présentation du projet de budget initial et Data ESR).

⁴⁸ Source data ESR à partir des comptes financiers.

⁴⁹ Cf. présentation du débat d'orientations budgétaire au CA du 28 juin 2019 et lettre de cadrage du budget 2020.

Ainsi le dialogue semble plus orienté vers l'identification de projets issus des CPOM que vers l'alignement stratégique. Les montants consacrés aux CPOM restent modestes par rapport au budget global des composantes⁵⁰ et ne permettent de financer que des projets de portée limitée. **Le comité préconise une réflexion complémentaire sur la nature des CPOM et leur calendrier de discussion dans le cadre de la réflexion sur le modèle d'allocation des moyens⁵¹.**

L'établissement a progressé dans la mise en place d'outils de pilotage mais ils doivent encore évoluer pour répondre aux objectifs. Des éléments de comptabilité analytique sont mis en œuvre pour déterminer les tarifs des diplômes en formation continue, mais il manque encore une démarche analytique généralisée et complétée par une cartographie des activités : **la connaissance des coûts des activités faciliterait le pilotage stratégique et le dialogue avec les instances (DOB) et les composantes.**

Le comité salue la mise en place de programmes pluriannuels sur l'immobilier ou le numérique, l'élaboration de tableaux de bord par composantes et par pôles, l'implémentation en cours d'un SID. Cependant, le système d'information est encore aujourd'hui complexe, émietté et peu cohérent : les outils ne sont pas homogènes, parfois non interconnectés. Certaines composantes ont des outils propres pour la réservation de salles, la gestion de la scolarité ainsi que des équipes informatiques en propre, parfois nombreuses et autonomes par rapport à la direction des systèmes d'information (DSI) de l'établissement⁵². Cet émiettement empêche le SID de jouer pleinement son rôle d'aide au pilotage et le travail d'organisation polaire doit aussi s'investir de cette question. Le SID mis aujourd'hui en place donne un accès rapide et facile à un certain nombre de données mais ne permet pas encore les croisements qui permettraient de renseigner des indicateurs transverses seuls à même de répondre tant aux enjeux de répartition interne, de pilotage que de qualité. **L'établissement est cependant conscient de ces enjeux et a actualisé en 2019 son schéma directeur numérique dans ce sens. Le comité encourage l'établissement à mettre celui-ci en œuvre.**

Référence 7. La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'université, et contribuent au bien-être au travail de ses personnels.

Malgré une politique de ressources humaines bienveillante et nourrie par un dialogue riche, la mise en place d'une véritable déconcentration de la fonction RH au niveau des pôles constitue un défi qui reste à relever dans un cadre budgétaire contraint

L'enjeu de la gestion des ressources humaines (RH) est particulièrement important à Nantes dans le contexte d'une réorganisation qui dure. L'organisation polaire, annoncée dès 2013, aux contours évolutifs et qui commence à prendre forme, a créé un climat d'incertitude pour les personnels que le maintien du calendrier initial, hormis le report des élections et en dépit de la crise sanitaire, ne vient pas apaiser. La liberté laissée aux pôles dans leur organisation empêche d'avancer sur une structuration cible et retarde la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois des effectifs et des compétences (GPEEC). **L'accompagnement des personnels et la mise en place sans trop tarder d'un cadre de référence est souhaitable, de l'avis du comité, pour préserver tant le climat social que la soutenabilité financière.**

Pour répondre aux inquiétudes nées de transformations en cours, un dialogue social, nourri de débats, de documentation, de respect des engagements, est institué avec les composantes et les instances. Même s'il ne permet pas d'atteindre le consensus, sa qualité est largement reconnue et appréciée.

La stratégie de recrutement de l'établissement s'articule autour de principes clairement énoncés tant dans le cadre d'un riche dialogue de proximité avec les composantes que dans celui des conseils : Cac, conseil d'administration. Les critères utilisés – évolution des effectifs étudiants, offre de formation, taux d'encadrement, dimension recherche, structure des emplois, potentiel enseignant, nombre d'équivalents temps plein (ETP), impact sur la masse salariale – sont régulièrement abordés et discutés. Une attention particulière est apportée aux demandes de transformation de postes. Cependant la mise en place de dotations d'emplois par pôles met l'établissement au défi de définir des critères d'application transparents, ainsi qu'un processus interne aux pôles qui le soit également. Par ailleurs il conviendra d'éclaircir la prise en compte équilibrée des enjeux de recherche portés par les laboratoires et des enjeux pédagogiques portés par les UFR. Cette question ne semble pas complètement réglée sur la base des informations recueillies lors des entretiens.

Le comité souligne la qualité de la gestion RH des enseignants et enseignants chercheurs : celle-ci passe par

⁵⁰ En 2020, 889 000 € ont été accordés aux composantes de formation dans le cadre des CPOM pour 3,4 M€ d'allocations dans le cadre du système allocation d'allocation de moyens ; pour la recherche les CPOM ont permis d'allouer 504 000 € pour 1 025 000 de dotation de fonctionnement aux labos et 2 940 000 € de crédits dits « scientifiques ».

⁵¹ L'analyse des modalités de répartition des moyens, à la demande de l'établissement, fait l'objet d'un développement spécifique traitée en fin de ce rapport.

⁵² Mise à jour du SDIN avril 2019 page 13 / 50.8 agents en service central pour 102.95 agents en proximal.

des processus de recrutement intégrant la dimension pédagogique mais aussi par un appui significatif à l'exercice de leurs activités d'enseignement et de recherche du centre de développement pédagogique (CDP) (cf. référence 12) et de la direction de la recherche. La mise en place d'un guide des carrières et d'une politique de formation (notamment au management) à destination des enseignants-chercheurs constitue également un point positif à mettre en valeur.

Pour ce qui concerne la révision des effectifs des Biatss, les critères d'ouverture des postes, quand ils existent, restent très généraux et nombreux : politique RH, stabilisation des situations individuelles, parcours professionnels, historique des demandes, engagements pris dans le cadre des CPOM, respect des obligations légales (équilibre concours interne vs externe, politique du handicap, parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale et d'État [Pacte])⁵³. Ces critères répondent aux besoins de gestion, mais ne sont pas liés à la stratégie de l'établissement. Finalement, les choix faits en la matière ont un impact sur la répartition des emplois entre services centraux, composantes et pôles : pour que cet impact ne soit pas subi, **le comité recommande de fixer des cibles quant au besoin induit par la déconcentration et quant à l'équilibre des emplois entre pôles.**

La politique de formation du personnel mise en place se caractérise, au-delà des actions classiques de formation du comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) et de formation aux différents métiers, par l'effort particulier lié à la réorganisation en pôles : formation des managers, séminaire avec l'encadrement de proximité et formation spécifique des enseignants-chercheurs ayant des fonctions managériales.

L'UN affiche une politique sociale ambitieuse qui se préoccupe notamment de la dé-précarisation des contractuels, de la qualité de vie au travail avec la mise en place depuis 2017 d'un baromètre social et, à l'occasion de la crise sanitaire, avec la conduite d'une enquête spécifique visant à identifier les risques psychosociaux. Des orientations et un plan d'actions pour la qualité de vie au travail ont été présentés au CA du 16 septembre 2019. **Le comité en salue l'initiative et le contenu, même si leur concrétisation se voit retardée par la crise sanitaire.**

Référence 8. L'université intègre dans sa stratégie une politique immobilière constituant un levier de son développement et une traduction de sa responsabilité sociétale et environnementale.

La politique immobilière est, de l'avis du comité, un élément fort de la stratégie de l'UN et du projet de Nantes Université

La stratégie immobilière est décrite dans le schéma directeur 2015-25 ainsi que dans un schéma pluriannuel de stratégie immobilière et une programmation à 10 ans des travaux de GER : elle vise à l'optimisation des surfaces, à la qualité du bâti et à la maîtrise des coûts de fonctionnement (11 M€ par an). Elle répond également aux besoins du projet scientifique de l'UN : l'aménagement d'un quartier de la santé concentrant toutes les forces pédagogiques et scientifiques dans le domaine en est une des plus belles illustrations. L'UN bénéficie dans sa politique immobilière de la collaboration active des collectivités territoriales au-delà de la seule dimension financière : à Nantes, les enjeux universitaires sont une partie constitutive des politiques urbaines, de déplacement, de création de tiers lieux, etc. La dévolution du patrimoine, à laquelle l'UN est candidate, facilitera la mise en œuvre de cette stratégie de reconfiguration significative de son parc immobilier.

Le comité tient à souligner la qualité de la politique de l'établissement sur quatre points importants :

- Une écoute des besoins des utilisateurs tant en amont des projets qu'en aval : l'UN affiche comme un élément important de sa stratégie le concept de « réhabilitation » visant à responsabiliser l'ensemble des usagers aux enjeux immobiliers. Cela passe par un dialogue de gestion dense et une gouvernance de la fonction immobilière intégrant les aspects de gestion quotidienne et les impératifs de développement durable.
- Une prise en compte des dimensions liées à la transition écologique à travers des initiatives innovantes, source de maîtrise financière, tant au niveau de la gestion des déchets qu'à celui de la maîtrise des flux énergétiques, pilotée par la cellule d'efficacité énergétique au sein de la direction du patrimoine immobilier. Dans ce domaine, des avancées significatives ont été réalisées, ce qui se traduit également par une politique d'achats dynamique qui dispose d'une charte des achats durables s'engageant sur l'insertion, la transition écologique et l'achat auprès des petites et moyennes entreprises (PME).
- Des initiatives originales qui alimentent la réflexion sur les mutualisations, comme la création du réseau de tiers-lieux auquel appartient notamment la Halle 6, pluridisciplinaire, réunissant des acteurs économiques et institutionnels. Le modèle économique de cette dernière reste cependant à bâtir, le rattachement actuel à la DGS ne pouvant constituer qu'une étape provisoire.
- Une gestion par une direction du patrimoine immobilier et de la logistique (DPIL) structurée autour de quatre services : maintenance, logistique, construction, stratégie patrimoniale et énergétique

⁵³ Présentation au CTE du 10/11/2020.

comprenant une cellule efficacité énergétique. Cette structuration donne à l'établissement l'agilité nécessaire pour une réponse rapide aux appels à projets, ce qui lui a permis, par exemple, d'obtenir des financements importants du plan de relance.

Le comité souhaite cependant attirer l'attention de l'Université sur quelques points de vigilance :

- Le financement du GER, à hauteur de 2,8 M€, correspond à peine au tiers du besoin, de l'avis même de l'établissement⁵⁴, pour assurer le seul maintien en état d'un patrimoine vieilli. L'important parc immobilier de l'université (436 000 m², 132 bâtiments sur 12 sites) date majoritairement des années 70 et son ancienneté l'expose à des problématiques de sécurité, de salubrité, de confort et de consommation. L'appel à des financements complémentaires de l'État, aussi pertinent soit-il, ne permettra pas de surmonter à court terme cette difficulté : une gestion budgétaire tenant compte de la programmation pluriannuelle mise en place est nécessaire.
- Malgré sa qualité, le système d'information patrimonial reste trop peu connecté à l'ensemble du système d'information : il serait souhaitable qu'à l'occasion du remplacement de l'outil actuel, cette préoccupation d'interconnexion, dans le cadre d'un système d'aide à la décision, soit prise en compte.

L'organisation de la fonction patrimoine devra sans doute être interrogée avec la mise en place des pôles. Aujourd'hui, les personnels sont principalement rattachés aux composantes et seuls 72 sur un total de 215 agents relèvent de la DPIL, la répartition des tâches méritant en outre une clarification. L'absence d'unicité géographique des pôles rendra néanmoins difficile une organisation polaire des missions de logistique et de maintenance.

Le comité préconise qu'à l'occasion de l'actualisation du schéma directeur, les enjeux liés au GER soient mieux pris en compte. Le travail d'organisation autour des pôles pourrait être l'occasion d'une révision de l'organisation des fonctions logistique et petite maintenance, selon une logique géographique de site.

⁵⁴ « Selon le calcul fait sur le GER, il manque 6 millions d'euros annuel pour bien travailler », selon le président de l'UN, compte-rendu du CA du 28 juin 2019, point 7. Le sous-financement du GER (2, 1 M€, soit 5 € consacré par m² contre 15 nécessaires) avait été pointé dans l'audit de pré-dévolotion du patrimoine réalisé en 2017, p. 10.

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche

Référence 9. La politique de recherche de l'université s'appuie sur des outils de pilotage et traduit son positionnement et sa stratégie, y compris dans son internationalisation.

La recherche à l'UN est structurée en quatre pôles selon des logiques disciplinaires bien affichée pour les pôles « Santé » et « Science et Technologie », si l'on prend en considération la répartition des UR. Dans le domaine « Lettres, langues, sciences humaines et sociales (LLSHS) », cette répartition semble encore poser des questions de frontières, notamment quant au positionnement de l'UR de sociologie entre les pôles Sociétés et Humanités. La Maison des Sciences de l'Homme Ange Guépin (MSH) apporte néanmoins des axes de fédération entre les UR du domaine. De même, l'OSUNA présente un caractère multidisciplinaire qui implique des UR relevant des pôles sciences et technologie (ST) et LLSHS.

Des différents échanges lors de la visite, il ressort que le découpage des disciplines LLSHS en deux pôles est moins pertinent en termes de recherche qu'en termes de formation. Notamment, le positionnement dans le pôle Sociétés de l'unité de recherche en sociologie⁵⁵, localisée dans les locaux des unités du pôle Humanités, semble rester un sujet d'interrogation quant à la cohérence scientifique et opérationnelle du pôle Humanités. Il ressort aussi que ces deux pôles se sont investis différemment dans la dimension recherche qu'ils souhaitent donner à leur stratégie : cette dimension semble mieux prise en compte dans le pôle Humanités avec, par exemple, des imbrications déjà fortes entre unités de recherche et UFR sur les relations internationales ou la formation continue.

L'UN est tutelle dépositaire de 38 des 43 UR, dont 17 unités mixtes de recherche (UMR) CNRS et 8 UMR Inserm⁵⁶. Il apparaît que le lien est très fort avec l'Inserm, partenaire fondateur de l'I-Site NEXt. Une convention de mixité renforcée a été signée entre l'UN et l'Inserm, ce qui témoigne de la solidité de ce lien entre les deux partenaires. Il semble plus ténu avec le CNRS, qui n'est pas membre fondateur de NEXt : seules des modalités partenariales sont indiquées dans le RAE⁵⁷ ainsi qu'une implication dans le projet de SFRI Triton.

La stratégie recherche de l'UN est explicite, avec quatre axes thématiques : la mer, les matériaux, la santé, le numérique et deux thématiques structurantes de l'I-Site : la santé du futur et l'industrie du futur. La thématique « mer » semble être davantage un héritage du passé qu'un axe structurant de la politique scientifique actuelle, d'après les entretiens menés sur site. Les deux thématiques structurantes de l'I-Site recoupent les axes thématiques matériaux, santé et numérique, impliquent de manière explicite les deux pôles santé et ST, mais donnent peu de visibilité aux LLSHS. Un effort particulier a été engagé en direction des UR LLSHS et avec la MSH (axes portés par la MSH, augmentation significative de la dotation annuelle des UR, participation à des projets NEXt). **Une réflexion sur la définition et l'affichage d'un ou deux axes scientifiques structurants en lien avec les disciplines LLSHS permettrait, selon le comité, de conforter la dimension et la visibilité du site nantais dans ce domaine.**

Le comité considère que la stratégie scientifique doit faire l'objet d'un dialogue renforcé entre pôles et équipe politique. Il n'existe pas à ce jour de démarche explicite d'alignement de la stratégie recherche des laboratoires avec celle de l'établissement⁵⁸. Les CPOM qui pourraient être le vecteur de l'alignement stratégique ne semblent pas faire une part significative à la recherche. Cet alignement n'est pas sans enjeu pour un établissement qui souhaite impulser une dynamique scientifique forte autour d'axes structurants, comme ceux de NEXt⁵⁹. **Le comité recommande que la dimension recherche soit plus affirmée dans le projet de tous les pôles.**

L'UN ne développe pas de stratégie internationale en recherche au-delà de la stimulation de la mobilité internationale par des financements octroyés par la commission scientifique. **Le comité recommande à**

⁵⁵ UMR 6025 Centre Nantais de Sociologie.

⁵⁶ Les organismes de recherche sont présents sur le site de Nantes de manière significative. L'Inserm, l'Inrae et le CNRS totalisent 873,13 ETPT (équivalent temps-plein travaillé) dont 391 pour le CNRS (188 chercheurs, 203 personnels d'appui), 229,73 pour l'Inserm (126,13 chercheurs, 103,6 personnels d'appui) et 252,4 pour l'Inrae. La mixité avec l'UN est moins poussée pour l'Inrae que pour les deux autres organismes, puisque l'université ne compte qu'une seule unité en co-tutelle avec cet institut, l'UMR PhAN, physiologie des adaptations nutritionnelles, à laquelle l'Inrae a affecté 32 ETPT. Source : Hcéres, DECT, Notes de positionnement des organismes nationaux de recherche sur le site Nantais, automne 2020.

⁵⁷ RAE, Université de Nantes, 2020, p. 40.

⁵⁸ RAE, Université de Nantes, 2020, p. 38.

⁵⁹ Cf. réf. 6

l'université de définir une politique de laboratoires communs internationaux plus ambitieuse et structurante (au-delà des six projets internationaux de recherche [IRP] créés grâce aux moyens octroyés par NExT⁶⁰) avec des pays ou des sites universitaires cibles.

La direction de la recherche, des partenariats et de l'innovation (DRPI) paraît structuré et solide avec un renforcement significatif des effectifs au cours du contrat quinquennal passé, notamment pour accompagner les réponses aux appels à projets⁶¹. Les résultats semblent suivre, en particulier en matière de publications induites ou de projets ANR⁶² et la qualité de l'appui aux projets est plébiscitée par les directeurs d'unités qui se sont exprimés sur le sujet. Le lien avec les services de partenariat et valorisation des EPST est aussi reconnu. Toutefois, l'apport de ces projets semble encore assez limité au regard de certains indicateurs⁶³.

L'UN ne s'empare pas suffisamment de la question de la science ouverte. Si une archive ouverte HAL-UNIV-NANTES a été créée, elle est actuellement peu différenciée et peu personnalisée. Quant à la gestion des données de la recherche, elle reste à développer : elle n'est pas mentionnée dans le RAE et n'est présentée sur le site web de l'UN que comme une simple information.

Le comité salue la stratégie de recherche de l'UN qui vise, grâce à NExT et au regroupement des forces locales, à faire des deux thématiques du projet (industrie et santé du futur) des marqueurs de son identité scientifique et de sa visibilité internationale. Le projet NExT avec ses financements semble agir comme un attracteur excluant d'autres espaces de discussion de la stratégie de recherche, ce qui, par voie de conséquence, induit potentiellement un risque de dépendance de cette stratégie aux financements de l'I-Site : **le comité recommande à l'établissement une certaine vigilance afin d'éviter ces deux pièges.**

Référence 10. Les politiques de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique et technique de l'université contribuent au développement socio-économique et ainsi qu'aux évolutions sociétales.

L'UN a pour ambition d'être le point de focalisation des actions de valorisation de la recherche en développant une politique volontariste et structurante pour piloter les processus d'innovation et fédérer les différents acteurs de l'écosystème⁶⁴.

L'UN s'appuie sur une dynamique territoriale historique soutenue en matière d'innovation et peut compter sur le succès d'entreprises locales dans le domaine de la santé et des sciences et technologie pour crédibiliser sa démarche⁶⁵. Précurseur avec la création de Capacités, une filiale privée se consacrant à la valorisation des savoir-faire⁶⁶, l'UN a su capitaliser sur cette expérience réussie⁶⁷ pour asseoir son leadership et installer une relation étroite avec ses partenaires tels que la Satt dont elle est actionnaire et Atlanpole où elle siège au conseil d'administration.

Le succès des trois projets phares – BIOREGATE, ATLANSTIC 2020 et Ouest Industries Créatives – développés avec le dispositif de politique publique RFI (Recherche-Formation-Innovation) de la Région, est le reflet de la volonté de l'UN d'enraciner l'interdisciplinarité qu'elle promeut dans le triptyque formation-recherche-innovation⁶⁸.

⁶⁰ Plan d'actions NExT-2 – Document amendé, annexe au RAE, p. 14.

⁶¹ RAE, Université de Nantes, 2020, p 41 : 81 agents en 2019 contre 24 ETP en 2015, ce qui est peu comparable, l'origine des financements aux sources de cette montée en puissance n'étant pas explicitée (risque de fragilité si ce financement émane du projet NExT).

⁶² Avec 2350 publications annuelles environ (source OST, Indicateurs de production des établissements de recherche universitaire - IPERU. Groupe 1, Positionnement des établissements dans l'espace mondial des publications, novembre 2019 – données 2015-2017), l'université de Nantes représente 2,6 % du total national des publications scientifiques, son poids dans l'ensemble des établissements universitaires français se situant pour d'autres indicateurs autour de 2 % [2,3 % des étudiants et 2 % des personnels en 2019 (Source Mesri, DGRH, fiche Persé)]. Par ailleurs, avec 5M€ de recettes en 2019 (Source DataESR), l'université de Nantes pesait pour 2,76 % des ressources propres générées au sein des établissements universitaires français par l'activité contractuelle avec l'ANR.

⁶³ Dans la base E-Corda qui recense les participations françaises au PCRI (programme cadre de recherche innovation de l'Union européenne), l'université de Nantes apparaît au 41^{ème} rang des établissements pour sa participation à des projets européens (48 projets retenus entre 2014 et 2020, soit 2,4 % des projets auxquels participent les établissements d'enseignement supérieur français) pour un financement de 4,6 M€, soit 0,6 % des financements demandés par ces mêmes établissements sur la période. En outre, l'université de Nantes ne comptait en 2019 dans ses ressources propres que 20 k€ de contrats et prestations de recherche hors ANR, soit 0,05 % des ressources générées par les universités françaises dans cette catégorie de recettes (Source DataESR).

⁶⁴ RAE Université de Nantes 2020, p. 42 et Plan d'action NExT-2 – Document amendé, annexe au RAE.

⁶⁵ Nantes innovation et création de start-up : <https://www.usinenouvelle.com/editorial/pourquoi-nantes-a-ete-distinguee-capitale-europeenne-de-l-innovation.N890244>.

⁶⁶ La filiale Capacités a réalisé un chiffre d'affaires de 8,5 M€ en 2018, Cf. PV du CA du 15 mars 2019.

⁶⁷ Le résultat des efforts consentis en matière de valorisation est notamment perceptible dans les ressources propres que celle-ci génère : avec 3,3 M€ de recettes (source DataESR d'après les comptes financiers), l'université de Nantes pèse pour 5,2 % en 2019 des recettes de valorisation générées par l'ensemble des universités françaises.

⁶⁸ <https://fr.calameo.com/read/006546290d99eb4a5006f>; <https://atlanstic2020.fr/>; <https://rfiatlanstic2020.univ-nantes.fr/doku.php?id=start>.

En recevant l'*Emmy Award* de la technologie et de l'ingénierie, l'UN donne une visibilité internationale à sa recherche avec le laboratoire des sciences du numérique de Nantes, sous la tutelle de l'UN, de Centrale Nantes, de l'IMT Atlantique et du CNRS, en collaboration avec des universités américaines et Netflix⁶⁹.

Bien que le projet d'I-Site ait connu des aléas dans sa mise en œuvre, le partenariat scellé entre l'UN, le CHU, l'Inserm, Centrale Nantes et l'IRT Jules Verne renforce sa position de chef de file de la valorisation avec la création d'un conseil de l'innovation au sein de l'I-Site, la signature d'accords-cadres, d'une convention de mixité avec l'Inserm et l'engagement de démarches actives pour parvenir à des accords de mandataire unique avec l'ensemble des tutelles pour fluidifier la gestion de la propriété intellectuelle (brevets et logiciels). L'UN peut compter sur l'adhésion de l'ensemble des composantes, qui relèvent le rôle-clé des ingénieurs filières et de leurs coordinateurs dans l'accompagnement des chercheurs tout au long du parcours de valorisation des travaux de recherche. Le professionnalisme et le dynamisme de la DRPI est un véritable atout. **Le comité recommande de maintenir cette direction au niveau central afin de stimuler la valorisation de projets entre pôles et de se saisir des possibilités offertes par NEXt-2, en lien avec les objectifs de développement durable et de bien-être, pour animer cette transversalité.**

L'UN est particulièrement active sur la sensibilisation et la formation à l'entrepreneuriat ciblant les étudiants, les EC-C, aussi bien que le personnel administratif (plus de 50 start-up créées)⁷⁰. Ses actions vont de l'intégration de modules spécifiques dans la formation initiale et continue aux campagnes d'information, en passant par des rencontres avec des industriels, sans oublier l'organisation d'événements portant sur ce sujet, comme le mois de l'entrepreneuriat⁷¹. L'UN s'est dotée avec la Halle 6 d'un outil inédit pour faire émerger des projets innovants interdisciplinaires avec un espace réservé aux *start-up* dans le domaine du numérique⁷¹. Le comité encourage l'UN à se rapprocher des collectivités locales pour concevoir plus largement des espaces adaptés à l'industrialisation et à la croissance en son sein des jeunes pousses.

Le comité recommande une focalisation sur des projets collaboratifs plus matures afin de donner une nouvelle dynamique à la création de start-up et de capter l'intérêt de grands industriels de la santé notamment.

La direction de la communication relaie efficacement cette politique de valorisation en postant régulièrement des informations qui mettent en avant les étudiants entrepreneurs. L'UN a perçu clairement qu'une politique de valorisation efficiente intégrait la nécessité de renforcer le parcours des étudiants jusqu'au doctorat : le nombre de thèses en « Conventions industrielles de formation par la recherche » (Cifre) a ainsi fortement augmenté entre 2016 et 2019. **Le comité recommande de multiplier les opérations d'immersion des étudiants dans les entreprises du territoire afin de faciliter le transfert de technologie et de savoir-faire.** Le processus Fil'Innov⁷² est en ce sens un outil très intéressant pour recueillir les besoins des partenaires socio-économiques.

Peu investie historiquement dans la diffusion de la culture scientifique et technique (CST), l'UN s'appuie davantage aujourd'hui sur sa fondation pour promouvoir l'ensemble de ses projets technologiques et initiatives sur le plan sociétal. Elle s'est engagée définitivement dans la mise en place d'une démarche plus ambitieuse en la matière en recrutant trois emplois à temps plein (ETP) au sein de la DPRI et en fixant une feuille de route précise⁷³.

2 / La politique de formation tout au long de la vie

Référence 11. *L'université pilote une offre de formation tout au long de la vie et porte des modalités d'enseignement, au regard de son positionnement et de sa stratégie nationale et internationale.*

L'UN déploie une offre de formation (OF) très large d'un point de vue thématique, répartie sur l'ensemble des territoires et le plus souvent construite avec d'autres établissements.

Une **réelle politique de partenariat avec les acteurs de l'ESR du site** a ainsi conduit à la co-accréditation

⁶⁹ Technologie : l'Université de Nantes récompensée d'un Emmy Award, <https://www.univ-nantes.fr/developper-votre-entreprise/technologie-luniversite-de-nantes-recompensee-dun-emmy-award>.

⁷⁰ Nantes innovation et création de start-up : <https://www.usinenouvelle.com/editorial/pourquoi-nantes-a-ete-distinguee-capitale-europeenne-de-linnovation.N890244>

⁷¹ Entrepreneuriat : <https://www.univ-nantes.fr/etudier-se-former/enrichir-son-parcours/entrepreneuriat>.

⁷² Halle 6 : <https://www.univ-nantes.fr/decouvrir-luniversite/vision-strategie-et-grands-projets/quartier-de-la-creation>.

⁷³ RAE, Université de Nantes 2020, p. 45.

systematique des masters et des LP avec les grandes écoles (Centrale Nantes, école de design, IMT, INSM, école d'architecture). Au niveau du master, cette stratégie sera renforcée en incluant l'articulation master-doctorat au travers des programmes *graduate* (*graduate education, graduate schools, graduate programs*). Le comité encourage cette démarche. Toutefois, si les principes sont clairement affichés dans le projet Triton avec l'extension à l'ensemble de l'OF, la trajectoire au travers d'actions et d'indicateurs de pilotage reste à élaborer afin de définir une exigence commune à toutes les filières⁷⁴. Au niveau Bac+3, il faut souligner la très grande réactivité des acteurs aux multiples réformes survenues durant ce contrat (loi orientation et réussite des étudiants [ORE], *bachelor* universitaire de technologie [BUT], etc.).

La politique internationale est ambitieuse avec une augmentation du nombre de programmes de formation européens et internationaux qui s'appuient sur un réseau de coopération interuniversitaire de plus de 480 établissements et déploient 50 double diplômes et 10 formations délocalisées. En Europe, 17 projets de formation dont un master ERASMUS+ ont été sélectionnés par la Communauté européenne au cours du quinquennat et l'établissement coordonne 3 projets ERASMUS+ hors Europe. Cette internationalisation des formations se trouvera accrue avec les *graduate schools* et la création de parcours de master enseignés en langue étrangère, en particulier dans les domaines de l'ingénierie et de la santé du futur (NEXT). Cependant, dans la mesure où les propositions émanent principalement des composantes, le comité encourage l'université à préciser sa stratégie internationale dans le champ de la formation. La définition de critères de choix (priorités géographiques, universités partenaires) et du niveau de décision (établissement, pôle ou composante) selon la nature des projets, ainsi que la mise en place d'un tableau de bord RI, devraient aider à soutenir ce développement en toute cohérence.

L'interdisciplinarité au sein de l'OF émerge timidement, bien qu'elle soit présente dans les projets phares de l'ingénierie et de la santé du futur. Les pôles ont comme mission de structurer et d'animer l'offre de formation dans ce sens⁷⁵; le comité s'interroge sur les dispositifs mis en place (lieu ou instance de réflexion et de coordination) pour faire de l'interdisciplinarité un objet présent dans toute formation et pour accompagner la construction de formations impliquant plusieurs pôles.

L'établissement est **très engagé dans la professionnalisation des études et l'insertion professionnelle**, en formation initiale (FI) comme en formation continue (FC). La déclinaison de chaque formation en blocs de compétences (cf. référence 12) est amorcée et l'alternance (contrats de professionnalisation et apprentissage) est soutenue. Les licences professionnelles, dont le nombre est en augmentation de 27%, sont toutes décrites en blocs de compétences et une majorité d'entre elles sont ouvertes en alternance. Le comité souligne le travail réalisé en FC avec l'accueil de plus de 8500 stagiaires/an et la mise en place encourageante de validation des acquis de l'expérience (VAE). La qualité des formations a été reconnue par l'obtention du certificat Formation continue à l'université (FCU).

Le monde socio-économique est présent au niveau de chaque formation dans le cadre des conseils de perfectionnement (un guide a été élaboré pour consolider objectifs, pratiques et attendus); mais il reste absent de la réflexion au niveau de l'établissement autour de l'évolution de l'OF à moyen terme, qu'elle soit en FI ou FC. L'externalisation du centre de formation d'apprentis (CFA), ajoutée à la décentralisation de la FC au niveau des composantes, fait courir un risque à la démarche volontariste affichée pour l'alternance, démarche que l'établissement souhaite accompagner. **Le comité encourage l'établissement à s'appuyer plus fortement sur les partenaires industriels dans une approche globale et prospective** sur les futurs enjeux de la formation tout au long de la vie (FTLV). Les *alumni*, absents des cercles de réflexions sur l'OF pourraient être un levier intéressant à activer, dans la perspective d'une évolution continue de cette offre.

Afin de répondre à la nécessaire soutenabilité de l'OF, les composantes estiment leur budget formation dans le cadre d'un modèle d'allocation incitatif à la recherche d'économies (dégagement de ressources propres, contraintes sur la volumétrie horaire, prise en compte du potentiel d'enseignant net). Les allocations dans le domaine de la formation sont ensuite inscrites dans le CPOM des composantes à l'issue du dialogue de gestion. **Les coûts de l'OF ont été maîtrisés au cours de la période de référence**. Le comité recommande de poursuivre dans cette voie : le rôle des pôles devrait être précisé afin qu'ils soient de réels facilitateurs des dialogues de gestion, en raison notamment de la diversité de statuts des entités de formations.

⁷⁴ Des indicateurs de pilotage sont définis dans la convention de financement signée avec l'ANR. Ceux-ci feront l'objet d'un suivi par le Board of *graduate schools* qui pilote le projet.

⁷⁵ RAE, Université de Nantes 2020, p. 47.

Référence 12. *L'université développe un ensemble de dispositifs institutionnels garantissant une action coordonnée et opérationnelle au service de l'offre de formation et de son internationalisation.*

L'UN s'est engagée à (re)définir les contenus de formation et les acquis d'apprentissage au travers d'une approche fondée sur les compétences (*workpackage* du projet NeptUNE). Cette démarche volontaire a été lancée pour répondre à la réforme de la formation professionnelle, pour accompagner la mise en œuvre des arrêtés licence et licence professionnelle et pour améliorer la lisibilité et l'attractivité des diplômes. Les licences de l'UFR ST et toutes les licences professionnelles ont intégré la logique de « blocs de compétences ». L'UN a accompagné cette transformation avec plusieurs dispositifs : document de cadrage, atelier de sensibilisation, plan de formation, guide de préconisations et d'outils de préparation du conseil de perfectionnement, travail sur la certification des compétences par un système d'open-badges.

Le comité souligne la qualité du travail accompli mais encourage néanmoins à renforcer les interventions du monde socio-économique et des étudiants, au-delà des conseils de perfectionnement, pour une co-construction dynamique des blocs de compétence incluant une vision prospective, en particulier en master.

La transformation pédagogique (TP) et l'innovation pédagogique prenant en compte la nécessaire hybridation des formations montent en puissance au sein de l'UN. Les moyens proviennent de plusieurs projets du PIA ou de la Région (NeptUNE, Triton, Hybrid'Une, Fonds social européen) ; le pilotage est assuré par une vice-présidence déléguée à la transformation pédagogique.

- Le CDP est l'acteur principal ; il organise des formations et des événements de type forum ou journée pédagogique. Un plan de formation est expérimenté depuis deux ans, à destination de tous et le CDP assure la formation des nouveaux entrants au cours de leurs cinq premières années.
- Des appels à projets pilotés par le CDP sont ouverts pour motiver la communauté enseignante.
- Un service de production et d'innovation de ressources numériques (SPIN) qui fonctionne en collaboration avec le CDP est à disposition des EC. Celui-ci a permis l'appropriation des outils pédagogiques numériques de base par un grand nombre d'enseignants⁷⁶.

L'UN s'est engagée dans la flexibilisation des formations pour pouvoir répondre à l'individualisation des parcours de formation (loi ORE) et elle affiche sa volonté d'accroître l'usage et la production de Ressources En Ligne (REL) (10 % de distanciel souhaité). Du constat même de l'établissement⁷⁷, l'objectif global n'est pas atteint malgré « l'hybridation » de quelques formations [master, formation licence accès santé (L.AS) et parcours d'accès spécifique santé (PASS)] et le lancement de quelques *massive online open courses* (MOOC) ou *small private online courses* (SPOC). Plusieurs pistes de développement sont envisagées avec es expérimentations dans le cadre du projet NeptUNE, les chaires de développement pédagogique, les congés pour projet pédagogique, le réseau de référents et une révision du référentiel d'équivalences horaires (REH), etc. Le comité encourage le déploiement de ces actions mais **recommande à l'UN :**

- **De veiller à la diversification des pratiques pédagogiques qui doivent aller au-delà de l'inclusion d'outils numériques ;**
- **D'inclure les usagers dans l'élaboration et surtout l'évaluation des propositions ;**
- **D'harmoniser, au niveau de l'université, la valorisation des nouvelles modalités d'enseignement.**

Au-delà des actions mises en place au niveau des contenus pour intensifier l'attractivité de son offre de formation à l'**international** (cf. référence 11), l'UN s'est dotée de dispositifs pour accompagner la mobilité entrante et sortante de son personnel et des usagers, avec l'appui du service universitaire des langues (SUL), la Direction des ressources humaines (DRH) et la direction des relations internationales (DRI) : en témoigne l'outil *Mobility Online*. La mobilité étudiante sortante oscille autour de 1 200 étudiants⁷⁸ par an au cours de la période de référence, avec une baisse de 31% sur les deux dernières années⁷⁹. Environ 4200 étudiants étrangers sont accueillis par an, ce nombre ayant augmenté sur la période (+12 %), malgré une baisse de 19 % observée depuis deux ans (ces baisses incluent le récent contexte sanitaire). Grâce aux programmes Erasmus, le nombre de personnels bénéficiaires est en augmentation (10 à 20 personnes/an pour E-Enseignement, 10 personnes/an pour E-Formation). Les étudiants étrangers bénéficient d'un « Guichet Unique » de services, d'un accompagnement par le service de formation en Fle (recueil de besoins, formation en Fle « campus Soir »), de l'accueil par les pairs (tutorat, événements culturels au travers d'actions associatives) : **l'UN a ainsi obtenu le label « Bienvenue en France » au plus haut niveau (niveau 3), ce que le comité salue.** Le centre de ressources

⁷⁶ RAE, Université de Nantes 2020, p. 52.

⁷⁷ RAE, Université de Nantes 2020, p. 52.

⁷⁸ Annexe 2 – compte rendus du CURI.

⁷⁹ RAE, Université de Nantes 2020, p. 53.

en langue, la direction de la culture et des initiatives (DCI), et le théâtre universitaire (TU) participent à cet accueil. Le comité en salue la richesse. Si les chiffres fluctuants de la mobilité entrante étudiante sont difficiles à interpréter en cette période, la baisse de la mobilité sortante semble inquiétante, compte tenu des dispositifs mis en place.

Le comité apprécie l'affectation de réels moyens mutualisés, aussi bien humains que techniques, sur les trois principaux volets que sont l'approche par compétences (APC), la transformation pédagogique et l'internationalisation. Il indique qu'une démarche de suivi systématique, au travers d'indicateurs, permettrait d'aider à l'amélioration continue de ces différents volets et que les pôles gagneraient à avoir un rôle essentiel, en assurant un relais nécessaire de proximité auprès des acteurs, **tout en maintenant la cohérence globale et en évitant la dispersion des moyens.**

3 / Le lien entre recherche et formation

Référence 13. L'université développe des liens entre la formation et la recherche : une articulation des activités de formation et de recherche, une politique cohérente de recrutement des personnels et une politique coordonnée de documentation.

L'UN accorde une importance majeure à l'adossement de la formation à la recherche et au continuum licence - master - doctorat (voire post-doctorat) en cohérence avec les axes de recherche des pôles et, de l'avis du comité, elle se donne les moyens de les concrétiser. Une lettre de cadrage fixe en amont des instructions pour l'alignement entre master et axes de recherche ; les *graduate schools* du projet Triton construisent le lien entre master et doctorat en articulation avec les thématiques de NEXT ; le projet NeptUNE met en place des parcours d'excellence en licence pour la poursuite en master avec alignement progressif entre licence et master ; EUniWell internationalise cette dynamique ; à des fins de sensibilisation, un séminaire d'introduction à la recherche est inscrit dans tous les programmes de master ; le processus de recrutement des enseignants-chercheurs veille depuis 2016 à la cohérence entre les besoins et les profils d'enseignement et de recherche. La cohérence devrait être plus forte encore à l'avenir avec l'émergence des pôles puisque ceux-ci organiseront le dialogue entre composantes de formation et UR.

Les écoles doctorales qui étaient portées par la ComUE interrégionale UBL seront organisées à une échelle régionale avec la dissolution de cette dernière. Si ces écoles ne représentent qu'une partie du spectre scientifique autrefois couvert par l'UBL, leurs champs disciplinaires semblent répondre aux besoins des UR de l'UN. **L'éventail des formations accessibles aux doctorants s'est également restreint suite à la disparition de la coordination territoriale. Le comité regrette que l'UN n'en ait pas pris la mesure et ne propose pas aujourd'hui une offre complémentaire.**

Alors que la reprise partielle du contrôle du doctorat devrait faciliter son insertion dans la construction polaire, **le comité s'étonne de ce que la stratégie doctorale soit pensée sans lien avec les pôles.** L'articulation entre les écoles doctorales et les UR dans ou avec les pôles ne semble pas encore avoir été abordée, ce qui sera pourtant nécessaire lors de la mise en place des *graduate schools*. Faute d'une politique d'établissement, le comité pointe également le risque d'une hétérogénéité croissante dans la gestion du doctorat et dans l'apport de services aux doctorants selon les disciplines, si les *graduate schools* ne sont pas mis en place simultanément.

L'UN répartit entre ses écoles doctorales 45 allocations doctorales en fonction du nombre de chercheurs titulaires d'une HDR dans les UR. Elle alloue également 5 allocations doctorales chaque année sur des projets stratégiques et une allocation doctorale handicap. La durée des thèses a été limitée à 6 ans⁸⁰. Le nombre d'encadrements doctoraux est fixé à 3 pour les sciences et techniques et en biologie-santé et peut atteindre 10 en LLSHS. Par ailleurs, l'UN a inscrit comme objectif le renforcement du recrutement de doctorants à l'international, avec une cible de 30 % affichée dans le projet Triton pour les domaines prioritaires de la santé et de l'industrie du futur.

Dans un contexte où la formation des jeunes chercheurs est un élément clé des universités de recherche, **il est suggéré que l'UN précise les objectifs qu'elle souhaite atteindre en matière de formation et d'encadrement doctoral.** Le financement de 45 contrats doctoraux par an est-il suffisant au regard de ce que font des universités de recherche comparables ? Quelles cibles viser en nombre de doctorants ou pour le ratio nombre de doctorants / nombre d'EC-C sur l'ensemble de l'université et par domaine disciplinaire ? Quel nombre de

⁸⁰ RAE, Université de Nantes 2020, p. 56.

financements de thèses faut-il atteindre ? Relativement à cette dernière question, quelle contribution l'université attend-elle de NExT et des partenaires académiques ou socio-économiques ?

Au sujet de la qualité de l'encadrement doctoral, il apparaît que la politique d'habilitation à diriger des recherches (HDR) du site nantais doit aussi faire l'objet d'une attention particulière quant aux critères appliqués pour autoriser l'inscription à l'HDR. Cet aspect n'apparaît pas dans le RAE. Les débats en commission recherche montrent que des critères sont bien établis en biologie-santé, avec des exigences fortes en termes de parcours de recherche et notamment de production scientifique pour prétendre à une inscription en HDR⁸¹. La précision de tels critères et le renforcement des exigences gagneraient à être étendus sur l'ensemble du périmètre scientifique de l'université, en particulier dans un contexte de disparition de la qualification nationale aux fonctions de professeur pour les maîtres de conférences titulaires. Le comité souligne enfin le point positif que représente la mise en place en 2020 de formations à destination des encadrants. Une politique plus large d'incitation à la co-direction de thèse pourrait contribuer à cette démarche en reconnaissant l'implication des jeunes enseignants-chercheurs.

Le comité recommande une plus grande cohérence entre la politique doctorale et la stratégie scientifique globale de l'université.

⁸¹ Annexe 7 : Commission recherche - comptes rendus 2016 à 2020, p. 127 et 330.

La réussite des étudiants

1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Référence 14. *L'université favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.*

L'accord-cadre entre lycées et universités signé fin 2017 comme le projet Étoile⁸² témoignent de l'importance accordée par l'UN à l'information et à l'orientation des lycéens. Les actions sont multiples, telles que la mise en place d'étudiants ambassadeurs à raison de plusieurs par filière, les journées portes ouvertes, les salons étudiants, les événements (comme *l'Université à l'essai*), la constitution d'un réseau d'enseignants référents par filière en lien avec les lycées, l'application numérique BRIC qui vise à familiariser les jeunes avec l'industrie ou encore les « éventails » qui éclairent objectivement les familles sur les choix offerts dans *ParcoursSup*. Le projet Étoile avec les universités d'Angers et du Mans est en lui-même un aboutissement de ces différents dispositifs d'accompagnement des lycéens dans leur orientation. L'UN veille également à ce que l'accès à l'université des jeunes issus de milieux défavorisés soit facilité par l'accueil de stages des Réseaux d'Éducation Prioritaire (REP) et REP+⁸³, ou encore par son implication dans les Cordées de la réussite.

Différents outils de réorientation et d'accompagnement personnalisés des étudiants sont mis à leur disposition grâce à Switch et NeptUNE⁸⁴. Le projet Switch, depuis 2011, offre aux néo-arrivants en L1 des programmes de réorientation : 500 à 600 étudiants en profitent chaque année. Le projet NeptUNE (PIA3) vise un accompagnement individualisé des étudiants portant sur leur projet d'études. **Le comité salue les ambitions fortes du projet NeptUNE et encourage sa concrétisation effective au service d'un accompagnement personnalisé des étudiants.**

La mission handicap est portée politiquement par une chargée de mission, membre du bureau de l'université. Un service de relais-handicap propose un dispositif d'accompagnement aux étudiants concernés et sensibilise les autres étudiants et personnels à cette situation⁸⁵. L'accueil des étudiants étrangers comprend une aide à la réservation de logements, un accompagnement humain, social et linguistique qui donne satisfaction aux usagers⁸⁶. Un dispositif existe aussi pour les sportifs de haut-niveau⁸⁷, visant à aménager leur formation et à leur proposer des équipements réservés aux activités physiques⁸⁸. **Le comité salue la politique menée à l'égard des étudiants à besoins spécifiques et suggère de l'étendre aux étudiants artistes, compte tenu de la densité de la politique culturelle propre à la métropole nantaise.**

L'insertion professionnelle est à l'UN de la responsabilité de chaque filière⁸⁹. Les bons résultats révélés par les enquêtes nationales confirment la pertinence de cette politique⁹⁰. De manière opérationnelle, les espaces en ligne (*Career Center*) et physiques (*La Station*) au service des étudiants facilitent le lien entre étudiants, enseignants et monde socio-économique. Le centre documentaire « *La Station* » est très prisé des étudiants qui y organisent des *afterworks*, des rencontres avec le monde socio-économique ou des tables rondes⁹¹. Un réseau des *alumni* à l'échelle de l'UN, s'il existait, pourrait jouer un rôle utile et complémentaire à ces dispositifs. L'entrepreneuriat étudiant, notamment culturel, est soutenu par des orientations et une organisation structurée, avec des outils, des actions et un suivi personnalisé⁹². Le dispositif ainsi conçu est aussi un gage de la qualité du lien avec le bassin économique local. **Le comité recommande de consolider l'entrepreneuriat étudiant (cf. référence 10) sur tous les sites, y compris ceux de Saint-Nazaire et de La Roche-sur-Yon.**

⁸² RAE Université de Nantes, 2020, p. 60.

⁸³ RAE Université de Nantes, 2020, p. 61.

⁸⁴ RAE Université de Nantes, 2020, p. 62.

⁸⁵ RAE Université de Nantes, 2020, p. 32 et 61.

⁸⁶ RAE Université de Nantes, 2020, p. 53.

⁸⁷ Les étudiants artistes ne bénéficient pas, quant à eux, d'un statut particulier.

⁸⁸ RAE Université de Nantes, 2020, p. 61.

⁸⁹ Selon entretien avec interlocuteurs de l'établissement.

⁹⁰ 92 % à 30 mois en moyenne et 95 % en master, selon l'enquête d'insertion professionnelle de l'établissement.

⁹¹ RAE Université de Nantes, 2020, p. 53.

⁹² RAE Université de Nantes, 2020, p. 43 et 44. Ces orientations sont au nombre de 3 ; la sensibilisation, la formation et l'accompagnement des projets étudiants.

La direction du service universitaire d'insertion et d'orientation (SUIO) est au cœur de l'action de l'université : elle siège au sein du comité de direction et est intégrée aux comités de rédaction des réponses aux appels à projets comme le projet NeptUNE. Au carrefour de l'ensemble des actions concernant l'orientation et l'insertion, elle est au service des usagers, comme l'atteste la mise en place d'ateliers efficaces répondant exclusivement à la demande des étudiants. Le SUIO est aussi un outil important dans la mise en réseau des étudiants avec les acteurs du monde socio-économique, extérieurs à l'université⁹³.

Depuis la dernière évaluation Hcéres, l'UN s'est aussi préoccupée du suivi des actions : elle a créé un observatoire de la vie étudiante et une publication statistique annuelle complétée par des productions documentaires spécifiques concernant l'insertion professionnelle. L'observatoire analyse également l'impact de la recherche scientifique en matière de pédagogie sur la réussite étudiante⁹⁴. **Le comité souligne la qualité du suivi des données sur l'insertion professionnelle et la réussite des étudiants⁹⁵, ainsi que la bonne efficacité des outils utilisés⁹⁶. Il recommande à l'UN de compléter la récolte des indicateurs chiffrés par une analyse au regard des objectifs fixés et des résultats obtenus⁹⁷.**

2 / La vie étudiante

Référence 15. L'université soutient le développement de la vie étudiante, l'engagement des étudiants dans la gouvernance et favorise le bien-être étudiant.

L'UN a structuré et décliné sur l'ensemble de ses sites une stratégie de soutien de la vie étudiante. Les actions sont différenciées en fonction des filières. Les étudiants sont une partie prenante de la communauté universitaire ; ils ont une place significative au sein du bureau de l'université, sont régulièrement consultés sur tous les sujets universitaires lors de rendez-vous avec la présidence ou à travers des enquêtes annuelles comme celle sur les formations et la vie universitaire (EFVU)⁹⁸. Les deux vice-présidents étudiants organisent des permanences hebdomadaires avec les élus étudiants. 150 associations contribuent au dynamisme de la vie étudiante : l'UN met à leur disposition des locaux, des sites web et un appui des vice-présidents délégués à la vie étudiante et de campus. Les locaux mis à disposition présentent néanmoins des disparités entre les associations représentatives et les associations non représentatives. Une enveloppe de 500 € par an, ouverte aux gérants d'associations pour leur formation, est malheureusement peu connue des intéressés aux dires des élus étudiants. Ces associations sont encouragées à candidater au fonds de solidarité au développement des initiatives étudiantes (FSDIE), mais n'ont pas droit à des financements de la contribution vie étudiante et du campus (CVEC). **Le comité salue l'engagement de l'UN auprès des associations et l'invite à étendre l'accès de toutes ces associations à un local, aux outils de gestion et aux dispositifs de financement.**

La qualité de la vie étudiante est aussi le fruit d'une collaboration active entre l'université, le centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous), la Région et les collectivités territoriales à Nantes, à Saint-Nazaire ou à La Roche-sur-Yon. L'université et le Crous ont, par exemple, réalisé un important travail de prévention sur la santé qui bénéficie depuis 2 ans de fonds de la CVEC⁹⁹. En plus d'un service de santé efficient et présent sur l'ensemble des sites de l'université, une foire aux questions (FAQ) Covid, développée pendant la crise sanitaire, est connue et particulièrement appréciée par les étudiants. Un accompagnement social est proposé sur tous les sites avec des assistantes sociales : le volant d'aides est abondé par l'université, le Crous et les collectivités territoriales ; enfin, à Nantes, où la tension immobilière est la plus forte, des logements du Crous sont réservés aux étudiants en grande précarité. L'offre culturelle comprend des ateliers et des stages en partenariat avec l'École des Beaux-Arts et l'École d'Architecture. Elle s'inscrit par ailleurs au sein des projets phares de l'établissement (CVEC, NeptUNE et EUniWell). L'offre sportive comprend un éventail de disciplines ancrées dans le territoire mais souffre d'une faiblesse de stratégie de développement. **Le comité encourage son déploiement et recommande d'étendre la possibilité de faire valoir la pratique du sport dans toutes les formations de l'établissement, en dotant notamment l'université des installations nécessaires.** Le futur projet d'EPE, Nantes Université, comprend un

⁹³ Selon entretien avec interlocuteurs de l'établissement.

⁹⁴ RAE, Université de Nantes, 2020, p. 60.

⁹⁵ 43 % en L, 90,6 % en LP et 54,9 % en M (source : enquête SISE, Mesri).

⁹⁶ Processus d'alerte 8 fois pendant la licence par voie de questionnaire, système de réorientation switch très complet et efficace avec 4 programmes en fonction des situations, accompagnement individuel et collectif (tutorat et renforcement disciplinaire).

⁹⁷ 43 % en L, 90,6 % en LP et 54,9 % en M. Ces données sont soit légèrement supérieures à la moyenne nationale soit légèrement inférieures. En DUT, avec 77 % de réussite à 2 ans pour la promotion 2017, l'UN se situe toutefois près de 10 points au-dessus de la moyenne française (source : enquête SISE, Mesri).

⁹⁸ RAE, Université de Nantes, 2020, p. 65.

⁹⁹ Le fonds CVEC se monte à 2,5 M€ en 2019 et a été principalement consacré à la santé, au sport et à la culture, selon le rapport financier 2019, p 9.

ambitieux volet campus qui vise le développement du sentiment d'appartenance, la constitution d'un réseau d'*alumni* et la création de campus dématérialisés. Il est vrai que ces trois points font aujourd'hui défaut dans la vie étudiante de l'UN et **le comité ne peut qu'inciter l'établissement à concrétiser le volet campus de NExT-2.**

Les étudiants élus des conseils jouissent depuis 2020 d'une formation aux enjeux universitaires et ont été impliqués dans la conception de la nouvelle offre de formation. Quelques-uns se sont saisis de la consultation démocratique sur les statuts de la nouvelle université pour proposer des avancées sur la future vie étudiante de l'établissement expérimental. **Le comité salue la consultation démocratique des étudiants et recommande à l'UN de la perpétuer sur d'autres sujets dans le nouvel établissement.** La faible implication des doctorants dans les instances interroge sur leur sentiment d'appartenance à l'UN : un seul a été candidat aux dernières élections des instances centrales. **Le comité recommande à l'UN de mieux tenir compte de la disparition de l'UBL en cherchant à mieux impliquer les doctorants dans la vie de leur nouvel établissement et à susciter chez eux un sentiment d'appartenance à l'université.**

L'engagement des étudiants au sein d'une association ou d'une instance n'est pas reconnu de manière identique, selon leur composante de formation : l'unité d'enseignement de découverte « engagement associatif » qui existe depuis longtemps n'est toujours pas proposée en option dans certaines formations. **Ces disparités regrettables révèlent, pour le comité, la nécessité de travailler à l'élaboration d'un statut de l'étudiant.**

Réponse aux attentes de l'établissement

L'établissement a souhaité un regard particulier sur trois sujets : l'organisation en pôles, le cadrage de l'offre de formation et la répartition des moyens humains et financiers. Naturellement, ce regard se nourrit de l'évaluation de toutes les références. Le comité souhaite cependant synthétiser et compléter son analyse sur ces questions dans la partie qui suit.

a/ L'organisation en pôles

L'organisation en pôles, si elle répond à un besoin de déconcentration de la décision et de la gestion, prend un sens stratégique prépondérant avec la participation qui sera la leur au directoire du nouvel établissement. De ce point de vue, le resserrement du nombre de pôles de 6 à 4 facilitera le fonctionnement du directoire et renforcera le poids de chaque pôle. La configuration des pôles a donc évolué et suscite dans leur contour actuel quelques problèmes de frontières, principalement entre Humanités et Sociétés. Mais, toute structuration scientifique se heurte à ses frontières, ne serait-ce que parce que les disciplines sont perméables et qu'elles doivent s'ouvrir les unes aux autres pour répondre à des questions de plus en plus transdisciplinaires. **Le comité considère que la configuration actuelle des pôles est suffisamment claire et homogène pour permettre à chacun de construire un projet.**

Puisque le pôle a un rôle déterminant dans l'élaboration de la stratégie, il est essentiel qu'il dispose des prérogatives nécessaires et de la légitimité pour l'exercer. Les instances obligatoires de gouvernance du pôle, fixées par le projet de statuts, sont sa direction et son conseil. Le conseil, construit sur la base d'une légitimité représentative, accorde, au-delà du suffrage direct des communautés, une représentation aux composantes, mais pas aux laboratoires. Cette dissymétrie, si elle peut se comprendre, porte le risque de polariser la stratégie du pôle sur les questions pédagogiques, alors que la dimension scientifique, au cœur du projet de Nantes Université, ne peut être minimisée. **Les directions de laboratoires ont toute leur place dans l'élaboration de la stratégie du pôle et le comité suggère de formaliser cette place dans la gouvernance.** La représentation égale de chacune des composantes, quelle que soit sa taille, peut affaiblir la voix des grosses structures, mais ce déséquilibre est compensé par l'élection au suffrage direct qui les avantage.

Quant à la direction du pôle, la nomination par la présidence lui confère une légitimité externe. Entre une direction porteuse de la politique d'établissement et un conseil de pôle, expression de la volonté de ses membres, mais lui-même présidé par une direction nommée, peut naître un conflit de légitimité qui pourrait handicaper le développement de cette structure de niveau intermédiaire et gêner son appropriation par celles et ceux qui en font partie.

La légitimité du pôle suppose de manière tout aussi importante qu'il porte une identité et un projet. Aussi le CPOM dont le pôle a désormais la responsabilité est-il un document essentiel qui, en amont de la contractualisation, doit dessiner un projet sur la formation – de la licence au doctorat –, sur la recherche-valorisation et sur l'international. La question du projet scientifique est particulièrement importante pour les deux pôles Humanités et Sociétés qui, s'ils sont impliqués dans les deux thématiques de l'industrie et de la santé du futur, n'en sont pas porteurs. Le projet du pôle peut inclure aussi des aspects plus opérationnels, notamment la mutualisation de certaines activités ou services. L'université, si elle incite chaque pôle à réfléchir aux gains éventuels de la mutualisation, laisse chacun d'eux libre de s'organiser. Certes, les mutualisations à l'échelle du pôle pourraient renforcer le sentiment d'appartenance à ce dernier, mais elles n'ont pas d'enjeu stratégique et doivent procéder prioritairement d'une approche pragmatique : une mutualisation de services de logistique ou d'accueil est sans doute plus judicieuse dans une logique géographique que dans la logique organisationnelle qui est celle de la structuration polaire. **Dès lors que les pôles ont la compétence de répartir les moyens humains et financiers en leur sein, ils devraient être à même d'en faire la gestion la plus efficiente, y compris pour le choix des mutualisations pertinentes.**

b/ Le cadrage de l'offre de formation

L'orientation stratégique de l'offre de formation pour la période de référence a été définie lors des CFVU de janvier et février 2016. En dehors des deux objectifs stratégiques affichés que sont l'interdisciplinarité et l'internationalisation, l'accent était mis sur l'adossement des formations à la recherche, la professionnalisation des études et l'insertion professionnelle. Par voie de conséquence et en conformité avec le cadre national des

formations, l'affichage des compétences attendues en fin de cursus universitaire était demandé ainsi que l'ouverture à l'alternance (avec obligation en licence professionnelle), le développement de nouvelles approches pédagogiques (obligation de mettre en place des formations hybrides) et le respect de seuils d'ouverture en nombre d'étudiants (maîtrise de la soutenabilité de l'offre de formation).

L'université a dû mettre en œuvre cette politique dans un contexte particulier, à savoir la prise en compte des dispositions liées aux principales nouvelles réformes que sont la loi relative au master, la loi « relative à l'Orientation et à la Réussite de Étudiants », la loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » et la Réforme des « Études de Santé ». **Cette pression aurait pu freiner l'université dans l'atteinte de ses objectifs, mais, à l'exception de la réforme des « Études de Santé » (trop récente pour en faire le bilan), l'université a su intégrer ces défis pour avancer dans sa démarche.**

Ces objectifs ont notamment trouvé un écho dans les projets Triton, FSE et NeptUNE ; cette intégration a permis, au-delà de la consolidation de la politique affichée, de développer de nombreux programmes dans la direction attendue, avec un apport financier non négligeable. De nombreux exemples positifs peuvent être énoncés :

- L'adossement des formations à la recherche (objectif de l'université) et l'articulation des deux années de Master (réforme du Master) se trouvent consolidés par l'ouverture de *graduate schools*.
- En prenant appui sur la loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel », la DAFC a mis en place une réelle démarche-action sur l'ingénierie de parcours de formation continue.
- La loi ORE et le projet NeptUNE ont permis d'asseoir le rôle du CDP et du SPIN dans l'appropriation par les équipes pédagogiques de « l'approche Compétences » et de l'hybridation des formations. Ce même projet permettra d'accompagner la personnalisation des parcours, au cœur de la loi, avec le dispositif ODPF (orientation/diagnostic/projet/formation).

Sans doute le bilan n'est-il pas exclusivement positif : l'interdisciplinarité émerge trop timidement et l'objectif de 10% de formations hybridées n'est pas atteint. Mais d'un point de vue global, les enjeux de transformation de l'offre de formation semblent largement intégrés par les équipes. Les freins principaux relèvent, comme dans toute université, de la disponibilité des enseignants, du changement de paradigme et donc de la reconnaissance de l'investissement de chacun ; les moyens obtenus par l'université ne pourront qu'y répondre partiellement.

c/ La répartition interne des moyens humains et financiers

La répartition interne actuelle des moyens humains et financiers résulte en grande partie de l'héritage du passé. Avec la constitution des pôles, il est prévu que les moyens affectés à la formation leur soient dévolus et qu'ils doivent ensuite les répartir entre composantes, alors que ceux octroyés aux structures de recherche seront distribués sur critères, directement par la direction de la recherche, comme c'est actuellement le cas. **Le mode d'allocation en deux temps de moyens aux composantes est conforme à l'objectif de déconcentrer la décision au profit des pôles. Par contraste, l'allocation directe des moyens aux laboratoires conduit à réduire le rôle du pôle dans la politique de recherche, avec le risque de le focaliser sur les questions pédagogiques.**

La dotation de fonctionnement de la recherche repose sur un critère de « points chercheurs » qui combine le nombre de chercheurs et la qualité des laboratoires, elle-même mesurée à partir de leur évaluation faite par le Hcéres¹⁰⁰. Naturellement, le budget des laboratoires est complété par les financements obtenus dans le cadre des divers appels à projets. Ce principe de dotation ne semble pas devoir être remis en cause à l'occasion de la nouvelle organisation en pôles.

La dotation des composantes consiste aujourd'hui en une enveloppe de crédits de fonctionnement en proportion du nombre d'étudiants et en une enveloppe d'heures complémentaires calculée en fonction du nombre d'étudiants, du potentiel d'enseignement brut et net, des ouvertures sous les seuils (non financées) et des efforts de mutualisation de cours. Malgré l'effort de maîtrise, **le système mis en place relève plus du constat de l'exécuté que d'une perspective dynamique d'allocation des moyens en cohérence avec une stratégie d'établissement.** Le passage à une allocation polaire à travers un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens doit amener à clarifier plusieurs questions : celle du périmètre des activités qui n'est pas identique d'une composante à l'autre, certaines assumant par exemple des missions logistiques, alors que d'autres ne le font pas ; celle du calendrier qu'il faudra sans doute faire commencer plus tôt pour permettre à la procédure d'intégrer un temps de discussion sur la répartition du budget des pôles ; celle enfin de l'équilibre entre une allocation d'activité annuelle sur critères et une allocation stratégique pluriannuelle sur projets.

¹⁰⁰ RAE, Université de Nantes, 2020, p.40.

Bien que l'établissement dispose de tableaux de bord par composantes, il n'y a pas à ce jour une consolidation de ces données sous forme de cartographie des activités qui permettrait d'avoir une vision globale de la répartition des moyens, des coûts et des activités. Or, c'est un préalable à la réflexion stratégique. Par ailleurs les modèles aujourd'hui existants manquent d'aspect dynamique et résultent plutôt du constat à N-1 ; les critères à mettre en place devront refléter les dynamiques que l'établissement cherche à encourager, quitte à mettre en œuvre des transitions.

L'allocation par les pôles des moyens en personnel, si elle est posée, n'est pas encore aujourd'hui détaillée. Un des enjeux forts concernera les critères de l'allocation des pôles en enseignants-chercheurs. Quelle part sera faite aux besoins de la formation et à ceux de la recherche ? Le choix qui sera retenu conduira à déplacer le centre de gravité de la politique des pôles plutôt d'un côté ou plutôt de l'autre.

Conclusion

Depuis la précédente évaluation par le Hcéres, l'UN a connu de nombreuses péripéties qui l'ont conduite à affirmer son ancrage territorial dans la Région des Pays de Loire et, plus particulièrement, dans le bassin nantais. Elle a su renforcer ses partenariats locaux, qu'ils soient académiques, politiques, socio-économiques ou culturels, pour servir une stratégie scientifique ambitieuse autour du projet NExT-2, ainsi qu'une politique de valorisation et d'entrepreneuriat volontariste. Cet ancrage territorial réside également dans une stratégie immobilière qui imbrique l'université et la ville crée des ensembles géographiques cohérents tout en concentrant formation, recherche et pratique hospitalière au sein du futur quartier de la santé, illustratif d'un domaine d'excellence de l'université de Nantes.

L'UN a été très active dans la recherche de financements : elle a candidaté avec succès à de nombreux appels à projets du PIA et de la Région pour financer certains volets de sa stratégie. Ces financements aident à l'orientation et à la réussite des étudiants, au continuum entre licence, master et doctorat, ou au développement de partenariats internationaux ; ils contribuent ainsi à l'attractivité des formations.

L'UN attache une réelle importance à la qualité de vie étudiante sur chacun de ses sites et dans ses dimensions sociales, culturelles et sportives : la CVEC et le volet campus du projet NExT contribuent à une stratégie active en la matière. Le dialogue social qui semble apprécié des personnels est enrichi par le travail d'une mission démocratie universitaire qui veille à sa concrétisation dans les statuts de la future université. Le comité souhaite saluer l'ensemble des avancées précédentes ainsi que l'engagement sociétal de l'UN : la responsabilité sociétale est prise en compte à tous les niveaux, de la formation à la recherche, en passant par l'organisation et le fonctionnement de l'établissement.

Le comité pointe aussi quelques insuffisances quant au pilotage qui, s'il a progressé, reste sous-dimensionné en termes d'outils d'aide à la décision. La même remarque vaut pour la politique de la qualité qui ne procède pas d'une démarche systématique et n'est pas portée politiquement. Les outils de prospective et de contrôle des risques sont peu développés alors que les enjeux sont forts, notamment en matière financière. La trajectoire budgétaire est tributaire de la pérennité des ressources propres et de l'évolution du coût de la masse salariale, lié au *glissement vieillesse-technicité* (GVT) : la dégradation des indicateurs de soutenabilité, l'insuffisance chronique des enveloppes de GER rappellent le besoin d'une projection pluriannuelle du budget.

L'UN est engagée aujourd'hui dans un projet institutionnel et stratégique déterminant qui prévoit la création d'un nouvel établissement public expérimental au 1^{er} janvier 2022, Nantes Université. Le regroupement dans cet établissement des acteurs de l'ESR local, en particulier le CHU et Centrale Nantes, vise à faire du site une place visible et internationalement reconnue dans les domaines de l'industrie et de la santé du futur. Le projet s'appuie sur des forces scientifiques réelles, dispose d'un soutien actif des acteurs institutionnels, culturels et socio-économiques du territoire et a obtenu pour sa qualité scientifique une labellisation I-site. Il implique une réorganisation, en particulier celle qui conduit à regrouper les composantes dans des pôles, réorganisation en cours et sur laquelle il est prématuré de porter une appréciation. Le comité juge le nouveau positionnement de l'université convaincant et considère que le projet institutionnel est cohérent à cet égard, même s'il relève des insuffisances quant à la politique doctorale et au volet international.

Les écoles doctorales qui étaient auparavant portées par l'UBL, avant sa dissolution, n'ont pas encore été repositionnées. Aussi ne sait-on pas si elles ont vocation à être dans les pôles ou en dehors, portées par la seule UN ou partagées avec d'autres établissements. L'effort de clarification est urgent car il conditionne le rôle du doctorat dans la stratégie scientifique de l'UN. Quant à la stratégie internationale, si elle bénéficie d'une accélération grâce au projet de l'université européenne, elle reste à préciser dans ses objectifs et ses cibles.

1 / Les points forts

- Une stratégie cohérente et lisible d'une université leader dans sa région avec un positionnement visible dans des domaines à fort impact sociétal sur des thématiques fortes (la santé et l'industrie du futur).
- Une qualité du projet scientifique attestée par le label I-site.
- Des partenaires socio-économiques et institutionnels qui soutiennent le projet et s'impliquent dans sa réalisation.

- Un lien entre l'université et le CHU particulièrement étroit sur le site de Nantes.
- Une politique de valorisation et d'entrepreneuriat active avec un ensemble complet de dispositifs (Satt, filiale de valorisation), et d'instruments qui témoignent d'une vraie culture de la valorisation de la recherche.
- Une préoccupation forte de l'université vis-à-vis des étudiants, de leur qualité de vie, de leur réussite et de leur orientation avec la mise en œuvre de nombreux dispositifs et d'un suivi adapté.
- Une politique immobilière animée par des enjeux d'aménagement urbain en lien étroit avec la Métropole sur le site de Nantes et en cohérence avec la stratégie institutionnelle, scientifique et pédagogique de l'université.
- Une organisation agile et réactive, capable de répondre avec succès à de nombreux appels à projets.
- Un dialogue social de qualité, facile et transparent.

2 / Les points faibles

- Une politique doctorale qui reste à définir quant à ses objectifs, ses moyens, son organisation et son rôle dans la stratégie scientifique.
- Une politique internationale peu lisible, malgré EUniWell, et qui ne s'appuie ni sur une stratégie énoncée, ni sur des partenariats forts identifiés.
- Une absence de politique globale de l'université vis-à-vis de ses alumni.
- Un management de la qualité qui, en l'absence de cartographies abouties des processus, ne procède pas d'une politique globale et ne s'appuie pas de manière satisfaisante sur une culture de l'autoévaluation.
- Une culture du pilotage qui fait encore défaut avec une absence d'outils d'aide à la décision, comme la cartographie des activités ou la comptabilité analytique, et un système d'information de gestion qui a insuffisamment progressé.
- Une trajectoire financière qui, malgré l'équilibre actuel, peut donner quelques inquiétudes du fait de la dégradation des indicateurs de soutenabilité.

3 / Les recommandations

- Veiller à ce que les pôles soient un instrument au service de la politique de l'établissement et de son déploiement, qu'ils fédèrent les forces de la formation et de la recherche, favorisent l'interdisciplinarité et le lien entre recherche et formation, en leur sein et entre eux.
- Revivifier l'intérêt des communautés pour le projet Nantes Université qui s'est émoussé au fil des ans et des péripéties, en complétant la communication interne et la démarche participative par des actions propres à susciter le sentiment d'appartenance à la nouvelle entité.
- Construire un projet doctoral, précisant notamment le positionnement des écoles doctorales dans l'organisation générale de l'UN, et l'inscrire dans la politique scientifique.
- Définir une politique internationale lisible qui se fixe des cibles en matière de partenariats académiques, d'accueil et de mobilité étudiante.
- Améliorer le pilotage en le dotant de moyens et d'outils qui aident à la mise en œuvre de la stratégie et à une maîtrise de la trajectoire financière.
- Déployer une culture de la qualité qui dispose de relais suffisants au sein des pôles et des composantes.

Liste des sigles

A

ANR	Agence nationale de la recherche
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement du travail
APC	Approche par compétences
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDP	Centre de développement pédagogique
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHST	Comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plans État-région
CPOM	Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
CRBSP	Comité de recherches en matière biomédicale et de santé publique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CST	Culture scientifique et technique
CVEC	Contribution vie étudiante et du campus

D

D	(LMD) Doctorat
DataESR	Moteur de recherche des ressources de l'enseignement supérieur et de la recherche
DCI	Direction de la culture et des initiatives
DGA	Direction général adjoint
DGRH	Direction générale des ressources humaines
DGS	Direction général des services
DOB	Débat d'orientation budgétaire
DPIL	Direction du patrimoine immobilier et de la logistique
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction relations internationales
DRPI	Direction de la recherche, des partenariats et de l'innovation
DSI	Direction des systèmes d'information
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
EEE	Evaluation des enseignants par les étudiants
EHESP	École des hautes études en santé publique
EMC2	Ensembles métalliques et composés complexes
Enib	École nationale d'Ingénieurs de Brest
Ensay	École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information

Ensam	École nationale d'arts et métiers
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENSCR	École nationale de chimie de Rennes
Ensta	École nationale supérieure des techniques avancées de Bretagne
EPE	Etablissement public expérimental
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	European action scheme for the mobility of university students (programme européen)
Esir	Ecole supérieure d'ingénieurs de Rennes
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et recherche
Etoile	Enseignement supérieur et territoire d'orientation innovant ligérien en évolution
ETP	Equivalent temps plein
EUniWell	<i>European university for well-being</i>

F

FC	Formation continue
FCU	Formation continue à l'université
FI	Formation initiale
FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie
FVU	Formation et vie universitaire

G

GER	Gros entretiens réparation
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillesse-technicité

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HU	Hospitalo-universitaire

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
ICO	Institut de cancérologie de l'ouest
ID4CAR	Hub de référence des filières véhicules et mobilités du Grand 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
I fstitar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
I garun	Institut de géographie et d'aménagement régional de l'Université de Nantes
IMT	Institut Mines Télécom
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
Inpi	Institut national de la propriété industrielle
Inrae	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspe	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
I pag	Institut de préparation à l'administration générale
IPERU	Indicateurs de production des établissements de recherche universitaire
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRP	International research project

Irffle	Institut de recherche et de formation en français langues étrangères
IRT	Institut de recherche technologique
I-Site	Initiative Science-Innovation-Territoires-Économie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
L.AS	Licence accès santé
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LP	Licence professionnelle

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MCF	Maître de conférences
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
Mesri	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MOOC	<i>Massive online open courses</i>
MSH	Maison des sciences de l'homme

N

NCU	Nouveau cursus à l'université
NeptUNE	Nouvelles études pour tous à l'Université de Nantes
NExT	<i>Nantes Excellence Trajectory</i>
NU	Nantes Université

O

ODPF	Orientation/diagnostic/projet/formation
OF	Offre de formation
Oniris	École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique
Onisep	Office national d'information sur les enseignements et les professions
ORE	Orientation et réussite des étudiants
Osuna	Observatoire des sciences de l'univers de l'Université de Nantes
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

PACTE	Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale et de l'État
Pass	Parcours accès spécifique santé
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
REH	Référentiel équivalence horaire
REL	Ressources en ligne
REP	Réseaux d'éducation prioritaire
RFI	Recherche formation innovation
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SFRI	Structuration de la formation par la recherche Shon Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SID	Système d'information décisionnel
SPIN	Service de production et d'innovation de ressources numériques
SPOC	Small private online courses
ST	Sciences et techniques
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUL	Service universitaire des langues
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

T

TP	Transformation pédagogique
Triton	<i>Training by research in industry and health for Nantes université</i>
TU	Théâtre universitaire

U

UBL	Université Bretagne Loire
UBO	Université Bretagne Occidentale
UE	Unité d'enseignement
UEB	Université Européenne de Bretagne
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
Unam	Pres Université Nantes - Angers – Le Mans
UN	Université de Nantes
UR	Unité de recherche
UR1	Université de Rennes 1
UR2	Université Rennes 2

V

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

Réponse de la présidente



UNIVERSITÉ DE NANTES
DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES

Nantes, le lundi 25 octobre 2021

La présidente

à

Monsieur Pierre GLAUDES

Directeur du département
d'évaluation des établissements

NIRéf: LS/CJ n° 2021 -31

Objet : rapport d'évaluation - réponses de l'Université de Nantes

Monsieur le Directeur,

J'ai bien pris connaissance du rapport définitif d'évaluation remis par le comité d'experts présidé par M. Pascal LOUVET. Je tenais tout d'abord à saluer le travail de qualité mené par les experts du HCERES dans un contexte difficile, la crise sanitaire ayant rendu nécessaires non seulement la tenue de nos échanges en visioconférences en 2021, mais également l'organisation, au sein de notre établissement, d'une autoévaluation à distance en 2020. Je me félicite que nous ayons tous réussi à surmonter ces difficultés pour aboutir ensemble à une évaluation dont les recommandations figureront dans nos feuilles de route à venir.

Cette crise sanitaire nous a beaucoup appris : nous avons su réinventer nos pratiques, développer l'enseignement à distance, trouver des solutions en urgence pour les étudiants en situation de précarité numérique, organiser la solidarité en faveur des étudiants frappés par la crise économique. Nous avons pu également constater la solidité des relations avec nos partenaires, que vous avez soulignée dans votre rapport : les collectivités territoriales nous ont soutenus fortement pour aider les étudiants à acquérir des ordinateurs, des clés 4G, ou encore pour nous permettre d'acquérir du matériel vidéo et informatique nécessaires au développement de l'enseignement à distance. Cette épreuve a de plus montré la réactivité de notre organisation, autre point fort mis en valeur dans le rapport.

Les points forts énoncés dans le rapport, qui confortent la stratégie mise en œuvre par notre établissement, nous encouragent naturellement à poursuivre nos efforts pour la concrétisation de Nantes Université dès le 1er janvier 2022.

L'université continuera à assumer pleinement ses missions de service public, à soutenir une recherche d'excellence, sans renoncer à rester une université ouverte à tous, avec une attention particulière pour les étudiants les plus fragiles.

Nous continuerons en outre à développer la démocratie universitaire, à partager les grandes décisions comme cela s'est fait récemment pour les statuts de Nantes Université auprès de toute la communauté universitaire.

Enfin, notre stratégie pour une université plus durable, qui intègre davantage les enjeux environnementaux dans le parcours des étudiants et plus globalement qui limite l'impact de notre activité sur le climat devra être renforcée.

Il nous semble important de vous préciser que les orientations stratégiques en faveur de l'ouverture de la connaissance, une priorité de l'équipe politique depuis juillet 2020, se déclinent opérationnellement depuis votre visite en mars 2021. Deux exemples concrets peuvent être cités. D'une part, le conseil d'administration a adopté en mai 2021 l'obligation de dépôt de toutes les publications scientifiques de l'établissement dans l'archive ouverte HAL UNIV-NANTES. Cette étape marque un tournant primordial dans la mise en accès libre et gratuit de l'ensemble des ressources issues de la recherche scientifique. D'autre part, l'Université de Nantes a été choisie pour organiser le congrès mondial Open Education Global en 2021/2022. Sous ma présidence et celle de Colin de la Higuera, porteur de la Chaire Unesco en ressources éducatives libres, la conférence recevra, les 23, 24 et 25 mai 2022, des spécialistes internationaux, chercheurs et praticiens du monde entier, qui pourront collaborer, innover et célébrer l'ouverture de l'éducation, moyen d'autonomiser et d'accroître l'accessibilité et la qualité des ressources éducatives pour tous.

Pour poursuivre ces projets essentiels, nous avons pleinement conscience de la nécessité d'améliorer nos pratiques, de prendre en compte les points d'amélioration que vous avez identifiés et de nous positionner dans une dynamique d'amélioration continue. Il nous faudra notamment repenser notre politique doctorale mais aussi consolider notre stratégie à l'international en nous appuyant sur le projet EUniWELL, dont les groupes de travail réunissant les 7 universités européennes sont lancés depuis plusieurs mois déjà.

La politique globale de l'université vis-à-vis de ses alumni fera également l'objet d'une attention toute particulière dès 2022. A ce sujet, un projet vient d'ailleurs d'être retenu au titre du dialogue stratégique et de gestion 2021 avec le ministère : le Customer Relationship Manager (CRM), qui vise à développer la relation avec les entreprises qui emploient des diplômés de l'université de Nantes. Nous envisageons également de nous appuyer sur les pratiques les plus avancées de nos partenaires, membres fondateurs de Nantes Université, dans ce domaine.

Je tenais par ailleurs à vous apporter de nouveaux éclairages sur les points suivants :

Concernant le management de la qualité et le pilotage, nous souhaitons souligner les efforts et résultats obtenus depuis 2016. Ainsi, malgré un contexte budgétaire contraint, notre outil d'évaluation des enseignements par les étudiants a été largement utilisé par les enseignants pour analyser et perfectionner leurs pratiques pédagogiques. De même, l'établissement exploite les résultats de la cartographie des coûts, transmise fin 2020 au ministère, et s'organise actuellement pour réitérer l'exercice et l'adapter à ses besoins de connaissance des coûts. Parallèlement, notre cellule d'appui au pilotage, évaluation et qualité est devenue membre de l'équipe projet P2CA (projet de connaissance des coûts des activités) portée par le MESRI en 2021 qui accompagne les établissements de l'ESR

dans la réalisation de cet exercice et dans la remontée des coûts liés à l'apprentissage auprès de France compétences.

Je reste néanmoins convaincue, comme vous l'avez recommandé, de la nécessité de renforcer nos outils de suivi et d'aide à la décision et de faire progresser nos systèmes d'information, a fortiori dans un contexte de création d'un nouvel établissement.

Nos demandes actuelles dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion 2022 vont d'ailleurs dans ce sens. Nous avons par exemple sollicité l'accompagnement financier du ministère pour mettre en œuvre un outil de gestion de projets et conventions dans un souci d'efficacité et de sécurisation de nos engagements vis-à-vis de nos partenaires et de nos financeurs.

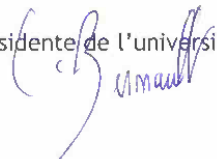
Soyez assuré que ces différents chantiers seront menés à bien et que nos équipes seront soutenues dans leur recherche de nouvelles sources de financement ainsi que pour défendre, auprès du ministère, la revalorisation de notre subvention de charge de service public qui reste sous-évaluée malgré l'effort financier consenti à titre exceptionnel en 2021.

Vos recommandations, largement partagées avec les équipes, seront mises en œuvre collectivement au sein de Nantes Université, avec l'ensemble des membres, pour construire un établissement ambitieux et soutenable.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'assurance de mes salutations distinguées.

Carine BERNAULT

Présidente de l'université de Nantes



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université de Nantes a eu lieu du 9 mars 2021 au 11 mars 2021. Le comité était présidé par **M. Pascal Louvet**, professeur des universités en sciences de gestion, vice-président finances et patrimoine, ancien vice-président du conseil d'administration de l'Université Grenoble-Alpes.

Ont participé à cette évaluation :

- **Mme Valérie Autier**, fondatrice, CEO et CSO de *Metabrain Research*, membre du conseil de direction (collège PME) de *Medicen*, CEO de *Kinesis Therapeutics* et membre du conseil d'administration de *Biosupport*.
- **Mme Cécile Chicoye-Faggion**, ancienne DGS Université de Toulouse 1, chargée de mission auprès du Préfet de la région Midi-Pyrénées et chef de projet « Opération Campus ».
- **Mme Jaspal De Oliveira Gill**, élue au Conseil National de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (CNESER), ancienne élue CFVU Paris 1, et ancienne élue aux CA de la ComUE Hésam et du campus Condorcet.
- **M. Alain Destée**, PU-PH neurologie au CHRU Lille.
- **M. Xavier Maire**, Chef de service des ressources humaines au Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.
- **M. Patrick Margron**, *Executive Coach* HEC, ancien directeur du pôle développement RH aux groupes Véolia, Gaudirot et GEI International, ancien consultant BTP, Ingénierie, Environnement, Quadra Search & Selection.
- **Mme Régine André-Obrecht**, PU en informatique et modélisation, ancienne présidente de l'Université Paul Sabatier – Toulouse 3. Ancienne VP chargée de la CFVU et de la Stratégie Formation.
- **M. Frédéric Villieras**, DR au CNRS (Institut Sciences de l'Univers) au Laboratoire Interdisciplinaire des Environnements Continentaux (LIEC), vice-président du conseil scientifique de l'Université de Lorraine.
- **M. Jean Winand**, PU en égyptologie premier vice-recteur Université de Liège.

M. **Philippe Thiard**, conseiller scientifique, et M. **Diego Velasquez**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)