

# RAPPORT

## AUTOÉVALUATION

### VAGUE B

avec en préambule,  
les AXES STRATÉGIQUES

[DÉCEMBRE 2020]

[www.univ-nantes.fr](http://www.univ-nantes.fr)



UNIVERSITÉ DE NANTES

HCERES

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

# SOMMAIRE

## **PREAMBULE - LES AXES STRATEGIQUES.....4**

### **1. LE PILOTAGE STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL DE L'UNIVERSITÉ...8**

<b>1.1</b>	<b>LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL DE L'UNIVERSITÉ.....8</b>
1.1.1	Référence 1. L'université définit son positionnement institutionnel dans son environnement local, national et international.....8
<b>1.2</b>	<b>LA STRATEGIE INSTITUTIONNELLE DE L'UNIVERSITÉ.....11</b>
1.2.1	Référence 2. L'université décline ses orientations stratégiques en grands objectifs opérationnels et partenariats, elle mobilise des outils de suivi de sa trajectoire parcourue.....11
1.2.2	Référence 3. 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.....14
<b>1.3</b>	<b>L'ORGANISATION INTERNE ET LA GOUVERNANCE DE L'UNIVERSITÉ.....16</b>
1.3.1	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.....16
1.3.2	Référence 5. La direction de l'université porte et développe une politique globale de la qualité.....20
<b>1.4</b>	<b>LE PILOTAGE OPERATIONNEL GLOBAL DE L'UNIVERSITÉ.....23</b>
1.4.1	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.....23
1.4.2	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.....29
1.4.3	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.....33

### **2. LA RECHERCHE ET LA FORMATION..... 37**

<b>2.1</b>	<b>LA POLITIQUE DE RECHERCHE.....37</b>
2.1.1	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.....37
2.1.2	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.....42
<b>2.2</b>	<b>LA POLITIQUE DE FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE.....46</b>
2.2.1	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.....46
2.2.2	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.....50

<b>2.3</b>	<b>LE LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION</b> .....	<b>54</b>
2.3.1	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.....	54
<b>3.</b>	<b>LA REUSSITE DES ETUDIANTS</b> .....	<b>60</b>
<b>3.1</b>	<b>LES PARCOURS DES ETUDIANTS, DE L'ORIENTATION À L'INSERTION PROFESSIONNELLE</b> .....	<b>60</b>
3.1.1	Référence 14. L'université favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.....	60
<b>3.2</b>	<b>LA VIE ETUDIANTE</b> .....	<b>65</b>
3.2.1	Référence 15. L'université soutient le développement de la vie étudiante, l'engagement des étudiants dans la gouvernance et favorise le bien-être étudiant.....	65
	<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>68</b>
	<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>73</b>

## PREAMBULE

Lors de la dernière autoévaluation, en 2016, l'Université de Nantes s'apprêtait à se réorganiser pour inscrire son action au sein de la Communauté d'universités et établissements (COMUE) Université Bretagne Loire (UBL), une communauté de 22 établissements dont 7 universités partenaires appartenant à un territoire interrégional (l'Ouest) et 5 organismes de recherche. L'UBL portait, au moment de la réflexion qui a conduit à sa création, un projet UBL+ d'initiative d'excellence (IDEX) qui ne sera pas retenu (2015). Cet échec, associé à la décision de l'État de ne pas fusionner les deux régions (Bretagne et Pays de la Loire) périmètre de l'UBL, aura pour conséquence de limiter le développement de la COMUE, puis de participer à sa dissolution le 31 décembre 2019.

Dès l'échec du projet UBL+, fin 2015, certains établissements fondateurs de l'UBL saisissent l'opportunité du programme d'investissement d'avenir (PIA) et se positionnent pour présenter des projets dans le cadre des initiatives sciences, innovation, territoire, économie (I-SITE). C'est le cas de l'Université de Nantes qui décide de renforcer son ancrage territorial et d'inscrire sa réflexion sur un périmètre resserré : la métropole nantaise. Elle choisit en effet de porter un projet avec le Centre hospitalier universitaire (CHU) de Nantes, l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), l'École Centrale de Nantes (Centrale Nantes), avec le soutien du Centre national de la recherche scientifique (CNRS), de l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE), de l'École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation de Nantes-Atlantique (ONIRIS), de l'Institut de cancérologie de l'ouest (ICO), de l'École des Mines et de l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR). Ce projet a pour ambition de faire de Nantes, un site internationalement reconnu notamment sur deux thématiques : l'industrie du futur et la santé du futur. Sur le volet gouvernance, ce projet porte la création d'une nouvelle université à Nantes, Nantes Université, qui tire le meilleur parti des synergies entre universités, grandes écoles, organismes de recherche, établissements publics de santé et acteurs socio-économiques. Ce projet baptisé Nantes *Excellence Trajectory* (NEXt) est labellisé par le jury international en février 2017.

Ainsi, l'autoévaluation produite par l'Université de Nantes en 2016 intervient à une période charnière où l'établissement est impliqué dans la construction de la COMUE UBL, récemment créée par décret le 6 janvier 2016, et engagé dans le projet d'I-SITE NEXt.

Le volet gouvernance du projet NEXt propose une structuration de l'université en quatre pôles de formation et de recherche. En 2016, alors que le rapport d'évaluation du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) souligne qu'il faut simplifier la gouvernance, notamment en la déconcentrant vers les pôles thématiques de formation, de recherche et d'innovation, dotés de responsabilités politiques, stratégiques et opérationnelles accrues, laissant plus de place aux besoins des unités de recherche (UR) et aux stratégies de leur direction, l'équipe politique identifie déjà les pôles comme un élément majeur de sa transformation.

Cette transformation de l'établissement trouve un sens nouveau avec l'ordonnance du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) qui lui offre une double opportunité. Elle permet de repenser les liens entre établissements d'ESR et de revoir en profondeur la gouvernance et les modes de fonctionnement de l'actuelle université de Nantes, dans une perspective de simplification et de subsidiarité, pour mieux répondre à ses missions de service public.

La construction de ce nouvel établissement et la perspective de sa création en janvier 2020, a fortement mobilisé les équipes politique et administrative sur la période 2017-2019. Le projet de statuts du nouvel établissement a été largement approuvé par le conseil d'administration de l'université en octobre 2019, validé par le conseil de surveillance du CHU et la direction générale de l'INSERM. Le conseil d'administration de Centrale Nantes a quant à lui décidé, le 9 octobre 2019, de ne pas l'adopter. Cette décision a eu pour conséquences un report de la création de Nantes Université et une suspension des fonds de l'I-SITE. Malgré ce retrait, l'Université de Nantes, le CHU et l'INSERM, avec le soutien du CNRS, ont confirmé leur volonté d'aller de l'avant et ont présenté un projet 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.

Après l'arrivée d'une nouvelle présidente de l'université, d'un nouveau directeur de Centrale Nantes et d'un nouveau directeur général du CHU en juillet 2020, les quatre membres fondateurs de l'I-SITE ont décidé de reprendre collectivement leurs travaux. Ils ont adopté en octobre 2020 un plan d'actions qui permet de reprendre le travail collectif et prévoit le lancement d'une nouvelle université en janvier 2022<sup>1</sup>.

## LES AXES STRATEGIQUES

Dans un monde bouleversé par une crise sanitaire et environnementale sans précédent, les enjeux attachés à l'enseignement supérieur, à la recherche et à l'innovation (ESRI) sont plus essentiels que jamais. L'Université de Nantes, actrice des changements qui s'opèrent, assume fièrement son rôle social et citoyen. Elle entend ainsi contribuer, par son action, à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations unies (ONU) qui sont au cœur des deux projets phares portés par l'université : la création d'un établissement public expérimental, Nantes Université, et celle d'une université européenne, *European University for Well-Being*<sup>2</sup> (EUniWELL).

Les axes stratégiques qui fondent le projet de l'Université de Nantes reposent sur l'idée que l'université, pour jouer son rôle, doit évoluer, s'engager et cela, pour assurer et assumer pleinement ses missions de service public.

### 1. L'UNIVERSITÉ DE NANTES ASSUME PLEINEMENT SES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

Le rôle d'une université est de créer des connaissances et de les partager, en assurant leur large diffusion dans la société, au bénéfice de tous. Dans une société en perte de repères, garantir la création libre des connaissances et leur transmission, former des étudiants à l'esprit critique, leur donner accès à la culture et les mettre en situation d'acquérir en permanence de nouvelles compétences, s'ouvrir au monde et valoriser les résultats de la recherche pour agir sur la société, est au cœur des actions de l'université.

#### ► Soutenir la recherche dans toute sa diversité

La recherche académique a vocation à s'emparer des grands défis sociétaux en lien avec les enjeux identifiés sur le territoire métropolitain, régional, national, mais aussi à l'échelle de l'Europe et à l'international. Cette recherche libre, fondamentale ou appliquée, disciplinaire ou interdisciplinaire, est une mission fondamentale de l'université qui doit impérativement être soutenue.

#### ► Accompagner les étudiants dans leur orientation, leur parcours de formation et leur insertion professionnelle

La formation est sujette depuis plusieurs années à des réformes d'envergure. Nous devons faire de ces évolutions des opportunités et proposer des dispositifs originaux permettant de mieux accompagner les étudiants dans leur parcours. De l'orientation inclusive des lycéens et étudiants à l'accompagnement actif des orientations en passant par la personnalisation des parcours de formations, l'Université de Nantes place les enjeux attachés à la formation au cœur de ses ambitions.

#### ► Amplifier l'innovation et les relations avec les entreprises

La recherche scientifique nourrit et se nourrit de l'évolution de la société. En valorisant les résultats de nos recherches, en renforçant nos liens avec les acteurs du territoire (collectivités, plateformes technologiques, entreprises), nous rappelons que les chercheurs sont acteurs des transitions et transformations sociales.

---

<sup>1</sup> Annexe 1 Plan d'actions NExT 2

<sup>2</sup> <https://www.euniwell.eu/>

## ► S'ouvrir davantage encore à l'Europe et au monde

En permettant à nos étudiants de découvrir le monde et en accueillant des étudiants étrangers, nous contribuons à changer le monde dans lequel nous vivons. Même si la crise sanitaire nous oblige à penser différemment nos relations européennes et internationales, les échanges internationaux sont plus importants que jamais : il nous faut les réinventer. C'est notamment ce à quoi s'emploie l'Université de Nantes avec les universités de Leiden, Birmingham, Florence, Cologne, Linnaeus et Semmelweis, dans le cadre de la création d'une université européenne du bien-être : EUniWELL ([voir référence 13](#)). Ce consortium, sélectionné dans le cadre du deuxième appel à projets (AAP) d'universités européennes du programme ERASMUS+ de la Commission européenne, a obtenu un financement visant à encourager l'enseignement, les mobilités, les partenariats et la recherche. Ce projet illustre parfaitement l'engagement des universités au cœur des enjeux de transformation de la société. EUniWELL est un projet concret qui va rassembler largement nos étudiants et nos collègues autour des valeurs européennes, pour travailler avec nos six partenaires autour du concept du bien-être. Les enjeux se mesurent aussi bien sur le plan de la santé que sur celui de la justice sociale ou de l'environnement. Avec EUniWELL, nous allons contribuer collectivement à construire l'Europe de demain.

## ► Développer la formation tout au long de la vie

La formation tout au long de la vie est un enjeu majeur. Nous devons permettre à nos concitoyens d'acquérir et d'actualiser leurs connaissances et leurs compétences en favorisant leur évolution professionnelle, en concevant un *continuum* formation initiale - formation tout au long de la vie.

## ► Rendre les connaissances accessibles à tous

Les connaissances créées à l'université doivent être gratuitement accessibles à tous. Selon les termes de l'initiative de Budapest pour l'accès ouvert (14 février 2002), il s'agit d'« *accélérer la recherche, d'enrichir l'enseignement, de partager les connaissances du riche avec le pauvre, et celles du pauvre avec le riche, de rendre cette littérature aussi utile que possible, et de jeter les fondations permettant d'unir l'humanité dans une conversation intellectuelle et une quête commune de la connaissance* ». Engagée, l'Université de Nantes promeut la science ouverte, les ressources éducatives libres (REL) et l'innovation ouverte.

## 2. L'UNIVERSITÉ DE NANTES ÉVOLUE

### ► Créer un nouveau modèle d'université

Nous souhaitons rassembler les forces académiques et développer les complémentarités en créant une université nouvelle, acteur majeur de l'ESRI sur le territoire.

La création de pôles, regroupant composantes et structures de recherche, favorisera le croisement des disciplines et assurera une meilleure convergence de la formation et de la recherche. En dotant ces pôles d'un pouvoir de décision, nous pourrions adopter un mode de fonctionnement moins centralisé et plus fluide. Deux principes fondent la constitution de ces pôles : la confiance et la responsabilité. Cette évolution, conforme aux pistes d'amélioration du rapport d'autoévaluation de 2016 et à celles retenues par le HCERES, permettra tout à la fois de renforcer l'interdisciplinarité, en matière de recherche et de formation, et d'améliorer le fonctionnement de l'établissement.

### ► Vivifier la démocratie universitaire

Il est nécessaire de repenser notre démocratie, affaiblie par la lourdeur et la complexité de notre fonctionnement, en adoptant un mode collaboratif et participatif qui permettra de nourrir nos réflexions et nos actions. La création d'une mission indépendante « démocratie universitaire » incarne l'ambition de l'Université de Nantes de mener une réflexion de fond sur le fonctionnement de l'établissement mais aussi de mettre en œuvre une « démocratie du quotidien ».

### 3. L'UNIVERSITÉ DE NANTES S'ENGAGE

Notre université doit offrir à tous les personnels et à tous les étudiants un cadre de vie et de travail qui leur permette de s'épanouir à Nantes, à la Roche-sur-Yon et à Saint-Nazaire. Résolument citoyenne, elle doit être exemplaire s'agissant de la transition écologique. Soucieux de la qualité de vie universitaire, nous défendons un projet attentif à tous, pour que chacun puisse trouver sa place dans un environnement responsable et durable.

En s'engageant pour garantir aux étudiants de meilleures conditions d'études et aux personnels de meilleures conditions de travail, pour offrir un meilleur cadre de vie à tous, pour soutenir l'enrichissement culturel des étudiants et des personnels, pour une université inclusive, luttant contre toute forme de discrimination et pour la transition écologique, tout en construisant un établissement public expérimental et une université européenne, l'Université de Nantes entend concilier le déploiement de grands projets structurants, innovants, avec le souci du quotidien des étudiants et des personnels.

# 1. LE PILOTAGE STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL DE L'UNIVERSITÉ

## 1.1 LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL DE L'UNIVERSITÉ

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

#### Evaluation HCERES - 2016

Le HCERES salue la réflexion autour du positionnement stratégique de l'université.

#### L'historique de l'université et les valeurs qu'elle porte

L'Université de Nantes, lointaine héritière de l'université ducale de Bretagne fondée dans cette même ville en 1460, a été créée sous sa forme actuelle en 1961. L'histoire académique de Nantes se caractérise tout d'abord par une période de trois siècles, entre le 18<sup>e</sup> et le 20<sup>e</sup>, sans formation universitaire. Ville industrielle et commerçante en concurrence directe avec Rennes, jugée plus intellectuelle, l'université a été transférée dans cette seconde ville par la volonté des élites locales. Il faut attendre le 20<sup>e</sup> siècle pour que Nantes retrouve progressivement, au lendemain de la seconde guerre mondiale, un enseignement supérieur à part entière. La municipalité se dote d'institutions qui préparent la création de facultés. Après les facultés de médecine et de pharmacie, ouvertes en 1956, celles de lettres, de sciences et de droit s'implantent au bord de l'Erdre, pour donner officiellement naissance à l'établissement le 1<sup>er</sup> janvier 1962.

Au cours de ses six décennies d'existence, l'Université de Nantes s'est structurée autour de valeurs fortes, qui nourrissent ses missions de formation, de recherche et d'innovation.

L'établissement est ouvert, accessible au plus grand nombre et inclusif, donnant sa chance à chacun en fonction de ses besoins et de ses aspirations. L'Université de Nantes est également une université citoyenne, qui s'empare des questions contemporaines, en lien avec le territoire et le tissu socio-économique. Elle porte la valeur de l'excellence collective, considérant qu'elle doit permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même.

#### Le rôle et l'ambition globale de l'Université de Nantes

S'emparant de la loi sur la liberté et la responsabilité des universités et des politiques de site impulsées par les gouvernements successifs, l'Université de Nantes œuvre à la création d'un établissement public expérimental : Nantes Université. Cette ambition s'inscrit dans la durée, puisqu'elle procède de la vision d'Olivier LABOUX depuis son élection en tant que président en 2012. Fruit de plusieurs années d'actions, en particulier depuis 2016, l'établissement expérimental incarnera un nouveau modèle, unissant les forces de l'ESR sur le territoire et décloisonnant les cultures, les pratiques et les modes de pensées. Résolument en prise avec les évolutions de la société et au service de l'intérêt général, plus lisible à l'international, Nantes Université est au cœur du projet porté par l'Université de Nantes. Le projet NExT, labellisé I-SITE par le jury international en 2016, est un accélérateur de ce projet qui nous donne des moyens supplémentaires pour le concrétiser.

Cette ambition s'inscrit dans la continuité d'une réflexion amorcée dès 2012 concernant l'organisation interne de l'établissement, exprimée dans les deux précédents rapports d'autoévaluation, dans les contrats quinquennaux 2012-2016 et 2017-2021. Dans ce contexte, l'équipe politique développe son action, depuis 2016, autour de quatre grands axes stratégiques.

Tout d'abord, elle place au cœur de son action l'engagement et l'humanisme. L'établissement œuvre à la transition énergétique, valorise l'engagement étudiant et met en place une politique de ressources humaines qui lutte contre toute forme de précarité pouvant concerner ses personnels. Établissement inclusif, il œuvre au développement d'un schéma directeur pluriannuel du handicap<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Annexe 2 Schéma directeur pluriannuel du handicap 2017-2019



ambitieux : accessibilité physique, action de sensibilisation de tous, accueil des étudiants en situation de handicap, etc. Par ailleurs, des mesures spécifiques d'accueil des migrants ont été mises en œuvre.

Ensuite, l'université innove en favorisant la transition pédagogique et en développant un schéma directeur du numérique<sup>4</sup> ambitieux. Elle a placé l'étudiant et sa réussite au cœur de son projet de transformation, en questionnant les cursus qu'elle propose et en entamant la transformation de l'offre de formation en licence à travers le projet Nouvelles études pour tous à l'Université de Nantes (NeptUNe) du PIA3. Elle a également entamé une réflexion sur le master et le doctorat à travers le projet TRITON en réponse à l'appel à projets structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence (SFRI).

Un travail a par ailleurs été mené afin d'assurer une meilleure connaissance des atouts de l'Université de Nantes au niveau national et international. L'établissement figure à présent parmi les 4 % des meilleures universités mondiales et a fait son entrée dans plusieurs classements internationaux, dont celui du *Times Higher Education* et le classement de Shanghai en 2017. Il figure en 2019 dans le Top 100 européen des universités les plus innovantes (à la 66<sup>e</sup> place). En outre, l'Université de Nantes est aujourd'hui identifiée par les collectivités territoriales comme un acteur majeur des politiques publiques et de l'aménagement du territoire. Cela se traduit par un soutien financier d'environ 20 millions d'euros (M€) par an, par un apport nouveau de Nantes Métropole en soutien à l'I-SITE NExT, ainsi que par la conception de projets immobiliers et le partage des stratégies foncières et immobilières avec ces collectivités. En outre, les 8,1 M€ récoltés par la fondation de l'Université entre 2016 et 2020 illustrent la volonté des acteurs locaux de soutenir les activités de recherche, de formation et d'innovation de l'université.

Enfin, à l'international, une stratégie de mobilité et de réponse aux appels à projets (AAP) a été déployée pendant la période de référence et l'Université de Nantes a eu un rôle moteur dans plusieurs coopérations au niveau européen et mondial. Cette stratégie a permis à l'établissement d'intégrer EUUniWell, un consortium européen labellisé « université européenne ».

L'Université de Nantes a l'ambition de compter parmi les grandes universités de recherche en France et d'être un acteur incontournable de l'ESRI dans le grand Ouest. L'élaboration du projet d'I-SITE NExT et la réforme de la gouvernance afin de créer un établissement expérimental permettront à l'établissement d'exprimer pleinement ses nombreux atouts et de rayonner davantage encore au niveau national et international. Si le financement de l'I-SITE a été suspendu en décembre 2019 après le refus de Centrale Nantes de voter les statuts du nouvel établissement, le travail n'a jamais été interrompu. En octobre 2020, l'Université de Nantes, le CHU, l'INSERM et Centrale Nantes ont approuvé un plan d'actions pour NExT 2. Toujours avec le soutien du CNRS, ils prévoient la création d'un établissement public expérimental en 2022, avec l'École des beaux-arts de Nantes/Saint-Nazaire, l'École d'architecture de Nantes et l'Institut de recherche technologique Jules Verne (IRT Jules Verne).

Dès son arrivée, la nouvelle équipe politique (2020-2024) s'est donc engagée pour élaborer ce plan, d'actions et concrétiser le nouveau modèle d'université.

### **La prise en compte de l'environnement socio-économique de l'université, des schémas locaux et régionaux de l'ESRI**

Le projet NExT a été conçu, dans ses deux thématiques santé du futur et industrie du futur, en lien avec les forces vives et les points forts du territoire ligérien. L'estuaire de la Loire, entre Nantes et Saint-Nazaire, est le lieu d'une très forte et très ancienne dynamique industrielle et le CHU de Nantes est l'un des meilleurs de France, tant en termes de formation que de recherche. Résolument ancré dans le territoire et favorisant son développement, l'I-SITE NExT n'est néanmoins qu'une facette de la relation forte et multiple de l'université avec l'environnement socio-économique et les collectivités territoriales.

Du fait de son histoire pluridisciplinaire, l'Université de Nantes accorde une grande importance aux sciences humaines et sociales (SHS), et notamment à leurs interactions avec le territoire. Les composantes de SHS, impliquées dans l'Institut universitaire mer et littoral (IUML), la fédération de recherche du CNRS et l'Observatoire régional des risques côtiers (OR2C) participent de l'ambition maritime régionale (2018-2022). Plus largement, le projet NExT 2, qui s'inscrit dans les ODD de

---

<sup>4</sup> Annexe 3 Schéma directeur du numérique 2015-2020

L'ONU et le contexte lié à la crise sanitaire et environnementale conduit par exemple à envisager les nombreuses questions autour des transitions (écologique, industrielle, numérique) et de la place de l'humain.

Forte d'un poids démographique de près de 50 000 personnes (étudiants en formation initiale et continue, à l'université permanente et personnels) et de sa puissance en termes de recherche, de formation et d'innovation, l'université est logiquement associée à la définition des politiques publiques qui la concernent. Non seulement elle s'inscrit dans les schémas locaux de l'ESRI, documents stratégiques élaborés par les collectivités du territoire ligérien [Région Pays de la Loire (la Région), Nantes Métropole, Communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire (la CARENE), La Roche-sur-Yon Agglomération], mais elle contribue activement aux discussions qui sont en cours pour leur redéfinition. L'université est un établissement moteur de la démarche Campus Nantes initiée par Nantes Métropole sur les questions immobilières. A Saint-Nazaire, l'université, en concertation avec la CARENE a développé un campus ancré à 100 % sur le territoire, regroupant les filières technologiques et permettant une plus grande interaction avec les entreprises. A la Roche-sur-Yon, le schéma local de développement de l'ESRI est également l'un des sujets majeurs pour l'avenir du site, en lien avec l'implantation du centre universitaire départemental, de l'INSPÉ et avec le développement de l'Institut universitaire de technologie (IUT) et de l'antenne de l'École polytechnique universitaire de l'université de Nantes (Polytech Nantes).

Au niveau régional, l'université contribue activement à la définition de la stratégie d'intervention des fonds européens : fonds européen de développement régional (FEDER), fonds social européen (FSE), fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP) et du contrat de plan État-Région (CPER). La Région, tout comme Nantes Métropole, ont apporté un soutien fort, dès son démarrage, au projet NEXT.

Les liens avec le monde socio-économique sont en pleine expansion, en particulier pour le pôle sciences et technologies. On observe ainsi un fort développement des bourses de thèse convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) et de l'alternance, une plus grande participation des professionnels dans la formation, les conseils de composante, ainsi que la croissance du nombre de projets communs avec les entreprises.

### **L'articulation du positionnement de l'université avec celui de la coordination territoriale**

L'Université Bretagne Loire (UBL) en dépit de sa dissolution le 1er janvier 2020, a impulsé une forme de coordination territoriale qui perdure à travers des projets communs. Le projet ETOILE, lauréat de l'AAP dispositifs territoriaux pour l'orientation vers les études supérieures dans le cadre du PIA3 en 2019, est porté par les trois universités de Nantes, du Mans et d'Angers. Il est doté de 8,2 M€. Les laboratoires d'excellence (LABEX), qui fonctionnent sur la base de la structure interrégionale de l'UBL, poursuivent leurs activités.

L'Université de Nantes a eu, depuis plus de dix ans et la création du pôle de recherche et d'enseignement supérieur des universités de Nantes, Angers et Le Mans (PRESUNAM), l'ambition de se positionner au niveau régional. La dissolution de l'UBL et la création de l'établissement expérimental Nantes Université la conduisent à se positionner principalement au niveau métropolitain.

### **Les analyses comparatives et institutions de référence**

La transformation actuelle des établissements, en France et à l'étranger, nourrit les réflexions que porte l'Université de Nantes sur sa propre stratégie. Si les classements internationaux ne sont pas une fin mais bien un moyen, l'établissement s'est donné, dans le cadre du projet NEXT, un objectif d'augmentation de la masse critique en recherche.

Au niveau international, plusieurs institutions ont servi de référence :

- *Arizona State University* pour les choix de Michael CROW en faveur de l'interdisciplinarité dès 2004 et pour l'accès particulier pour des populations en dehors des parcours, indiens autochtones notamment, avec des droits d'inscription très bas ;
- L'Université Laval (UL) à Québec pour la pédagogie, notamment pour l'accompagnement à distance des étudiants, non sélectionnés à l'entrée à l'UL, en identifiant de manière précoce les étudiants en difficulté. L'Université Laval a servi également de modèle pour l'élaboration du projet NeptUNE ainsi que pour l'importation du tutorat étudiant ;

- L'université de Montréal et de Melbourne pour les thématiques liées à la santé et plus spécifiquement l'immunologie et la cancérologie mais aussi pour les études européennes,
- *University of South Australia* (USouthA) et en particulier son *Institute for an Industry of the Future*, pour les thématiques liées à l'industrie.

Au niveau national enfin, la création d'établissements expérimentaux le 1er janvier 2020 et la publication de leurs statuts a également servi de référence dans la perspective de la création de Nantes Université. Des relations ont notamment été nouées avec l'université Paris-Est-Marne-la Vallée au moment de la construction de l'Université Gustave Eiffel.

## 1.2 LA STRATEGIE INSTITUTIONNELLE DE L'UNIVERSITÉ

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

#### Évaluation HCERES - 2016

Le HCERES soulignait la dynamique partenariale de l'Université de Nantes à trois échelles : les partenariats académiques, institutionnels, socioéconomiques et la recherche collaborative.

Depuis 2016, l'établissement œuvre à la construction d'un nouveau modèle d'université et déploie une stratégie d'ouverture et de liens renforcés avec le territoire qui passe par la formalisation de partenariats institutionnels et académiques ; la définition d'objectifs partagés avec les collectivités en faveur du développement et de l'attractivité territoriale ; des rapprochements avec le monde socio-économique et une démarche de responsabilité sociétale.

L'Université de Nantes, implantée à Nantes, Saint-Nazaire et la Roche-sur-Yon s'affirme comme un acteur majeur des politiques publiques au niveau du territoire, tant en Loire-Atlantique qu'en Vendée.

#### Les partenariats académiques

En 2016, en vue de la création d'un nouveau modèle d'université, les rapprochements institutionnels et les coopérations avec les acteurs métropolitains de l'ESR se sont intensifiés. Ils se sont traduits par une association par décret avec l'École de design Nantes Atlantique en 2017, Centrale Nantes en 2018, l'École des beaux-arts Nantes Saint-Nazaire et le CHU de Nantes en 2019.

L'Université de Nantes a aussi conclu un accord stratégique avec l'École nationale supérieure d'architecture de Nantes en 2019 et développé ses liens avec l'École nationale supérieure maritime de Nantes.

Ces rapprochements amplifient les collaborations sur les volets de la recherche, de la formation, de l'innovation, du développement international et de la vie étudiante. Ils participent aussi à la dynamique de développement et d'attractivité métropolitaine, notamment autour de l'île de Nantes avec le quartier de la création et le quartier hospitalo-universitaire qui verra le jour à l'horizon 2027. Avec près de 15 000 étudiants, l'île de Nantes deviendra le premier campus nantais en nombre d'étudiants.

Afin de suivre et déployer ces partenariats académiques, une collaboratrice a été intégrée au cabinet du président de l'université. Le financement de son poste est soutenu dans le cadre du contrat de site pluriannuel avec Nantes Métropole et s'inscrit dans la démarche métropolitaine Campus Nantes.

#### Les contrats institutionnels

En tant qu'acteur des politiques publiques et aménageur du territoire, l'Université de Nantes contractualise avec les collectivités territoriales (Région, Nantes Métropole, CARENE, La Roche-sur-Yon Agglomération) et avec l'État, afin de mener à bien des projets qui soutiennent ses missions de recherche, de formation et d'innovation. Sur la période 2016-2020, on peut souligner a) la création de la Halle 6 Ouest, pôle interdisciplinaire dédié aux cultures numériques ; b) le travail autour de la future faculté de santé avec un accompagnement exceptionnel de l'État, d'ores et déjà acquis via la signature du contrat d'avenir État et Région ; c) le financement d'opérations immobilières significatives comme la construction d'un nouveau bâtiment pour le laboratoire Chimie et

interdisciplinarité, synthèse, analyse, modélisation (CEISAM) (multi-financeurs) ; d) la réhabilitation de l'ensemble lettres et sciences humaines, opération « Nouveau Tertre » financée par l'État dans le cadre du plan campus prometteur ; e) la rénovation intégrale du laboratoire de planétologie et géodynamique (LPG) dans le cadre du CPER 2015-2020 ; f) la signature du contrat d'avenir État et Région Pays de la Loire pour le financement d'un site universitaire unique à Saint-Nazaire en 2023 : regroupement de Gavy sur Heinlex ; g) l'engagement conséquent de l'université dans les programmes recherche - formation - innovation (RFI) régionaux.

La Région finance 11 démarches intégrées RFI sur la période 2015-2020. L'Université de Nantes participe à 10 RFI et coordonne quatre d'entre eux.

L'université a adopté une stratégie de contractualisation pluriannuelle avec ses partenaires. Cette démarche favorise le partage de la stratégie d'établissement et crédibilise l'Université de Nantes dans ses échanges avec les collectivités, ce qui lui permet d'être reconnue comme une partenaire à part entière.

### Le rapprochement avec le monde socio-économique

L'Université de Nantes a développé en matière d'innovation une stratégie université-entreprises, portée par le vice-président (VP) développement économique et affaires financières et le VP valorisation-transfert entre 2016 et 2020 puis par le VP innovation et partenariats. L'université est également représentée au sein de l'association des dirigeants responsables de l'Ouest.

Les relations avec les entreprises se sont structurées autour du *continuum* recherche - formation - innovation, formalisant les liens qui existaient déjà entre les laboratoires et les entreprises. En 2017, a été créé un espace entreprises destiné à recueillir les demandes du tissu socio-économique. Des rencontres université-entreprises sont organisées régulièrement et un schéma ESRI a été élaboré en lien avec la CARENE.

L'université a pu concrétiser un grand nombre de partenariats avec le monde socio-économique, avec :

- la Chambre du commerce et de l'industrie Nantes/Saint-Nazaire (CCI) en 2017 : un nouveau contrat d'objectifs partagés (COP) a été signé pour 4 ans ;
- l'IRT Jules Verne, dont l'université est membre fondateur en 2019, pour le développement des prestations de valorisation de la recherche et des contrats de recherche collaboratif via la filiale technologique de l'Université de Nantes spécialisée en ingénierie de projets innovants, CAPACITÉS, et la création en cours d'un établissement public expérimental de référence notamment sur l'industrie du futur s'appuyant sur le projet NEXt ;
- les entreprises du territoire : création du NEXt *Innovation Center*, dédié au développement de la créativité collaborative et de l'entrepreneuriat ; des rencontres innovation de l'Université de Nantes depuis 2018 sur des thèmes variés comme le nautisme, la mer XXL ou la chimie et l'industrie ; la mise en place de la plateforme de l'institut de recherche en génie civil et mécanique de l'université technologique (GeMUTech), à Saint-Nazaire, dédiée aux équipements de recherche en génie civil et mécanique, offrant de nombreuses applications aux secteurs de l'industrie des transports et de la construction.

Depuis 2017, dans le cadre d'une contractualisation avec la Région, l'université crée un réseau de tiers-lieux, espaces propices à l'interprofessionnalité, à l'innovation et à la créativité sur l'ensemble de l'établissement et dans ses multiples sites. Ils permettent de renforcer la relation des étudiants avec le tissu socio-économique. La halle 6, créée grâce au soutien de la métropole nantaise, est la figure de proue des six tiers-lieux en cours de réalisation.

Aujourd'hui, l'Université de Nantes se situe dans le Top 100 européen (66<sup>e</sup> place) des universités innovantes réalisé par Reuters qui salue le caractère innovant, la capacité d'inventivité et le soutien à la progression de l'économie mondiale. Elle gagne 13 places par rapport à 2018, ce qui constitue la plus forte progression en France.

Elle est également l'un des établissements français qui progresse le plus dans le dernier *Leiden Ranking* 2019 publié par l'institut de recherche néerlandais CWTS. Ce classement référence chaque année les établissements d'ESR qui comptent le plus de publications dans les 10 % les plus citées au monde. L'université a gagné 32 places au niveau mondial (410<sup>e</sup>) et 20 places au niveau européen (180<sup>e</sup>).

## Le développement de la fondation de l'Université de Nantes

La création d'une fondation partenariale en 2011 a permis de poser les premiers jalons d'une démarche de mécénat. Après sa relance en 2015 et l'élaboration d'un nouveau plan pluriannuel en 2016, la fondation de l'Université de Nantes s'est lancée dans une première campagne « Humanisme 2.UN ». Son objectif, récolter 7 M€ en 2020, a été atteint fin 2018. Elle organise une deuxième campagne, « Patrimoine 2.UN » et vise cette fois la collecte de 7 M€ en 2023.

Au cours de la période 2016-2020, la fondation de l'Université de Nantes a pu affirmer son rôle de médiatrice entre les acteurs de la société et les chercheurs. La volonté de la fondation est de permettre des rencontres qui mènent vers l'innovation et la construction collective du savoir partagé et libre pour accompagner les défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Une de ses missions est de tisser des liens entre l'Université de Nantes et le monde de l'entreprise. Pour créer ces liens, elle met en place des actions soutenues par le mécénat de ses partenaires publics et privés, à destination, notamment, des étudiants et des chercheurs. En rassemblant toutes les parties prenantes de l'université, la fondation vise la création d'une communauté fière de porter les valeurs et les couleurs de l'université au service de sa transformation.

Le 1er janvier 2020, le bilan des activités de la fondation était le suivant : 8,1 M€ collectés dont 6,6 M€ de dons dédiés et libres, 1,5 M€ de dotation au plan pluriannuel et 65 % de la collecte dédiés à la recherche. La fondation compte 220 donateurs, dont 80 % d'entreprises en volume et 95 donateurs individuels. 48 projets sont soutenus et actifs avec 5 chaires, une dizaine de projets en construction et une nouvelle campagne est projetée.

Les fonds collectés par la fondation n'ont pas vocation à abonder le budget structurel de l'Université de Nantes, mais bien à financer de nouvelles activités, en formation ou en recherche. Pour la période 2020-2024, l'objectif de la fondation est de poursuivre le développement de ses fonds propres.

## La démarche de responsabilité sociétale

Depuis 2014, l'Université de Nantes est engagée dans une démarche de responsabilité sociétale.

Elle est l'une des premières à signer la charte initiée par la conférence des présidents d'université (CPU) pour l'efficacité énergétique et environnementale des bâtiments. En 2019, elle est reconnue comme étant la 2<sup>e</sup> université française parmi les 200 universités mondiales qui contribuent le plus activement aux ODD établis par l'ONU (classement du *Times Higher Education « University Impact Ranking »*).

Trois lignes directrices ont guidé son action : repenser les comportements en matière de consommation d'énergie sur les campus, préparer les étudiants à des évolutions sociétales et économiques profondes et contribuer, par la mobilisation de la recherche, à l'évolution des connaissances sur le développement durable.

Un travail important a été engagé en matière de transition énergétique de l'établissement. Celui-ci vise l'amélioration technique des bâtiments et l'accompagnement des personnels et des étudiants vers de nouveaux comportements à adopter. En 2018, les actions participatives se sont intensifiées pour rendre les personnels responsables de leur bâtiment. Elles ont permis, ponctuellement, d'enregistrer jusqu'à 30 % d'économie d'énergie.

Parallèlement aux actions engagées en matière de sobriété énergétique, l'université a établi un plan de gestion des déchets, adopté en 2016, afin d'optimiser cette gestion. A ce jour, 75 % des filières (contre 45 % fin 2015) ont été mises en place et des actions de prévention et de réduction des déchets entamées. Priorité a été donnée aux filières concernant des matières dangereuses.

L'université est également un donneur d'ordre important au plan de la commande publique sur le territoire et, à ce titre, un acteur du développement économique. Une politique des achats respectueuse de l'environnement et mobilisant le secteur protégé ou encore les entreprises d'insertion est désormais déployée, avec l'appui de la métropole nantaise.

Dans près de 40 formations, soit 22 % de l'offre totale, l'université propose à ses étudiants un enseignement sur les sujets liés au développement durable et à la responsabilité sociétale, dans trois domaines : la maîtrise des énergies, les énergies renouvelables et le développement durable, ainsi que la prévention des risques environnementaux.

Enfin, la communauté scientifique est au cœur de l'engagement de l'université dans la lutte contre le dérèglement climatique. 15 laboratoires de l'université, soit 35 % de nos laboratoires, et leurs chercheurs conduisent aujourd'hui des projets de recherche sur ces enjeux.

### 1.2.2 Référence 3. 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

#### Évaluation HCERES - 2016

Le HCERES pointe la dimension stratégique forte de la convention liant le CHU et l'Université de Nantes au service d'un projet structurant.

#### Relations institutionnelles entre l'université et le CHU : une démarche volontaire

L'Université de Nantes et le CHU de Nantes sont liés, conformément aux ordonnances de 1958, par une convention conclue en 1973, revue en 2014 puis en 2017.

Par décret, publié au Journal officiel, du 6 septembre 2019, le CHU s'est associé à l'Université de Nantes : cette évolution illustre la volonté d'atteindre d'une cohérence stratégique et fonctionnelle dans le contexte du futur quartier hospitalo-universitaire sur l'île de Nantes et du déploiement scientifique de l'I-SITE NExT, spécialisé sur la santé du futur et l'industrie du futur.

Cette association par décret permet aux deux établissements d'organiser leur développement conjoint, avec comme objectifs prioritaires de positionner le CHU comme un partenaire stratégique de la recherche en santé, d'accompagner le développement de la recherche biomédicale et de l'interdisciplinarité avec les pôles de l'université, de développer une stratégie concertée en matière d'activités de transfert et de valorisation de la recherche publique, d'améliorer la qualité de l'enseignement intégré et pratique proposé aux futurs professionnels de santé et aux étudiants du pôle santé et de mutualiser les infrastructures et les outils communs.

Cette association formalise et renforce le lien entre l'université et le CHU au moment où ces deux établissements s'engagent, avec Centrale Nantes, l'INSERM, l'École des beaux-arts de Nantes - Saint-Nazaire, l'École nationale supérieure d'architecture de Nantes et l'IRT Jules Verne, pour créer un nouveau modèle d'université, Nantes Université. Ce partenariat inédit fait de l'Université de Nantes une université pionnière en France. Pour la première fois en France, un CHU s'engage à porter ainsi une bannière universitaire, tout comme, pour la première fois, un organisme de recherche, en l'occurrence l'INSERM, s'engage en tant que fondateur, dans la gouvernance d'une université.

Cela se traduit, en termes de gouvernance, par une participation croisée aux directoires des institutions. Le CHU est également associé au pilotage du pôle santé de l'université. Les deux institutions ont organisé un réel croisement des champs disciplinaires qui définissent le domaine de la santé de demain : ingénierie, sciences dures fondamentales, SHS, etc. Ce projet, dont le lancement est prévu en janvier 2022, va bien au-delà du comité de la recherche biomédicale et santé publique (CRBSP), mis en place à la faveur de la loi hôpital, patients, santé et territoires (HPST) de 2019, puisqu'il regroupe, sous un même chapeau universitaire, le CHU de Nantes et l'Université de Nantes.

Il facilitera par ailleurs la mise en place du comité territorial de la recherche en santé, créé à la faveur de la loi de programmation de la recherche, lorsque celle-ci sera votée. Ce dernier coordonne, sous la responsabilité conjointe du CHU et de l'université, la mise en œuvre de la politique de recherche en santé, notamment dans le cadre des politiques de sites, mises en place avec les organismes de recherche.

Ce lien privilégié entre l'université et le CHU, mais aussi l'INSERM, fut un atout pour participer au succès du projet EUniWELL, d'université européenne labellisée en 2020 ([voir référence 13](#)).

## Soins-formation-recherche : vers une meilleure coordination

### Le développement de la recherche biomédicale

Le CHU de Nantes est un partenaire stratégique des UR en santé de l'Université de Nantes. Les deux établissements coordonnent leurs politiques de développement dans le domaine de la recherche biomédicale et de l'innovation en santé afin de développer une recherche d'excellence en santé sur le site nantais et d'en renforcer la visibilité et l'attractivité internationale. Ils s'attachent à favoriser et développer une recherche interdisciplinaire et à promouvoir une politique de recherche du fondamental à l'applicatif, d'une part, et la recherche partenariale, d'autre part.

La création d'un centre d'innovation, de chaires industrielles et de laboratoires conjoints avec des partenaires du monde socio-économique font partie des objectifs communs des deux établissements.

### L'enseignement intégré

Le CHU et l'Université de Nantes coordonnent leurs politiques dans le domaine de la formation et de l'enseignement intégré des futurs professionnels de santé et des étudiants du pôle santé. Ils travaillent à construire et promouvoir une offre de formation basée sur l'innovation continue et l'émergence de nouvelles technologies médicales.

Les deux établissements souhaitent poursuivre le plan d'« universitarisation » des formations paramédicales. Des conventions entre l'université et le CHU existent depuis 2012 pour l'inscription des étudiants et la délivrance des grades. Depuis la rentrée 2019, l'université a mis en place avec l'institut de formation en soins infirmiers (IFSI) du CHU un diplôme d'état infirmier en pratiques avancées donnant le grade de master. La mutualisation d'enseignements, la mise en commun des plateaux techniques seront des éléments favorisant l'intégration des étudiants paramédicaux au sein de l'université. Cette « universitarisation » devra faire l'objet de dotations spécifiques.

La promotion des pratiques pédagogiques innovantes et du numérique tout comme l'accompagnement du développement des centres de simulation et des techniques médicales sont nécessaires pour favoriser l'émergence de formations interdisciplinaires permettant une ouverture vers les besoins en compétences de la santé du futur.

L'Université de Nantes et le CHU de Nantes ont la volonté de développer la formation à la recherche et par la recherche et de renforcer l'accueil d'étudiants internationaux dans les formations en santé. Ces derniers points sont pleinement intégrés dans la construction de la *Graduate School « Health Sciences and Technologies »* qui vise au développement d'une offre master-doctorat de rang international (appel à projet SFRI du PIA3 : projet TRITON), s'appuyant sur les thématiques d'excellence de leurs laboratoires. L'université, le CHU et l'INSERM proposeront dans un premier temps à la rentrée 2022 des *Graduate Programmes* (offre master-doctorat intégrée) dans les domaines de l'immunologie et l'immuno-intervention, l'oconologie et la médecine nucléaire, la médecine réparer, remplacer, régénérer, reprogrammer (4R) et la médecine de précision appliquée aux maladies cardiovasculaires.

### Cadre de développement sur l'île de Nantes

Le CHU de Nantes sera transféré sur l'île de Nantes en 2027, regroupant ainsi, principalement, les sites de l'Hôtel Dieu, de l'Hôpital Nord René et Guillaume LAËNNEC. Il s'agit du plus gros projet hospitalier européen en centre-ville<sup>5</sup>.

La crise sanitaire du *corona virus disease* 2019 (COVID-19) a démontré le besoin de lits mais aussi la plasticité nécessaire en termes de réorganisation en période d'affluence aiguë. En revanche, elle n'a pas remis en cause la tendance à l'hospitalisation de jour, démontrant ainsi la nécessité d'une organisation de la santé moins « hospitalo-centrée ». La prise en charge des malades s'effectuera dès lors de plus en plus en aval, en médecine de ville, à domicile ou en institution adaptée, croisant ainsi davantage les métiers de la santé.

Pour anticiper cette prise en charge et créer les métiers de la santé de demain, il faut dorénavant organiser, nativement, la formation regroupée des professions médicales, paramédicales et médico-sociales. C'est l'objet de la nouvelle faculté de santé, attenante au futur CHU, dont l'ouverture doit être contemporaine de ce dernier pour préserver le *continuum* soins-formation-recherche.

<sup>5</sup> <https://www.iledenantes.com/operations/nouveau-chu-de-nantes>

Cette nouvelle faculté de santé regroupera notamment la médecine, l'odontologie, les deuxièmes et troisièmes cycles de pharmacie, la maïeutique, l'ISFI et la kinésithérapie.

Ce transfert, par ailleurs justifié par l'état de l'actuelle faculté de médecine, s'est concrétisé en 2016 par l'ouverture de l'institut de recherche en santé (IRS2) en proximité du futur CHU et de la nouvelle faculté de santé, posant ainsi les fondations du triptyque soins-formation-recherche.

En conclusion, ces deux projets d'ampleur nationale sur l'île de Nantes représentent un réel atout pour décliner le projet politique de Nantes Université sur le volet santé, en harmonie avec les spécialités intelligentes européennes de la Région des Pays de la Loire et les trois domaines de lisibilité de Nantes Métropole.

Une étude socio-économique datant de 2019, complétée d'une contre étude en 2020, mandatées par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI) et le secrétariat général pour l'investissement (SGPI), démontrent l'intérêt de la nouvelle faculté de santé en termes de développement économique du site. Complété par le quartier de la création, à quelques centaines de mètres, il s'agit d'une action de politique publique qui verra 15 000 étudiants dans un nouveau centre de la métropole nantaise.

## 1.3 L'ORGANISATION INTERNE ET LA GOUVERNANCE DE L'UNIVERSITÉ

### 1.3.1 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

#### Évaluation HCERES - 2016

Le HCERES recommandait de simplifier la gouvernance notamment en la déconcentrant vers les pôles thématiques dotés de responsabilités politiques, stratégiques et opérationnelles afin de permettre une simplification d'ensemble, une meilleure subsidiarité des compétences et une dévolution effective de certaines prises de décisions.

La gouvernance des universités est un enjeu majeur pour veiller à leur bonne gestion et assurer une situation financière saine, nécessaires à leur développement.

Les PIA1 2010, PIA2 2014, PIA3 2017, la loi de 2013 relative à l'enseignement supérieur et l'ordonnance du 12 décembre 2018 ont contribué à ce mouvement d'autonomisation des établissements amorcé en 2007 avec la loi relative aux responsabilités et compétences élargies.

Dans ce contexte, l'Université de Nantes a fait évoluer ses pratiques et ses circuits de décision afin de mieux remplir ses missions et d'impliquer la communauté dans la construction de la stratégie de l'établissement.

#### **La gouvernance : unité et démocratie**

##### **Exécutif, instances et enjeux de démocratie universitaire**

Depuis 2016, les pratiques de l'équipe de direction ont évolué pour permettre à l'exécutif de mieux exercer son mandat au service de l'établissement. Des réunions récurrentes garantissent la fluidité des échanges sur la stratégie, la circulation de l'information et une prise de décision optimale.

Deux fois par semaine, président, 1<sup>er</sup> VP, direction de cabinet et direction générale des services (DGS) se consacrent aux sujets d'actualité. Ils déterminent les priorités à court, moyen et long termes. Le président réunit les VP de façon hebdomadaire afin qu'ils partagent leurs expertises et prennent position sur les dossiers stratégiques de l'établissement. La direction de cabinet et la DGS sont pleinement intégrées à l'équipe de direction afin de garantir la cohésion, la lisibilité et la mise en œuvre de la ligne politique.

L'exécutif est en lien étroit avec les membres des conseils élus sur les listes portées par le président. Des rencontres régulières permettent aux élus de s'emparer des sujets politiques majeurs, d'engager des débats avec le président et son équipe sur les orientations ou inflexions



politiques. Les élus se font l'écho des préoccupations des personnels pour que l'exécutif soit éclairé.

L'équipe politique associe également le conseil des directeurs de composante et le conseil des directeurs d'UR à la réflexion stratégique et à la détermination des priorités. Le comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) et le comité technique d'établissement (CTE) sont évidemment également consultés.

Le président et son équipe présentent donc des dossiers aboutis aux instances décisionnaires : conseil d'administration<sup>6</sup> (CA), conseil académique<sup>7</sup> (CAC), commission formation et vie universitaire<sup>8</sup> (CFVU), commission recherche<sup>9</sup> (CR) et conseil universitaire des relations internationales<sup>10</sup> (CURI), afin que les orientations politiques soient adoptées et puissent être mises en œuvre.

Revue de projets, partage de la vision stratégique, débat contradictoire et arbitrages ont lieu dans ces différents périmètres qui, bien qu'ils soient circonscrits, favorisent une construction et une appropriation collective de la stratégie.

En 2018 et 2019, deux congrès consacrés au projet de nouvelle université ont été réunis. Rassemblant toutes les instances, ils ont permis de débattre des orientations politiques de transformation de l'établissement.

Toutefois, le modèle de gouvernance demeure complexe et parfois difficilement lisible pour l'ensemble des collègues. Il nécessite sans cesse d'être amélioré afin de permettre à l'ensemble de la communauté de mieux comprendre les enjeux et de participer au choix des orientations prises pour l'établissement. Face à ce constat, la nouvelle présidente a mis en place dès juillet 2020 une mission indépendante « démocratie universitaire », sujet prioritaire de son mandat. Cette mission, confiée à un enseignant-chercheur en sciences politiques, peut être saisie par l'exécutif ou des groupes d'élus. Elle travaille d'ores et déjà sur quatre thèmes identifiés : Nantes Université<sup>11</sup>, la loi de programmation de la recherche, le fonctionnement du conseil d'administration et la transition écologique.

### **Une relation « central / proximal » et une complémentarité politico-administrative renforcées**

L'une des gageures du fonctionnement des établissements d'ESR est l'asynchronie politique entre le central et les composantes (mandats non alignés, équipes différentes). Elle porte à la fois la richesse de la diversité des représentations au sein de l'établissement et la possibilité de forces centripètes au sein des administrations et services dits en proximal. Sans obérer les particularités des composantes, dans une configuration pluridisciplinaire et multisites l'enjeu est celui de l'unité de l'établissement dont le président et la DGS doivent être garants : unicité de l'université, équité, stratégie d'établissement unique et partagée.

La DGS a fait de la complémentarité entre services centraux et services des composantes une priorité afin de renforcer l'articulation des différents niveaux d'intervention de son administration. L'évolution la plus importante de ces dernières années a été la création des fonctions de secrétaires généraux (SG) de pôle, sous la responsabilité hiérarchique du préfigurateur de pôle et sous la responsabilité fonctionnelle de la DGS, qui peuvent mailler plus finement les relations avec les équipes des composantes et sont de plus en plus des relais précieux pour le partage d'informations.

A l'Université de Nantes, l'interface entre le politique et l'administratif va bien au-delà de la participation des services aux instances ou aux diverses réunions de travail. La relation politique/administration est à la fois structurée dans son fonctionnement et structurante dans la prise de décision. Cet édifice repose sur un équilibre de confiance entre le politique, qui donne les orientations, impulse et arbitre en dernier lieu, et l'administration qui éclaire la stratégie et les arbitrages et met en œuvre les décisions.

---

<sup>6</sup> Annexe 4 Conseil d'administration - comptes rendus 2016 à 2020

<sup>7</sup> Annexe 5 Conseil académique - comptes rendus 2016 à 2020

<sup>8</sup> Annexe 6 Commission formation et vie universitaire - comptes rendus 2016 à 2020

<sup>9</sup> Annexe 7 Commission recherche - comptes rendus 2016 à 2020

<sup>10</sup> Annexe 8 Conseil universitaire des relations internationales - comptes rendus 2016 à 2020

<sup>11</sup> Annexe 9 Rapport - Mission démocratie

Ce fonctionnement en binôme se décline également au niveau des composantes avec le couple directeur/SG ; et depuis 2018 au niveau des quatre pôles en construction, avec le couple préfigureurs/SG. Ce parallélisme est une force pour garantir une complémentarité politico-administrative cohérente à l'échelle de l'établissement.

Enfin les relations entre les VP et les services qui interagissent avec eux sur leur périmètre permettent, de façon démultipliée, la matérialisation au quotidien de cette interface essentielle.

### **Des évolutions de l'organigramme administratif pour répondre au projet d'établissement**

Au sein de l'université, il existe trois types de services : les services centraux, les services communs et les services administratifs de proximité, présents au sein de chaque composante et placés sous l'autorité hiérarchique du directeur de composante et sous l'autorité fonctionnelle de la DGS.

L'organigramme des services de l'université est organisé depuis 2013 autour de trois grands ensembles : les missions de gestion et de développement, les missions de soutien aux activités académiques et les missions d'appui administratif aux composantes. Il a peu évolué entre 2016 et 2020. Toutefois il est à noter les changements suivants sur cette période :

- en 2016 : nouveau poste de directeur général adjoint (DGA) performance et investissement, en charge des finances, du patrimoine, de l'immobilier, de la commande publique et du numérique ;
- en 2018 : nouveau poste de directeur opérationnel de l'I-SITE NExT rattaché à la DGS ;
- en 2019 : nouveau service : halle 6, dédié à l'interdisciplinarité, rattaché à la DGS ;
- entre 2018 et 2019 : création des 4 postes de SG de pôle.

Des transformations plus profondes se sont concrétisées en septembre 2020<sup>12</sup> en écho à l'arrivée d'une nouvelle équipe politique à l'été 2020<sup>13</sup> dont les objectifs sont les suivants :

- Répondre aux priorités fixées par la présidente et la nouvelle équipe politique pour le mandat (périmètres, priorités)
- Améliorer la lisibilité de l'organisation pour les personnels de l'établissement
- Organiser des processus managériaux plus structurants
- Retravailler et moderniser la sémantique et la forme (services « centraux », dénomination des directions)
- Traduire la volonté d'inscrire la structuration en pôles au cœur de l'université (intégrés aux échelons stratégiques)
- Arrimer mieux les services communs et généraux à l'organisation générale
- Équilibrer le poids des directions
- Avoir une approche plus globale de l'expérience étudiante dans toutes ses dimensions, accompagner l'écriture politique de la stratégie sur ce champ, améliorer le service rendu aux étudiants, en particulier les plus précaires
- Améliorer la coordination des services qui travaillent à la vie des campus, mieux appréhender les enjeux de la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC).

### **La création des pôles : le défi de la subsidiarité**

#### **Quatre pôles en construction**

L'Université de Nantes est engagée dans une structuration en pôles, regroupant les composantes et les laboratoires, depuis 2013. Cette dynamique s'est amplifiée depuis 2016 : la construction des pôles s'est inscrite dans le projet de création du nouvel établissement.

Les six pôles initiaux ont été revus et resserrés en quatre pôles : humanités, santé, sociétés, sciences et technologies, et l'INSPÉ. Les travaux menés ont permis de définir les compétences attribuées aux pôles et de penser leurs instances propres afin qu'ils soient dotés de responsabilités politiques, stratégiques et opérationnelles en prise avec les besoins des composantes et des laboratoires.

---

<sup>12</sup> Annexe 10 Organigramme des services universitaires

Annexe 11 Organigramme des pôles et composantes

<sup>13</sup> Annexe 12 Organigramme de l'équipe politique

Dans chacun des pôles, la dynamique est en place. Elle est animée et coordonnée depuis 2017 au niveau politique par des « préfigurateurs de pôle » nommés par le président, et au niveau administratif par des secrétaires généraux (SG) nommés par la directrice générale des services.

En 2018, les pôles ont engagé une réflexion visant à construire un projet stratégique et politique sur trois volets structurants : la recherche et l'innovation ; la formation et les transformations pédagogiques ; la qualité de vie à l'université. Des groupes de réflexion ont été constitués au sein de chaque pôle réunissant les personnels de tous les corps de métiers et les étudiants. Une restitution orale des travaux de chaque groupe a été organisée afin de débattre et recueillir les dernières propositions. Une contribution écrite a été produite et partagée avec l'ensemble des personnels et étudiants. Ce travail est un acte fondateur d'une dynamique des pôles.

Pour accompagner la structuration des pôles et les préparer à exercer les compétences qui leur seront déléguées, l'administration a engagé sa transformation. La contractualisation entre l'établissement et les composantes a progressivement évolué puisque le pôle a dans un premier temps été invité à produire un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) auquel étaient associés les CPOM propres à chaque composante ([voir référence 6](#)). En 2019, l'établissement a demandé aux pôles de soumettre un seul et unique CPOM qui porte des demandes en étroite relation avec le projet politique du pôle et des projets spécifiques aux composantes. Les composantes ne contractualisent plus directement avec l'établissement.

La relation politique entre le président et les préfigurateurs de pôle a donc évolué, sur la durée, afin de laisser s'installer de nouvelles pratiques. A l'heure où chaque pôle a sa propre dynamique, il convient que la présidente rencontre régulièrement les préfigurateurs de pôle sur les orientations politiques de l'établissement engageant les pôles. La DGS, de la même façon, trouve chez les SG de pôle, des interlocuteurs pour traiter les sujets engageants les pôles et transformer les structures administratives et techniques.

### **Vers une nouvelle répartition des compétences**

L'organisation en pôles permet d'envisager une nouvelle répartition des compétences qui vise à rapprocher la décision de l'action, à fluidifier les circuits de gestion et d'arbitrage, à simplifier certaines procédures administratives et à valoriser les expertises des personnels. De nombreuses réflexions participatives ont été menées. Elles visaient par exemple la gouvernance et la répartition des compétences, la transformation de l'administration et l'accompagnement des personnels, l'identité du futur établissement.

Un groupe de travail (GT) sur la gouvernance a été créé en janvier 2018. Il réunissait une quarantaine de personnels et étudiants représentant les instances de l'établissement, les composantes et laboratoires. Il a tenu près de 40 réunions et produit des synthèses de ses réflexions qui ont été partagées avec l'ensemble des personnels de l'établissement invités à apporter leurs contributions écrites. Le GT gouvernance a conclu sur une proposition de répartition des compétences<sup>14</sup> à l'échelle de l'établissement qui a été présentée aux fondateurs de la nouvelle université à Nantes qui l'ont presque intégralement validée (à hauteur de 97 %).

La démarche de transformation de l'administration est conduite par la DGS, accompagnée par Convictions RH, cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement de ces processus. Un travail important de concertation est mené dans ce cadre, afin de disposer de la compréhension fine des situations de travail et d'un recueil exhaustif des besoins. De nombreuses réunions avec les responsables des services centraux et de proximité ont été conduites. Ce travail d'ampleur a permis d'identifier des filières métiers pouvant être déconcentrées à l'échelle du pôle : ressources humaines (RH), finances, appui au montage de projets et pilotage. Cela se traduira en premier lieu par la mise en place de services RH de pôle début 2021.

### **La communication : l'enjeu de l'adhésion**

Depuis 2017, l'Université de Nantes déploie une stratégie de communication inscrite dans la trajectoire de création du nouvel établissement, Nantes Université. Elle poursuit un objectif d'adhésion, aussi bien externe qu'interne, et se décline en deux axes :

- une communication accentuée vers la communauté universitaire pour permettre la compréhension et l'appropriation du projet. Cette communication est guidée par un

---

<sup>14</sup>Annexe 13 Arbitrages gouvernance - Répartition des compétences

principe de transparence, relayant régulièrement l'avancement du projet et les documents de travail produits par le groupe de réflexion.

- la création, avec les acteurs partenaires du projet Nantes Université, d'une nouvelle marque pour le futur établissement et qui rassemblera derrière elle des valeurs et une identité commune.

Dans les prochains mois, nous allons passer progressivement d'une phase de communication dont l'enjeu était de faire comprendre la stratégie du projet à une phase plus concrète d'accompagnement à la mise en œuvre du nouvel établissement. Le rythme de la communication vers nos différents publics internes va donc devoir s'intensifier à l'aide de nouveaux outils pédagogiques interactifs, et également avec l'organisation de temps d'échanges adaptés au contexte sanitaire (Webinaires, interviews vidéo, *motion design*, etc.). Pour cela, la direction de la communication s'appuie notamment sur un dispositif Intranet efficace qui comptabilise en moyenne 110 000 pages vues et 30 000 visites par mois.

Au-delà du projet de nouvelle université, la communication a accompagné les grands axes de développement et de transformation de l'établissement. Ainsi, depuis 2017, des moyens importants ont été déployés autour de thématiques fortes comme la qualité de vie au travail (QVT), la consommation d'énergie, la transformation numérique, la démarche égalité femmes/hommes, le lancement de budgets participatifs, etc.

Ce dispositif est questionné régulièrement dans une logique d'amélioration continue du dispositif d'information vers les personnels. En ce sens, deux ateliers participatifs organisés en 2018 et des baromètres sociaux réguliers permettent d'évaluer le ressenti des personnels sur l'efficacité de la communication. Ainsi, à la question « Vous sentez-vous suffisamment informés sur les orientations et les projets de l'université ? », les personnels ont répondu « Oui » ou « Plutôt oui » pour 74 % en 2015, 73 % en 2017 et 77 % en 2019.

La question de la visibilité bâtiminaire de l'université au sein de la ville a également été travaillée sur les sites nantais, à travers une étude spécifique, cofinancée par la métropole nantaise, dont les conclusions ont été rendues en 2019. Un plan d'actions est en cours de déploiement.

La stratégie de communication internationale sur la création et les atouts du nouvel établissement qui sera créé, reste à développer.

En conclusion, l'établissement poursuit son organisation en pôles et prépare la réorganisation des services administratifs au service du projet d'établissement.

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

#### **Évaluation HCERES - 2016**

Le HCERES recommandait de développer l'évaluation des enseignements par les étudiants.

Depuis 2014, l'Université de Nantes pilote une politique qualité et développement durable. Les orientations de cette politique sont proposées par le VP qualité et développement durable, en accord avec l'ensemble de l'équipe de direction de l'université. Elle est articulée suivant trois axes principaux : la qualité des formations, la simplification administrative et l'accompagnement des structures internes.

#### **Une coordination des dispositifs au service de la qualité des formations**

Depuis plus de six ans, l'Université de Nantes s'est employée à construire les outils et processus nécessaires au pilotage de la qualité des formations autour de deux approches structurantes : la prise en compte des retours étudiants et l'animation des équipes pédagogiques.

#### **L'évaluation des formations, une ressource à tous les niveaux de l'établissement**

Depuis l'année universitaire 2014/2015, une attention particulière est portée à la mise en œuvre de l'évaluation des formations et de la vie universitaire (EFVU). Cette évaluation est co-construite par l'ensemble des services pilotant des politiques à destination des étudiants, en lien avec la commission formation et vie universitaire (CFVU). Elle vise à consulter, de manière régulière, l'ensemble des étudiants en fin de cycle (2<sup>e</sup> année de diplôme universitaire de technologie (DUT2), 3<sup>e</sup> année de licence (L3), licence professionnelle (LP), 2<sup>e</sup> année de master (M2)) ainsi que les années

pré-internat des études de santé) afin de recueillir leur appréciation sur l'ensemble de la formation suivie et sur la vie de l'établissement dans le but d'identifier les points d'amélioration des services proposés.

Le pilotage central de cette évaluation constitue pour l'établissement un moyen de rationaliser le recours aux enquêtes avec une évaluation qui couvre l'ensemble des processus allant de l'orientation des étudiants à l'insertion professionnelle en passant par les services supports (bibliothèques universitaires, vie étudiante, conditions d'études, etc.).

Depuis 2017, les composantes peuvent personnaliser l'évaluation des formations et de la vie universitaire en ajoutant au tronc commun une série de questions portant sur leurs projets et leur propre dynamique. L'implication des équipes pédagogiques a permis d'augmenter les taux de retour passant de 20 % à plus de 35 % entre 2015 et 2018. Cette dynamique engagée est inscrite à présent de manière pérenne dans la stratégie de l'établissement.

### **L'évaluation des enseignements par les étudiants, une offre de service complète**

L'Université de Nantes déploie également l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE). Contrairement à l'EFVU, la mise en œuvre de l'EEE est pilotée directement par les équipes pédagogiques (composantes, mentions, années, diplômes universitaires (DU), etc.) avec un appui fort des équipes de la direction de la qualité et du développement durable (DQDD) et du centre de développement pédagogique (CDP). Ces deux directions ont su capitaliser sur l'accompagnement réalisé auprès des équipes pédagogiques depuis 2014 ce qui a permis de développer et de formaliser, au cours de l'année universitaire 2018/2019, toutes les ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'EEE<sup>15</sup>. Ces ressources découlent de l'élaboration, avec les élus de la CFVU, d'une charte interne de l'évaluation qui a été approuvée par l'ensemble des instances de pilotage.

La méthode d'accompagnement permet donc aux équipes de suivre toutes les étapes du processus : 1) la définition d'une vision partagée de l'EEE liée au contexte de l'équipe, 2) la conception du processus d'EEE (questionnaire, rapport, etc.), 3) la mise en œuvre d'une campagne EEE (communication, périodes, etc.) et 4) l'analyse et l'action suite à l'évaluation (développement pédagogique individuel/collectif, régulation de l'EEE, etc.). Cet accompagnement est piloté de manière incitative et permet aux équipes pédagogiques de s'approprier l'EEE. Aujourd'hui, 50 % des composantes pilotent et déploient un processus EEE structuré en 2019-2020 contre 15 % en 2016-2017.

### **Une appropriation à consolider pour s'orienter vers une approche globale**

L'Université de Nantes a déployé de nombreux outils, guides méthodologiques, processus d'accompagnement et de concertation afin de créer les conditions favorables au déploiement d'une approche globale autour de la qualité des formations. Cette démarche s'inscrit certes dans le sens de la réglementation qui s'applique à la formation universitaire mais notre souci constant reste celui de l'acceptation par les équipes pédagogiques et la proposition d'un accompagnement simple et efficient.

A l'avenir, l'établissement poursuivra ses efforts de structuration sur le sujet afin de suivre ces actions qui constituent les piliers d'une approche globale de la qualité des formations. Ce suivi permettra à l'établissement d'accentuer son approche autour d'objectifs de qualité, tels que promus par le HCERES pour l'évaluation des mentions de licence, par une approche collaborative associant direction de l'établissement et des composantes et équipes pédagogiques (enseignants-chercheurs, services d'appui) et étudiants.

### **Une approche globale de la qualité placée sous l'angle de la simplification**

#### **Un pilotage central en mode projet**

Depuis 2014, l'établissement s'est aussi engagé dans une démarche globale autour de la simplification des processus administratifs : plus de 30 projets ont été initiés (traitement des missions, optimisation des achats, délégations de signature, etc.). L'Université de Nantes s'est attachée à couvrir un éventail large d'activités afin de créer un état d'esprit du « faire simple » avec une attention particulière portée aux bénéficiaires des processus : étudiants, enseignants (E) et enseignants-chercheurs (E-C) et services administratifs.

---

<sup>15</sup> Annexe 14 Guide de l'évaluation des enseignements par les étudiants

La démarche est désormais ancrée au sein de l'Université de Nantes et continue à évoluer constamment, tant sur le plan méthodologique que sur les sujets abordés. On observe également un changement de paradigme avec une approche de plus en plus fréquente sous l'angle de la qualité de vie au travail et d'une meilleure compréhension des procédures complexes. Sur ce dernier point, l'Université de Nantes constate que le respect de la réglementation limite souvent les marges de simplification et elle s'efforce désormais, par le biais de l'approche processus, d'expliquer la réglementation à l'ensemble de ses parties prenantes.

### **Une approche processus en forte progression**

Dès le début de la démarche de simplification, l'Université de Nantes s'est engagée dans une démarche tournée autour des processus. Cette approche vise avant tout à harmoniser les procédures afin d'en renforcer la compréhension par l'ensemble des parties prenantes. Cette approche permet également à l'université de bénéficier d'une vision claire et relativement exhaustive de ses processus, particulièrement utile dans les grands projets de réorganisation de l'établissement tel que le projet Nouvelle Université à Nantes. Aujourd'hui, la majeure partie des processus métiers sont formalisés et accessibles à tout l'établissement dans une logique de pédagogie et de transparence. Pour ces travaux de formalisation, l'ensemble des services bénéficient de l'appui de la direction de la qualité et du développement durable qui déploie également, en partenariat avec le pôle gestion des compétences, une offre de formation interne ouverte à toutes les structures de l'université.

### **Une évaluation d'impact à renforcer**

Fort de ces expériences, l'Université de Nantes devra s'attacher à renforcer l'évaluation de l'appropriation de la démarche par les parties prenantes ainsi que l'impact de ses actions en matière de simplification. Il s'agira en effet de mesurer si ces dernières offrent un réel gain au quotidien.

## **Un accompagnement des dynamiques locales**

### **Une dynamique forte en faveur de la certification des activités**

Les contraintes en matière de certifications et de labellisations sont de plus en plus fortes et pèsent sur le quotidien des structures. Afin d'améliorer la qualité de ses services, l'Université de Nantes a fait le choix de transformer ces contraintes en un réel levier de structuration et d'animation de ses structures et réseaux internes. Pour cela, elle propose un accompagnement méthodologique à l'ensemble des porteurs de projets de simplification.

Ainsi, par exemple, on peut citer :

- la démarche de certification de service formation continue à l'université (FCU)-Bureau Véritas sur les activités de formation continue : pilotée par la direction d'appui à la formation continue (DAFC) en impliquant dans le montage l'ensemble des 10 pôles de formation continue ;
- le label français langue étrangère (FLE), piloté par le service universitaire des langues en impliquant l'ensemble des enseignants permanents et des représentants des étudiants ;
- les certifications de plateformes technologiques, pilotées par les responsables scientifiques avec l'appui de tous les techniciens et chercheurs qui y évoluent ;
- le projet d'amélioration de la qualité d'accueil appuyé sur le référentiel Marianne pour le service commun de documentation.

Pour l'ensemble de ces démarches, l'université accompagne et suit les porteurs de projets dès leur mise en place jusqu'à la remise du certificat. Cela nécessite de passer par l'élaboration des plans d'action, des audits et l'appui aux différents comités nécessaires.

### **Des actions locales à valoriser et encourager**

Les certifications et labellisations ne sont pas toutes pilotées directement par l'université. Plusieurs services, composantes (démarche qualité à Polytech, certification QualiCert à l'Institut d'administration des entreprises (IAE), etc.) ou plateformes de l'université, pilotent également des démarches qualité locales. L'Université de Nantes encourage ces démarches, les coordonne et les valorise afin d'essaimer vers les structures moins avancées dans cette réflexion et les aider ainsi à s'y engager.

## Un processus d'autoévaluation construit sous l'angle de la participation

### Un processus global de concertation

Pour conduire la présente autoévaluation, l'université a ouvert très largement la concertation afin que l'ensemble des parties prenantes de l'université puisse y participer. Ainsi, 15 groupes de travail mobilisant une centaine de personnes ont été invités, en présentiel ou à distance, à fournir leur analyse, sur chacune des 15 références, de la trajectoire parcourue depuis 2015/2016, identifier les points forts du bilan mais aussi ses faiblesses, pour mieux dégager les axes de progrès. Il est à noter que cela fait suite, pour l'établissement, à une grande concertation initiée, à l'occasion des travaux portant sur la création de Nantes Université, avec plus de 500 contributions.

La méthodologie a été adaptée aux calendriers électoraux internes à l'université et, bien évidemment, au contexte sanitaire depuis le printemps 2020.

### Une évolution au service de l'amélioration continue à consolider

L'université note une forte augmentation des enquêtes et évaluations demandées par ses différents partenaires. Elle s'est donc organisée en conséquence, notamment en renforçant les effectifs de la cellule d'aide au pilotage. Elle a pour objectif de poursuivre ces efforts de structuration afin de faire de ces évaluations de réels outils d'aide à la décision et d'amélioration continue.

En conclusion, l'établissement entend créer et animer un réseau d'acteurs afin d'accélérer l'essaimage dans toutes les strates de l'établissement. Il conviendra également de porter une attention plus globale à la reconnaissance externe de la qualité des missions de l'Université de Nantes (labels et certifications).

## 1.4 LE PILOTAGE OPERATIONNEL GLOBAL DE L'UNIVERSITÉ

### 1.4.1 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

#### Évaluation HCERES 2016

Lors de la précédente évaluation du HCERES faite en 2016, le sous-dimensionnement de la cellule de pilotage avait été pointé.

#### Développement d'outils d'appui à la décision au service du pilotage stratégique et opérationnel de l'université

Lors de la précédente évaluation, le sous-dimensionnement de la cellule d'aide au pilotage avait été pointé. Depuis, conformément aux recommandations du HCERES, l'établissement a considérablement renforcé ses capacités de pilotage et ses missions d'appui à la décision, au contrôle de gestion et à l'évaluation continue. Elles sont notamment portées par la cellule d'aide au pilotage (CAP) qui, à compter du 15 septembre 2020, a intégré les missions de la démarche qualité que l'établissement déploie depuis 2013, avec l'accueil d'un ingénieur qualité. Cette unité fonctionnelle devient la cellule d'appui au pilotage, évaluation et qualité (CAPEQ).

#### Généralisation des CPOM

Le déploiement des CPOM, instaurés dès 2012, assure la cohérence des politiques opérationnelles des composantes et services communs avec la stratégie de l'université.

Les CPOM ont progressivement permis de valoriser l'ensemble des ressources allouées aux pôles et composantes, de décliner la stratégie de l'établissement et d'accompagner la transition vers la création d'un nouvel établissement structuré en pôles. Ils contribuent à renforcer la culture de la gestion de projet de manière pluriannuelle en lien avec les directions métiers. Le processus de contractualisation répond à une exigence de transparence et de concertation pour l'équipe de direction, les composantes et les services universitaires. Il permet de soutenir les initiatives innovantes et transversales et d'accompagner la transformation vers le futur établissement. Les services communs font désormais l'objet d'un CPOM avec l'établissement selon des modalités de dialogue de gestion qui leur sont propres. En 2020, l'ensemble des composantes et services

communs de l'université, soit 30 structures, ont présenté des projets dans le cadre du CPOM. Le centre de développement pédagogique est le dernier service commun ayant rejoint ce processus.

La contractualisation interne 2021 a permis d'engager la construction d'un nouveau modèle de CPOM pour déployer progressivement la délégation de moyens aux pôles et renforcer le dialogue stratégique de gestion. Une enveloppe relative aux projets récurrents a été allouée à chaque pôle qui a la charge de la répartir entre les composantes<sup>16</sup>. L'établissement a ainsi accordé environ 1 M€ de budget récurrent pour 2021. Les pôles ont donc la possibilité de mettre en œuvre des projets stratégiques. Le dialogue s'est également recentré sur une réflexion avec les pôles et les composantes autour d'objectifs partagés, comme :

- la mise en œuvre de la réforme de l'apprentissage, afin de réaliser un état des lieux et de recueillir les besoins de chaque structure, afin que l'établissement puisse proposer des procédures et outils communs qui facilitent l'application de la réforme tout en accompagnant les services au niveau proximal ;
- le déploiement d'un dialogue de gestion entre les composantes et laboratoires de recherche, afin qu'à terme, les CPOM soient dotés d'un volet recherche et que l'établissement soit au même niveau de dialogue que les autres tutelles (CNRS, INSERM etc.).

### **Vers un outil automatisé de production d'indicateurs de pilotage**

Les tableaux de bord annuels regroupant les indicateurs clés des pôles et composantes (finances, formation, réussite des étudiants, ressources humaines) se sont imposés pour accompagner l'élaboration et le suivi des CPOM. Mis à disposition des pôles, des composantes et des services communs, ils sont devenus un outil incontournable dans le dialogue de gestion interne. Dans l'objectif d'accroître la lisibilité conjointe de ces données et de bénéficier d'une vision transversale de l'université, ces tableaux de bord synthétiques<sup>17</sup> sont désormais accessibles sur le site Intranet de l'Université.

En complément, ces tableaux de bord synthétiques ont été enrichis de tableaux de bords plus détaillés<sup>18</sup> sur les thématiques relatives aux ressources humaines et aux ressources propres des pôles et composantes.

La CAP conduit également depuis 2016 en lien avec la direction de la recherche, des partenariats et innovation, une enquête auprès des 43 laboratoires dont l'université est tutelle, qui permet de collecter des indicateurs sur la recherche et son rayonnement international. Cette démarche qui répond à plusieurs objectifs permet de coordonner la production, la collecte et la mise à disposition de données à l'échelle de l'université pour faciliter la préparation des évaluations et enquêtes récurrentes dont elle fait l'objet, notamment celle du HCERES ; d'accroître la visibilité internationale des réalisations scientifiques de l'université, en vue notamment de son positionnement dans les classements internationaux ; d'améliorer la qualité du dialogue de gestion entre les UR, les composantes et les services centraux et, le cas échéant, les cotutelles de laboratoire ; de faciliter l'organisation quotidienne de certaines activités au sein de l'établissement (connaissance élargie des personnels présents sur site pour les élections professionnelles, l'accès aux bâtiments, etc.) ; et enfin d'accroître le niveau du service rendu auprès des composantes et des UR, par le regroupement des sollicitations et la restitution des informations recueillies.

Toutefois, la production de ces indicateurs et tableaux de bord d'aide à la décision demeure chronophage, annuelle et réalisée via des tableurs Excel ne favorisant pas le partage de l'information. C'est pourquoi l'université s'est lancée dans un ambitieux projet de système d'information décisionnel (SID) dès 2019, dont la vocation est d'automatiser la production d'indicateurs utilisés par l'établissement. Son déploiement progressif permet de gagner en réactivité en bénéficiant d'une information fiable, partagée et instantanée et d'accompagner la nouvelle répartition et délégation des compétences en proximal en dotant les différents acteurs d'outils communs et partagés. Fin 2019, les premiers tableaux de bords, sur les volets ressources humaines (RH), finances et formation, représentant un total d'environ 30 indicateurs clés<sup>19</sup> ont en effet été mis à disposition. De nouveaux indicateurs RH viennent d'être intégrés dans le SID pour

---

<sup>16</sup> Annexe 15 Répartition des enveloppes récurrentes CPOM

<sup>17</sup> Annexe 16 Tableau de bord synthétique - pôle humanités - 2019

<sup>18</sup> Annexe 17 Tableau de bord ressources propres - pôle santé - 2019

<sup>19</sup> Annexe 18 Indicateurs du système d'information décisionnel



aider à la décision dans le cadre de la campagne de révision des effectifs des personnels bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sanitaires et de santé (BIATSS).

### **Mise en œuvre progressive de la comptabilité analytique**

Le HCERES, dans ses recommandations, proposait de renforcer les capacités de pilotage en matière de santé financière en maintenant l'attention sur la maîtrise des dépenses et la diversification des ressources.

Pour contribuer à cet enjeu, la CAP a déployé des méthodes d'analyse des coûts. Il s'agit d'évaluer le coût d'objets ciblés comme les formations ouvertes à la formation continue ou les locaux à des fins d'évaluation et d'aide à la tarification. Cela a permis de démontrer l'utilité de la comptabilité analytique pour valoriser les ressources nécessaires à la réalisation de certaines activités. Preuves en sont les sollicitations régulières de la cellule pour réaliser des études ponctuelles, pour évaluer un coût d'activité et bâtir le modèle économique associé.

A titre d'exemple, la CAP a mis en place une méthode d'analyse de coût pour la formation continue. Ainsi depuis 2017, pour obtenir l'ouverture d'un diplôme universitaire ou d'un diplôme national en formation continue, il est devenu obligatoire de renseigner une fiche d'analyse de la rentabilité qui permet d'évaluer le coût par stagiaire de formation continue afin de s'assurer de l'équilibre du modèle et d'ajuster le prix de la formation au travers d'une analyse comparative. L'instruction des demandes est assurée par la direction des études et de la vie universitaire (DEVU) pour les aspects pédagogiques et par la CAP pour le volet financier. *In fine*, l'habilitation des formations relève de la compétence de la commission formation vie universitaire et le vote des tarifs, du conseil d'administration.

Parallèlement, l'établissement explore la possibilité d'intégrer cette fiche de calcul de coût au sein de l'outil FCA manager afin d'asseoir ce dispositif.

L'établissement réalise par ailleurs une cartographie des coûts de ses activités et veille à assurer une traçabilité dans les méthodes employées afin de rendre l'exercice accessible aux différentes parties prenantes et de faciliter sa réitération. La mise en place de ces initiatives concourt par ailleurs à justifier des coûts de formations ouvertes à l'apprentissage<sup>20</sup>.

### **Un engagement confirmé en faveur de la fonction audit interne**

Enfin, l'université a renforcé ses capacités d'évaluation interne et d'autoévaluation continue de ces activités et procédures. Fin 2017, l'établissement a souhaité structurer et pérenniser cette fonction afin de répondre aux exigences de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) sur le volet financier et d'accompagner les différentes structures dans le pilotage de leurs activités. Cette fonction animée par la CAP fait appel à des cabinets externes au titre d'un accord cadre pour réaliser ces missions permettant ainsi de mobiliser des compétences clefs en lien avec les domaines audités. Les directions et services ont saisi ce levier de performance. 14 nouveaux audits ont été demandés et réalisés sur la période 2018-2020 sur des thèmes principalement organisationnels mais aussi financiers. A ce jour, 80 % des audits ont abouti à une déclinaison en plan d'actions dont la mise en œuvre opérationnelle incombe aux services audités avec l'appui le cas échéant de services ressources.

La CAP accompagne les structures commanditaires d'audits pour l'élaboration des plans d'actions et réalise le suivi associé<sup>21</sup>. Dans un objectif de satisfaire aux normes régissant cette fonction et améliorer son déploiement, le comité d'audit intégrera cette année une personnalité externe.

---

<sup>20</sup> Annexe 19 Guide du modèle économique de la formation continue

<sup>21</sup> Annexe 20 Audit gestion des conventions - plan d'actions et suivi

## Politique de gestion de la fonction financière et comptable

### Évaluation HCERES 2016

Le HCERES dans ses recommandations proposait de renforcer les capacités de pilotage en matière de santé financière en maintenant l'attention sur la maîtrise des dépenses et la diversification des ressources.

#### Analyse de la situation financière globale de l'établissement

Le résultat 2019 est juste à l'équilibre (0,2 M€), soit en forte baisse comparé à 2018 (2,8 M€). Il convient de noter l'écart entre les dotations aux amortissements et la quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice : 5,4 M€ en 2019. La capacité d'autofinancement (CAF) 2019 s'établit à 6,2 M€. En baisse par rapport à 2018, elle est inférieure à l'objectif de 8 M€ que s'est fixé l'établissement pour assumer le renouvellement des équipements et la maintenance courante des bâtiments mais s'établit à un niveau acceptable pour autofinancer les principaux besoins de court terme. Le fonds de roulement s'élève fin 2019 à 28,67 M€. Il représente 33 jours de charges décaissables, soit 8 jours de plus que fin 2018 et passe au-dessus du seuil prudentiel d'alerte fixé à 25 jours.

L'exercice 2019 a été marqué par le changement de méthode de comptabilisation des droits d'inscription, le changement de modalité de versement de la CVEC et le changement de comptabilisation des passifs sociaux. Ces derniers ont eu pour effet d'accroître artificiellement et significativement le fonds de roulement qui a ainsi progressé de 7,5 M€. Sans ces changements, le fonds de roulement aurait progressé de moins d'1M€. La part non mobilisable du fonds de roulement net global (FRNG), 14,5 M€, permettra l'autofinancement des opérations immobilières à venir notamment.

Le solde final 2019 de la trésorerie s'élève à 53,5 M€, soit une diminution de 3,9 M€ par rapport à 2018. Elle demeure néanmoins suffisante pour couvrir environ 2 mois de charges décaissables et les opérations pluriannuelles en cours. Le solde budgétaire 2019 est quant à lui déficitaire de 1 M€. Il est dû à des recettes encaissées au cours d'exercices antérieurs pour lesquelles les dépenses sont décaissées en 2019. Le non versement de la tranche 2019 du projet NEXt a également fortement impacté le solde budgétaire. Pour autant, il fait suite à trois exercices<sup>22</sup> avec un solde positif.

La consommation d'emplois globale 2019 (3 774,9 équivalents temps plein travaillé (ETPT)) est conforme à la prévision. Le nombre global d'emplois 2019 augmente de 48,8 ETPT par rapport au réalisé 2018 dont +45,9 ETPT financés sur les ressources propres de l'établissement. Pour autant, le déficit de financement de la masse salariale État atteint 5,1 M€ (hors trop versé aux vacataires) contre 3 M€ en 2018. Les dépenses de personnel sur masse salariale État augmentent de 3,9 M€ entre 2018 et 2019.

#### Un équilibre précaire nécessitant un accompagnement spécifique

Pour atteindre les équilibres financiers de court et de moyen termes, il est nécessaire de développer des ressources propres notamment par le recours aux APP. La mobilisation doit en conséquence être constante afin de rechercher de nouvelles modalités de financements (fonds européens entre autres). Le développement des structures d'appui de l'université, la filiale CAPACITÉS et la fondation, doit aussi y contribuer.

La refonte des modalités internes d'attribution des moyens aux pôles et composantes<sup>23</sup> et le développement de la prospective budgétaire pluriannuelle permettent de construire des équilibres financiers de long terme entre les services centraux, les pôles et les UR.

Le pilotage de la masse salariale doit aussi évoluer dans le but notamment de compenser les effets du glissement vieillesse technicité (GVT), entre autres par le repyramidage des emplois et par une réflexion sur le suivi de l'avancement des carrières dans le cadre d'une délégation des prises de décision au niveau polaire.

Par ailleurs, la maîtrise de la gestion financière passe par le développement d'outils de gestion qui s'améliorent continuellement pour fiabiliser l'information budgétaire et une prospective financière

<sup>22</sup> Annexe 21 Rapports annuels d'activités et de gestion 2016 à 2019

<sup>23</sup> Annexe 22 Modalités de répartition des moyens et contributions sur ressources propres

pertinente. Ainsi, les services financiers de proximité (SFP) disposent désormais de suivis budgétaires produits de façon automatisés et délivrés mensuellement par la direction des affaires financières. Les pôles et composantes bénéficient, en outre, d'indicateurs fournis par le système d'information décisionnel. C'est notamment grâce à cette amélioration continue de la sphère financière que l'établissement peut à nouveau présenter des comptes financiers<sup>24</sup> certifiés sans réserve par les commissaires aux comptes<sup>25</sup>.

Le dynamisme de l'établissement pour trouver de nouvelles ressources et les efforts constants pour améliorer son pilotage ne permettent cependant pas de financer les besoins récurrents de l'établissement qui souffre d'une dotation par étudiant inférieure à la moyenne nationale. Une réévaluation de la subvention pour charge de service public apparaît aujourd'hui indispensable.

### **Un budget préparé selon des procédures transparentes dans le cadre du dialogue de gestion**

Des points mensuels sur le budget en présence de la présidente et du VP en charge des finances, un débat d'orientation budgétaire au sein du conseil d'administration permettent de valider les grandes orientations stratégiques. Avec la mission démocratie universitaire, un travail est mené afin de permettre aux administrateurs de s'approprier pleinement la question budgétaire

Le processus d'élaboration du budget est formalisé dans un guide budget<sup>26</sup> exhaustif et actualisé. Le dialogue de gestion annuel avec les composantes et les UR est l'une des priorités de la DAF mais il est encore peu développé avec les UR.

L'élaboration d'un compte de résultat annuel par composante et par UR permet de dialoguer efficacement pour résoudre collégialement d'éventuels déséquilibres budgétaires.

La refonte du modèle d'allocation des moyens permettra de définir des critères équitables et lisibles. Une dotation globale par pôle intégrant la masse salariale permettra une plus grande subsidiarité sans perdre de vue une nécessaire solidarité. Cette refonte ne pourra être réussie que si l'établissement est en capacité d'attribuer aux pôles les moyens leur permettant d'assurer les missions qui leur seront dévolues.

### **Un budget qui met l'accent sur la pluriannualité**

La GBCP a introduit de nouveaux concepts précieux pour appréhender la pluriannualité (autorisation d'engagement, projets fléchés, etc.).

L'université a développé des outils de prospective financière utilisés dans un premier temps pour simuler des hypothèses de projets immobiliers et de budget annexe immobilier. L'outil utilisé a été développé par la CPU. Il permet de simuler des hypothèses budgétaires sur le long terme (30 ans) et rend accessible l'information financière auprès des décideurs à travers des tableaux de bords et graphiques didactiques. Cet outil permet également de compléter les tableaux servant de base au nouveau dialogue stratégique et de gestion.

Dans le cadre de cette démarche de planification pluriannuelle, l'université s'est dotée d'un nouvel outil de planification pluriannuelle des investissements (PPI) appliqué dans un premier temps au domaine immobilier permettant ainsi de connaître les besoins pour chaque bâtiment dans les années à venir. Outre le développement d'une stratégie de pilotage de la masse salariale à 3 ans, l'université peut s'appuyer dans son schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) sur une véritable programmation des projets immobiliers. Le schéma directeur du numérique (SDN) remplit la même fonction pour les projets numériques avec l'enjeu fort de l'enseignement à distance et du télétravail.

La DAF contribue en outre à la fiabilisation des dépenses de personnel en précomplétant l'annexe masse salariale du budget des composantes. De nouveaux outils de saisie du budget ont par ailleurs été simplifiés courant 2019/2020.

La qualité de la programmation pluriannuelle à 3-5 ans s'est améliorée pour tenir compte des projections découlant de l'offre de formation, de l'évolution de la masse salariale et des

---

<sup>24</sup> Annexe 23 Comptes financiers 2016 à 2019

<sup>25</sup> Annexe 24 Rapport des commissaires aux comptes - comptes annuels et consolidés 2016 à 2019

<sup>26</sup> Annexe 25 Guide budget 2021

investissements programmés (immobilier, informatique, etc.) mais présente encore des marges de progression.

### **La qualité de la prévision budgétaire**

La prévision de la trajectoire financière s'appuie sur la situation effective de l'établissement, observée sur les derniers exercices.

Le taux d'exécution des prévisions de dépenses et de recettes sur les exercices antérieurs<sup>27</sup>, calculé à partir du budget initial (BI) et du compte financier (CF), globalement élevés, permet d'apprécier la qualité de la prévision budgétaire en termes de programmation des recettes et des crédits de paiement (CP) pour les dépenses.

### **Une animation de la fonction finance continue**

La fonction finance est structurée et permet d'obtenir une information financière de qualité. L'animation de la fonction finance a été accentuée à l'issue du projet d'évolution de la fonction finance (EFFI) décidé en 2013. L'organisation financière structurée à l'échelle des pôles a permis de professionnaliser les SFP grâce à des réunions mensuelles animées par la DAF, en lien avec l'agence comptable (AC). Dans un second temps, avec la mise en place de la GBCP, le travail de coopération du personnel financier et comptable s'est amplifié notamment avec l'appropriation de nouveaux concepts et la rédaction de nouvelles procédures internes.

Depuis 2019, la fonction finance de l'établissement capitalise sur les acquis issus de la réorganisation EFFI, de la formalisation introduite par la GBCP et de la mise en place du CIB (contrôle interne budgétaire). La DAF se soucie désormais d'améliorer la fonction finance par le biais de la cartographie annuelle de l'activité financière<sup>28</sup> qui permet de mesurer cette dernière afin d'ajuster l'organisation (nombre de gestionnaires, droits d'accès au logiciel financier SIFAC, etc.), le cas échéant.

Enfin, l'arrivée en 2019 d'un nouveau directeur général des services adjoint en charge en charge des investissements et de la performance (dont les finances) permet de mieux articuler les stratégies du patrimoine et du numérique avec la prospective budgétaire pluriannuelle.

### **La stratégie de formation métier**

Un parcours annuel spécifique et obligatoire de plusieurs jours est proposé à chaque nouveau personnel de la sphère financière mixant formation métier et outil. Un *pool* de formateurs a donc été défini au sein de l'établissement pour offrir des formations métiers pédagogiques. A l'avenir, des modules d'autoformation en distanciel vont être progressivement conçus.

Un référent système d'information financier analytique et comptable (SIFAC) localisé au sein de la DAF est au service de l'ensemble du personnel de la fonction finance afin d'apporter des solutions aux problématiques d'utilisation du système d'information (SI) et assurer une veille fonctionnelle pour faire évoluer l'outil SIFAC en lien avec l'AMUE. Enfin, un travail collectif régulier associant la direction des systèmes d'information et du numérique (DSIN), l'AC et la DAF permet par ailleurs d'anticiper les évolutions du SI.

### **Les tableaux de bords budgétaires**

Depuis 2019, des requêtes budgétaires mensuelles sont fournies automatiquement par la DAF aux SFP et directeurs d'UR afin de garantir un accès égal à l'information financière dans un but d'amélioration du pilotage.

En conclusion, la situation financière de l'université, équilibrée depuis 7 ans mais précaire, requiert plus que jamais de maîtriser la masse salariale et les dépenses de fonctionnement et de continuer à développer les ressources propres pour assurer l'autonomie de notre université et la mise en œuvre de ses projets. Une réévaluation de la subvention pour charge de service public est aujourd'hui indispensable.

---

<sup>27</sup> Annexe 26 Taux d'exécution budgétaire de 2016 à 2019

<sup>28</sup> Annexe 27 Cartographie de l'activité financière de 2016 à 2019

## 1.4.2 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

### Évaluation HCERES 2016

Le HCERES recommandait à l'Université de Nantes de fiabiliser ses procédures de pilotage de la masse salariale, notamment en lien avec les CPOM et de les accompagner d'indicateurs de suivi.

Depuis 2016, la stratégie RH de l'établissement s'articule autour de l'amélioration des conditions de travail et de l'accompagnement des parcours professionnels de tous les personnels.

Au-delà, la structuration en pôles vise à proposer une gestion RH de proximité et à doter ces pôles de compétences décisionnelles.

### Gestion des enseignants et enseignants-chercheurs (E-EC)

Le recrutement des E-EC est organisé à travers une révision des effectifs annuelle qui permet à chaque composante et service de l'établissement de faire connaître ses besoins. Des fiches argumentaires présentent à la fois l'axe formation et l'axe recherche de l'emploi. Les rencontres de proximité RH, sont aujourd'hui renforcées grâce à la mise à disposition d'indicateurs clés et partagés (taux d'encadrement, cartographie des effectifs, etc.) au sein d'un SID ([voir référence 6](#)).

La procédure de recrutement des E-EC s'est également améliorée. L'établissement accompagne les présidents de comité de sélection en les formant. De plus, l'établissement a fait le choix de mettre en œuvre la mise en situation pédagogique lors des auditions.

Afin de mieux accompagner les E-EC dans leur prise de poste et le déroulement de leur carrière au sein de l'établissement, l'université a développé plusieurs outils dont un guide de carrières des enseignants et chercheurs qui a été élaboré en 2018 afin de répondre aux questions pratiques posées par les agents. Il s'adresse à tous les nouveaux arrivants E, E-C et hospitalo-universitaires, ainsi qu'à celles et ceux qui, actuellement en poste, s'interrogent sur leur carrière (site Web et Intranet). Par ailleurs, des correspondants-carrières ont été identifiés dans les UR. Ils sont amenés à accompagner concrètement leurs collègues pour mieux préparer leur dossier de promotion, prime d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR) ou congé pour recherches et conversions thématiques (CRCT).

Le congé pour projet pédagogique est lui aussi conçu comme un outil d'accompagnement des carrières d'EC. La 1<sup>ère</sup> campagne, lancée en décembre 2019, n'a eu qu'un succès mitigé avec seulement 6 demandes. Nous espérons que la prochaine campagne, accompagnée d'une plus forte communication, mobilisera davantage d'E et EC souhaitant développer des projets pédagogiques.

L'université a su se servir de la formation professionnelle pour mieux accompagner les E et EC, pour leur bien-être au travail (formation à la pédagogie assurée par le CDP) et celui de leurs collaborateurs (exemple : formation au management pour les EC en situation d'encadrement), ainsi que pour leur carrière. Par ailleurs, l'université est engagée dans l'élaboration d'une charte de gestion des personnels enseignants. Cette charte a vocation à traduire la stratégie de l'établissement s'agissant du recours aux contractuels E ou EC et vise également à donner une information transparente, claire et accessible aux enseignants contractuels de l'université.

Enfin, depuis 2018, l'université s'investit dans la démarche de labellisation *Human Resources Strategy for Researchers* (HRS4R), qu'elle mène de manière collaborative, à la fois en interne, en associant les E et EC mais également en externe, en menant un dialogue constructif avec le CHU, l'INSERM et Centrale Nantes, en lien avec la création de la nouvelle université.

### Gestion des personnels techniques et administratifs

En septembre 2015, l'Université de Nantes a traduit sa politique contractuelle à l'égard des personnels des BIATSS dans une charte des contractuels BIATSS. Cette charte a depuis été enrichie et mise à jour afin de tenir compte des évolutions réglementaires.

En termes de gestion prévisionnelle des emplois, la révision des effectifs BIATSS s'est elle aussi enrichie au cours des dernières années grâce au dialogue de gestion pluriannuel mené au sein de l'établissement. Les rencontres de proximité RH ont également permis de mieux appréhender les enjeux des composantes mais également de mieux expliquer les critères d'arbitrage.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) conduit également à une intervention croissante de la chargée de mission GPEC, qui mène des études sur des métiers spécifiques à la demande des services concernés (exemple : les métiers informatiques et numériques, ceux de la communication, de la logistique ou encore de la formation continue).

En termes de gestion RH, la période 2016/2020 a été marquée par de nombreuses évolutions.

Les personnels BIATSS titulaires ont bénéficié de la mise en place du régime indemnitaire lié aux fonctions, sujétions, expertise et engagement professionnel (RIFSEEP) et des mesures parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR). Au-delà de ces mesures nationales, l'établissement a poursuivi une politique de revalorisation du régime indemnitaire des personnels BIATSS pour assurer une harmonisation entre les filières. Chaque agent a pu bénéficier, quelle que soit sa catégorie, d'une revalorisation régulière (de 4 % à 6 % suivant les catégories).

A ce jour, l'harmonisation des régimes indemnitaires est atteinte, concernant les agents de la catégorie C. Quant à la catégorie B, les filières administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (AENES) et ingénieurs et personnels techniques de recherche (ITRF) sont désormais alignées. La très grande hétérogénéité de la catégorie A n'a pas permis à ce jour d'atteindre cet objectif d'harmonisation.

Concernant la rémunération des personnels contractuels, la charte de gestion prévoyait une règle de revalorisation triennale. En 2018, plus de 100 agents contractuels en ont bénéficié. En 2020, l'université a souhaité étendre le bénéfice du PPCR aux agents contractuels nouvellement recrutés, à travers la revalorisation de la grille de rémunération initiale. Compte tenu des contraintes financières, seuls les agents de catégorie C ont pu bénéficier de cette mesure.

En termes de conditions de travail, l'Université de Nantes a déployé dès septembre 2018 le télétravail, avec une charte élaborée dans le cadre d'un dialogue social de qualité. Le déploiement a été accompagné d'actions de sensibilisation des équipes et de formation des managers. Au total, 152 agents BIATSS ont pu bénéficier, dès septembre 2018, de la mise en place de ce nouveau mode de travail. Le nombre d'agents concernés, qui s'élève à 227 en 2019, devrait progresser en 2020.

L'université a mis l'accent sur l'accompagnement managérial en développant les parcours de formation et des séminaires. Depuis 2016, l'Université de Nantes a déployé, sur une année, un parcours de formation destiné aux dirigeants : directions de composante, de laboratoire, de service, ou leurs adjoints, SG de composante. 60 personnes ont été formées à ce jour.

Au regard du succès de ce parcours, l'établissement a souhaité travailler sur un dispositif similaire à destination du management de proximité, qui a été mis en place en septembre 2019. Un séminaire de l'encadrement intermédiaire a ainsi rassemblé plus de 200 personnels.

L'accompagnement des personnels se traduit également, dans le plan de formation de ces derniers par une place réservée aux préparations des concours.

Dans un souci de modernisation et de simplification de la gestion RH de proximité, les entretiens professionnels annuels réglementaires ont pu être dématérialisés, ainsi que les fiches de postes, par la mise en place de la brique Fève de la suite Cocktail. En 2017, un travail important de mise à jour des fiches de poste s'est accompagné de la formation de plus de 200 managers de proximité. L'Université de Nantes souhaite enfin s'engager dans un travail de définition des compétences transversales, évaluées à l'occasion de l'entretien professionnel.

## **Gestion commune des personnels en cohérence avec la stratégie de l'établissement**

Un des objectifs de l'université est de forger une communauté. L'accueil des personnels, à ce titre, représente un enjeu important. Des journées d'accueils sont ainsi organisées pour les personnels BIATSS et les E et EC. Les nouveaux maîtres de conférence (MCF) bénéficient d'un accueil dédié, organisé par le CDP, auquel s'ajoute un week-end d'intégration, leur permettant de se constituer un réseau. La promotion 2019 a pu ainsi mettre en place un réseau de parrainage des nouveaux par de plus anciens et rédiger un livret contenant des informations pratiques à destination des nouveaux MCF arrivant sur leur poste.

Depuis la rentrée 2019, les encadrants disposent d'une *check-list* d'accueil. Elle précise les actions logistiques et administratives à réaliser et quelques bonnes pratiques managériales pour que le nouvel arrivant se sente bienvenu dans l'équipe.

En 2019, l'université a intensifié son engagement dans l'accompagnement des parcours et de la mobilité des agents. Outre l'embauche, en 2018, d'une chargée de qualité de vie au travail, pour développer cet axe fort de sa politique RH, une conseillère parcours mobilité a été recrutée.

Par ailleurs, en 2020, l'Université de Nantes a fait le choix de s'adjoindre les compétences d'un psychologue du travail (en cours de recrutement), en charge notamment de la cellule d'information d'accueil et d'orientation (CIAO) qui d'une part œuvre contre le harcèlement, et d'autre part réalise des médiations ou audits dans les services ou composantes.

L'accompagnement des personnels se déploie même dans les circonstances les plus dramatiques : une procédure décès, disponible sur l'Intranet, précise ainsi les modalités d'accompagnement de la famille du défunt.

### **Stabilisation des effectifs et maintien des compétences**

L'établissement mène depuis plusieurs années une politique de stabilisation des agents, à travers leur titularisation (concours Sauvadet, concours de droit commun) ou leur passage en contrat à durée indéterminée (CDI). Cette politique de « CDIisation » s'adresse aux agents BIATSS ainsi qu'aux enseignants contractuels dits « LRU » (loi relative aux libertés et responsabilités des universités), totalisant 6 années de contrat. Au 31/12/2019, 137 agents dont 123 BIATSS contractuels, ont bénéficié du passage en CDI.

Le nombre de titulaires est également en progression constante. Il est de 2 719 agents en 2019, contre 2 666 en 2015.

### **La qualité du dialogue social, axe fort de sa politique des ressources humaines**

L'établissement a développé un dispositif pour améliorer le dialogue social. Il vise à assurer la qualité du travail des instances de concertation et repose sur un exposé des motifs synthétique pour chaque point inscrit pour avis à l'ordre du jour et le suivi des avis. Cette exigence irrigue l'ensemble des instances que sont le CTE, le CHSCT, les commissions paritaires d'établissement (CPE) et les commissions consultatives paritaires des agents non titulaires (CCPANT). La qualité du dialogue social se mesure aussi à la fréquence de ses expressions. Ainsi, au sein de l'Université de Nantes, le CTE tient en moyenne 9 à 10 réunions par an (7 en 2016 et 11 en 2019). De même, en 2019, 6 CHSCT d'établissement ont pu se tenir, s'appuyant sur des réunions informelles et régulières réalisées en amont avec les représentants des personnels et étudiants.

En amont de la préparation des points présentés devant les instances, l'Université de Nantes favorise le dialogue social informel à travers la mise en place de groupes de travail *ad hoc* (télétravail, lignes directrices de gestion, mobilités, etc.), de commissions de travail issues des instances (primes / nouvelle bonification indiciaire).

L'accès des organisations syndicales aux technologies de l'information et de la communication proposées par l'établissement est une autre déclinaison concrète de cet axe. Il s'est traduit par l'élaboration, en 2016, d'une charte sur les modalités d'utilisation des technologies de l'information et de la communication par les organisations syndicales à l'Université de Nantes.

### **L'activité ressources humaines se structure autour des pôles**

La gestion des ressources humaines est la première filière métier investie dans cette démarche de transformation. L'université a constitué une équipe pour piloter la démarche et assurer l'accompagnement des personnels. Pour choisir le scénario de la future organisation RH, une photographie fine des activités liées à la gestion des ressources humaines de l'établissement a été réalisée en 2019. Une centaine de personnels se sont investis dans cette démarche au travers d'ateliers, d'entretiens individuels et de phases d'immersion.

### **La politique de l'université en matière d'environnement et de conditions de travail, d'hygiène, de sécurité, ainsi que les dispositifs qui favorisent le bien-être au travail**

L'établissement est engagé dans une démarche de prévention qui prend en compte les exigences réglementaires et qui est déclinée dans un programme annuel définissant les priorités. Elle s'appuie sur différents interlocuteurs et réseaux (médecine du travail, direction des ressources humaines,

référents qualité de vie au travail, conseillers de prévention, assistants de prévention, référents sûreté, etc.). Cette démarche se décline à différents niveaux.

### **La démarche qualité de vie au travail (QVT)**

Les grandes orientations et les priorités sont en cours d'élaboration de façon concertée. Les composantes, laboratoires et services communs pourront voir leur projet de QVT accompagné par l'établissement. Aujourd'hui, des référents QVT sont déployés au niveau des pôles sur le plan politique, ce sujet, auparavant confié à une conseillère, est désormais porté par une vice-présidente responsabilité sociale. Afin de respecter la séparation vie professionnelle-vie personnelle, une charte du courrier électronique a été élaborée et diffusée, posant, entre autres, l'interdiction d'adresser des courriers électroniques en dehors des heures de travail.

En complément de la démarche QVT, la démarche de prévention basée sur l'approche par les risques (risques chimiques, biologiques, mécaniques, incendie, risques psycho-sociaux, etc.) est aussi engagée. Elle vise à la mise en place de mesures pour protéger la santé physique et morale des salariés.

Enfin, la protection des personnes est un thème majeur pris en compte par l'université. Le fonctionnaire sécurité défense, en lien avec les équipes, décline les postures VIGIPIRATE, organise la gestion des crises avec un objectif de sécurité pour les personnes (personnels et étudiants) sur les campus mais également lors de missions à l'étranger. L'objectif est également de permettre la continuité du service public.

### **La politique du handicap**

Le schéma directeur du handicap terminé en 2019<sup>29</sup> sera évalué en 2020 pour en produire un nouveau pour 2021. Ce schéma formalise la politique inclusive en matière de handicap et fixe le cadre pour la démarche d'amélioration de la qualité d'accueil des étudiants et d'insertion des personnels handicapés. Cette politique s'articule autour de deux axes : la communication et le recrutement, et concerne tant les étudiants que les personnels.

En termes de communication, le handicap s'encapsule dans d'autres actions comme *Unies*, *Duoday* ou encore des opérations de formation, telle que la démarche et le livret *Access*.

Une expérimentation est également menée, au sein de l'IUT de Nantes, avec une application pour smartphone (ACCEO) permettant aux étudiants et personnels en situation de malentendance de bénéficier d'une traduction simultanée.

Par ailleurs, la masse salariale de l'établissement dédiée au handicap a été fortement renforcée et le relais handicap s'adressant aux étudiants comptabilise désormais 3 personnes (dont 2 nouvellement stabilisées). Le service pour les personnels en situation de handicap comprend aussi un ETP supplémentaire depuis 2020. L'établissement finance deux contrats doctoraux portant sur le handicap. Enfin, le recrutement des personnes en situation de handicap concerne également les E et E-C. En 2020, un maître de conférence et un professeur agrégé ont été recrutés.

### **La politique égalité femmes-hommes**

La démarche égalité femmes-hommes, préoccupation majeure de l'Université de Nantes, se poursuit au sein de l'Université sous l'égide d'une chargée de mission égalité femmes-hommes et depuis juillet 2020 de la VP responsabilité sociale, également en charge de l'égalité femmes-hommes. L'objectif est de finaliser un plan égalité professionnelle femmes-hommes pour le 31 mars 2021, tant pour les personnels que pour les étudiants.

Avec l'appui de la CAP, des indicateurs par genre ont été mis en place dans une version résumée du bilan social<sup>30</sup> à l'adresse du plus grand nombre. Des référents égalité femmes-hommes sont également identifiés au niveau des pôles tout particulièrement dans le domaine de la recherche. Les actions menées concernent notamment les campagnes PEDR. Les femmes sont, depuis 2018, spécialement invitées à déposer un dossier de candidature. En 2019, le pourcentage de candidates est de 34 %. La décision prise en 2019, d'attribuer la PEDR de façon proportionnée (pourcentage de lauréates au moins égal au pourcentage de candidates) montre l'engagement de l'établissement.

---

<sup>29</sup> Annexe 2 Schéma directeur pluriannuel du handicap 2017-2019

<sup>30</sup> Annexe 28 page 212 Chiffres clés - Bilan social 2018



La CIAO harcèlement a été élaborée courant 2018 et lancée début mars 2019. Cette cellule a déjà montré son efficacité avec 17 signalements opérés, dont 63 % émanant de la victime elle-même. 91 % des signalements concernent des faits dont les femmes sont victimes.

Enfin, pour la sensibilisation du plus grand nombre et la lutte contre toutes les formes de harcèlement, des conférences ont été organisées et une campagne d'affichage et de diffusion de flyers « Unies » a été déployée en 2019. L'expérience sera renouvelée en 2020.

Enfin, en 2020, les conditions sanitaires ont bien entendu constitué un axe de travail important pour accompagner le confinement puis la lutte contre la propagation du COVID au sein de l'établissement. Un comité sanitaire a été installé, sous l'égide de la DGS, réunissant de façon hebdomadaire le service de médecine du travail et le service de médecine étudiante. Un comité de pilotage COVID a également été installé sous l'égide du 1<sup>er</sup> VP, réunissant des responsables de proximité, des services universitaires et le secrétaire du CHSCT. La présidente a également réuni les directeurs de composante de façon hebdomadaire depuis le début de la crise. Ces différents dispositifs ont permis l'élaboration du plan de continuité d'activité, puis du plan de reprise d'activité de l'établissement, et l'organisation de la rentrée dans le respect des textes nationaux.

En conclusion, l'université doit poursuivre la structuration de son pilotage RH tout en saisissant l'opportunité offerte par le processus de déconcentration vers les pôles.

### **1.4.3 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**

#### **Évaluation HCERES 2016**

Le HCERES avait suggéré de s'appuyer sur les schémas directeurs pour mettre en place une réorganisation immobilière permettant de mieux concentrer les efforts de recherche, notamment dans les domaines de la médecine et de la santé.

« Réhabiliter » et « réhabiter » restent les maîtres mots de la politique immobilière de l'université depuis 2012. La question de la maîtrise des surfaces et de la réhabilitation des bâtiments, en lien avec les exigences de développement durable demeurent les préoccupations premières de l'établissement dans l'élaboration de sa politique immobilière au service de la formation et de la recherche. La structuration des moyens et des outils de gestion immobilière ont permis de préciser depuis 2016 ces intentions autour d'un trépied stratégique pour définir l'avenir : les réflexions croisées sur la dévolution du patrimoine, la valorisation immobilière et la transition énergétique.

Le patrimoine immobilier de l'Université de Nantes, réparti sur Nantes, Saint-Nazaire et La Roche-sur-Yon, totalise 436 930 m<sup>2</sup> surface hors œuvre nette (SHON) répartis sur 132 bâtiments. En 2019, les dépenses de fonctionnement liées à l'immobilier (fluides, maintenance corrective et préventive, surveillance des campus, nettoyage, loyers et charges) pesaient près de 11 M€ hors masse salariale tandis que le budget d'investissement immobilier s'élevait à 10 M€ en autorisations d'engagement (AE) et 12 M€ en crédits de paiement (CP). Au niveau de la masse salariale, la fonction immobilière représente environ 215 ETP, dont environ 1/3 des effectifs de la direction du patrimoine immobilier et de la logistique (DPIL) (72 ETP).

#### **Une dynamique immobilière engagée et structurée**

Dans un contexte budgétaire contraint, la stratégie patrimoniale de l'université s'avère cruciale pour redonner de la capacité d'investissement à l'établissement. La maîtrise des charges d'exploitation, dont les charges énergétiques et la masse salariale associée, se révèlent déterminantes pour assurer la soutenabilité financière des projets de l'établissement sur le long terme.

Depuis 2016, de grands projets immobiliers<sup>31</sup> ont été conduits notamment dans le cadre du plan campus prometteur (Nouveau Tertre, quartier de la création, IRS). En dépit des difficultés financières, l'approche patrimoniale a aujourd'hui radicalement changé : vécue par le passé comme une contrainte forte (le « poids » de l'immobilier), elle représente aujourd'hui une réelle opportunité de ressourcement pour l'établissement.

<sup>31</sup> Annexe 29 Inventaire des opérations immobilières livrées de 2016 à 2020

Conformément à la stratégie globale de l'établissement et aux préconisations de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENER) dans son audit de préévaluation de 2017<sup>32</sup>, les efforts se sont prolongés pour la montée en compétence continue de l'établissement et pour arriver à une réelle maturité de la fonction immobilière. Ce mouvement est impulsé conjointement par l'équipe politique, avec la confirmation de la place du VP immobilier, et par la DGS. Il est rendu possible grâce à la consolidation des services construction (maîtrise d'ouvrage) et maintenance immobilière mais aussi au développement et création des services logistique et stratégie patrimoniale et énergétique, en particulier sur le volet de l'efficacité énergétique et de la donnée patrimoniale (gestion des données, création du système d'information patrimonial), enfin à la création d'un pôle administratif et financier. Les services immobiliers de l'établissement couvrent maintenant la quasi-totalité du spectre des compétences requises en regroupant architectes, techniciens et ingénieurs sur les volets de la maîtrise d'ouvrage (tant de construction que de maintenance lourde et légère), de la stratégie globale (énergie, programmation, information patrimoniale) et de la logistique. La direction de la qualité et du développement durable a eu en lien étroit avec la DPIL un rôle majeur, non seulement sur l'instruction du programme énergie et fluides (PEF) mais surtout sur la question plus générale des usages, de la formation et de la pédagogie nécessaire auprès de tous les publics de l'établissement.

A la suite du schéma directeur immobilier et d'aménagement (SDIA) adopté en 2015<sup>33</sup>, la montée en compétence de la DPIL a permis de gérer au mieux la préparation et l'adoption en CA du SPSI entre 2018 et 2019, validé par les services de l'État, ainsi que l'élaboration de la PPI en 2020, grâce à une cartographie fine de l'état bâtiminaire et le développement du système d'information patrimonial.

En interne, l'approche transversale par des dialogues de gestion auprès des composantes et des laboratoires a été confortée tandis que les liens avec les partenaires extérieurs (centre régional des œuvres universitaires et scolaires -CROUS-, CCI) et les collectivités territoriales se sont développés dans le cadre d'une stratégie structurée autour de notre rôle d'acteur du territoire.

L'année 2019-2020 est aussi marquée par la préparation du prochain CPER, et plus récemment encore par la réponse aux AAP du plan de relance. La pertinence de la création de la cellule d'efficacité énergétique au sein de la direction se révèle ici de première importance en appui aux services, déjà existants et très structurés.

Les pistes de travail pour l'avenir relèvent de la stratégie de l'établissement posée successivement par le SDIA, le SPSI, le PEF et la PPI : maîtrise des usages mais aussi réflexion fine sur la conception des travaux à venir en termes énergétiques. Les compétences d'énergéticiens récemment recrutés au sein même de la direction du patrimoine constituent déjà un avantage certain dans l'élaboration des futurs programmes. Par ailleurs, la période 2016-2020 a aussi été le moment de discussions importantes avec l'administration centrale du MESRI dans le cadre d'une vision partagée : audit de l'inspection générale, échanges réguliers et constructifs avec la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP).

La perspective de la préparation de la dévolution et de la valorisation immobilière amène l'université à envisager désormais une nouvelle montée des compétences sur le plan juridique.

## **Des contraintes à surmonter**

Si les éléments évoqués précédemment sont particulièrement positifs, il convient de questionner la problématique des ressources insuffisantes qui limitent les effets en termes de développement et de réalisations effectives. En effet, les ressources de l'établissement ne permettent toujours pas d'assurer un gros entretien et renouvellement (GER) dans des conditions satisfaisantes. L'absence de maintenance lourde régulière devient problématique pour certains bâtiments vieillissants dont une part importante date des années 60 et du début des années 70. Par ailleurs, certains édifices des années 1990 sont eux aussi problématiques au plan de la structure. De même, la forte baisse des crédits Etat via le CPER (55 % de diminution entre 2007-2014 et 2015-2020), compensée partiellement seulement par l'effort renouvelé des collectivités territoriales, interroge quant à l'accompagnement complet des besoins de l'université et la possibilité de réaliser certaines de ses actions structurantes majeures. L'établissement a ainsi décidé de mobiliser son fonds de roulement

---

<sup>32</sup> Annexe 30 Audit de préévaluation IGAENR 2017

<sup>33</sup> Annexe 31 Schéma directeur immobilier et d'aménagement 2015-2025

pour contribuer aux études du regroupement d'Heinlex, à la réalisation de l'extension rue BIAS et du déplacement du département informatique de l'IUT de Nantes sur le campus Lombarderie.

Les dépenses d'usage et de fonctionnement figurent parmi les axes principaux d'amélioration dont l'université devra se saisir. La réflexion engagée par l'établissement porte sur les usages quotidiens des personnels où les enjeux de sensibilisation sont essentiels et où des actions de communication et de formation ont déjà porté leurs fruits. La réalisation du PEF a permis de détecter d'autres enjeux bien plus forts du point de vue des usages et des fonctionnements notamment en lien direct avec les *process* de la recherche. Certains bâtiments parmi les plus récents sont aussi les plus dispendieux sur le plan énergétique.

L'Université de Nantes s'inscrit logiquement dans une démarche collective portée par la CPU et le programme efficacité énergétique des campus (PEEC) 2030 qui vise à poursuivre la transition énergétique en s'appuyant sur nos compétences académiques internes et en rentrant dans un cercle vertueux d'approche usagers et rationalisation.

### **Zoom sur le projet de dévolution**

Affectataire du patrimoine de l'État, l'université en assume les charges et l'exploitation au quotidien. L'établissement voit dans le processus de dévolution des opportunités de développement de la fonction immobilière par le renforcement de ses capacités décisionnelles notamment dans la priorisation des financements des opérations et la négociation avec les collectivités ; le développement de son rôle d'acteur d'aménagement du territoire ; la recherche de performance budgétaire grâce aux leviers de la valorisation ; le pilotage et la connaissance du patrimoine (système d'informations patrimonial, cartographie des risques) ; la construction d'une programmation pluriannuelle d'investissement ; le développement et de professionnalisation RH de la DPIL.

Depuis 2016, un dialogue autour de la dévolution du patrimoine a été engagé avec les services de l'État. L'Université de Nantes a fait l'objet d'un audit de pré-dévolution en 2017<sup>34</sup> qui a conclu à l'éligibilité de l'établissement aux prochaines vagues de dévolution du patrimoine. Dans cette perspective, l'établissement a recruté un juriste immobilier qui a pour objectif de démarrer le projet mais aussi de travailler sur les sujets de valorisation du patrimoine pour le développement d'une stratégie souhaitée de développement des ressources pour l'immobilier.

Le conseil d'administration de l'établissement a approuvé le 28 juin 2019 l'engagement des négociations avec l'État sur le projet de dévolution. Des échanges techniques sont en cours avec le MESRI.

### **Pilotage et connaissance du patrimoine**

En 2009, l'université s'est dotée d'un système d'informations patrimonial (SIP) : ACTIVE3D, qui intègre l'ensemble des données et plans nécessaires à la gestion du patrimoine immobilier (surfaces, informations sur les locaux, données amiantes, réglementaires, etc.). Depuis 2016, en étroite collaboration avec la DSIN, la DPIL a renforcé son équipe pour développer son SIP en priorisant le développement des usages et fonctionnalités par le développement d'ACTIVE3D et l'abandon progressif des solutions « maison ». Dans ce cadre, la solution de suivi énergétique d'ACTIVE3D a été déployée. En 2017, un travail important a été réalisé pour intégrer l'ensemble des données patrimoniales dans l'outil en ligne référentiel technique de l'enseignement supérieur et de la recherche<sup>35</sup> (RT ESR), préalable nécessaire à la validation du SPSI. ACTIVE3D a ainsi pu être déployé au sein de la DPIL, avec plus de 70 personnes formées. Le patrimoine et le SIP au sens large s'inscriront dans la seconde phase de développement du SID de l'établissement ([voir référence 6](#)).

### **Construction d'une programmation pluriannuelle d'investissement**

En parallèle de la construction de son nouveau SPSI, l'établissement a mis en œuvre depuis 2018 une PPI qui permet de planifier par bâtiment et par typologie de dépenses les investissements à prévoir pour les dix prochaines années. Conçue comme un outil de travail à la fois pour les équipes opérationnelles et pour l'équipe de direction, elle a vocation à évoluer dans le temps tout en étant dynamique (indicateurs à jour).

<sup>34</sup> Annexe 30 Audit de prédéveloppement IGAENR 2017

<sup>35</sup> [https://services.dgesip.fr/fichiers/20200122\\_Presentation\\_RT\\_ESR\\_Op\\_v2.0.pdf](https://services.dgesip.fr/fichiers/20200122_Presentation_RT_ESR_Op_v2.0.pdf)

## Stratégie énergétique

Concernant les enjeux énergie-fluides-usages, l'établissement a déployé une politique ambitieuse et volontariste de réduction de ses consommations énergétiques. L'enjeu d'une meilleure maîtrise des consommations est de taille, la facture énergétique (électricité, gaz, réseau de chaleur) pesant 5,2 M€ en 2019 dans le budget de l'établissement.

Afin d'asseoir ses objectifs de performance énergétique, l'université s'est dotée d'un programme énergie et fluides (PEF) finalisé début 2017. Ce programme s'adosse au SDIA<sup>36</sup>. Il fixe les objectifs pour la stabilisation de la facture énergétique de l'établissement. Un effort important a été fait avec la création en 2016 d'une cellule efficacité énergétique dédiée, composée d'une ingénieure et d'un technicien, dont la mission est le pilotage, l'analyse, la prescription et la mise en œuvre des actions d'efficacité énergétique.

Au plan national, l'université s'est investie dans le PEEC 2030 aux côtés des dix universités françaises qui composent les établissements pilotes.

Grâce à l'opération de raccordement au réseau de chaleur urbain de Nantes Métropole (67 % des surfaces raccordées), l'université a fait chuter de 53 % ses émissions de gaz à effet de serre. Depuis 2018, le programme énergie et fluides est déployé, orienté vers la réhabilitation des bâtiments les plus vétustes, le développement des énergies renouvelables (EnR) et le renforcement du pilotage des énergies.

Parmi les actions spécifiques mises en œuvre, des panneaux photovoltaïques ont été installés en 2018 à Polytech Nantes qui couvrent 19 % des besoins électriques du site et permettent de bénéficier d'une énergie meilleur marché. En 2019, en lien avec Nantes Métropole, l'université a lancé un Lab citoyen, espace de ressources et d'incubation de projets sur le campus du Tertre, sur le changement climatique et la transition énergétique.

Deux dispositifs ont été déployés avec la DQDD pour aider les personnels et les étudiants à faire évoluer leurs usages de l'énergie : une campagne de sensibilisation sur les gestes simples à adopter au quotidien (éclairage, ascenseur, informatique, etc.), et l'événement « GRÜN » co-organisé avec des associations étudiantes sur les campus. Un *pack* vélo étudiants a également été expérimenté, en partenariat avec Nantes Métropole, auprès de 100 étudiants qui ont bénéficié d'une dotation individuelle de 100 €, pour s'équiper, réparer leurs vélos ou encore se former à la pratique du vélo en ville, sous forme de bons d'achats auprès de magasins ou d'associations partenaires.

Depuis 2019, les critères sociaux et environnementaux sont intégrés dans les marchés publics (exemple : marchés d'entretien des espaces non bâtis 100 % secteur protégé et 100 % écoresponsable avec 0 produits phytosanitaires).

Au-delà des enjeux de maîtrise des consommations et des dépenses énergétiques auxquels tout établissement public est confronté, l'université souhaite être porteuse de projets, d'expérimentation et d'innovation en lien avec les enseignants, les chercheurs et les étudiants.

En conclusion, les perspectives en matière de gestion immobilière sont multiples et gravitent en grande partie autour de la dévolution du patrimoine.

---

<sup>36</sup> Annexe 31 Schéma directeur immobilier et d'aménagement 2015-2025

## 2. LA RECHERCHE ET LA FORMATION

### 2.1 LA POLITIQUE DE RECHERCHE

#### 2.1.1 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

##### Évaluation HCERES - 2016

Le HCERES, avait recommandé à l'Université de Nantes de :

- renforcer les capacités de pilotage de l'établissement en matière de recherche en clarifiant les circuits d'allocations des moyens et en améliorant la coordination avec les organismes de recherche nationaux ;
- accroître le développement avec les partenaires régionaux, nationaux et internationaux d'une politique de recherche ambitieuse axée sur l'interdisciplinarité avec quelques priorités.

#### Panorama général : les forces de recherche de l'Université de Nantes depuis 2016

L'Université de Nantes qui comptait 45 UR en 2016, a réduit son nombre d'UR à 43, grâce à un processus de fusion et de renforcement de la mixité des UR. Ce processus est aujourd'hui stabilisé. Le travail réalisé dans le cadre de la préparation du projet NExT comme le déploiement d'enquêtes recherche annuelles permettent à l'établissement de mieux connaître ses effectifs de recherche comme son potentiel de recherche afin d'allouer plus efficacement les moyens et de mener des politiques incitatives plus ciblées. Cette démarche permet de coordonner la production, la collecte et la mise à disposition de données à l'échelle de l'université ; d'accroître la visibilité internationale de l'université ; d'améliorer la qualité du dialogue de gestion ; de faciliter l'organisation quotidienne des activités au sein de l'établissement ; d'accroître le niveau du service rendu auprès des composantes et des UR, par le regroupement des sollicitations et la restitution des informations recueillies.

#### Plusieurs faits marquants ont impacté notre trajectoire durablement

Le pilotage de la recherche à l'Université de Nantes a profondément évolué depuis la précédente évaluation. La construction de Nantes Université, de l'I-SITE NExT, la dissolution de la COMUE UBL, sont autant de réorientations stratégiques profondes et durables menées depuis 2016.

Le rapport d'évaluation HCERES en 2016 recommandait une meilleure articulation avec les actions de l'Université Bretagne Loire (UBL). En 2019, les établissements membres ont décidé de dissoudre la COMUE. Parallèlement, l'Université de Nantes, l'INSERM, le CHU et Centrale Nantes se sont engagés en 2017 dans un projet d'I-SITE NExT, accélérateur de la nouvelle université ([voir référence 1](#)). D'autres projets structurants expliquent aussi nos évolutions depuis 2016 et pour les prochaines années : EUniWELL, lauréat de l'AAP Universités européennes ([voir référence 13](#)); TRITON<sup>37</sup>, lauréat de l'appel à projets PIA 3 SFRI ; la réorganisation en pôles de Nantes Université, la construction du quartier hospitalo-universitaire et de la halle 6, le déploiement des démarches RFI.

La construction de ces projets a permis la mise en place de pratiques de travail nouvelles, aujourd'hui sous-jacentes à l'ensemble de nos décisions et de nos procédures :

- La structuration en 4 pôles permet de déconcentrer les prises de décisions en matière de pilotage de la recherche et d'être au plus près des besoins du terrain.
- Des chantiers menés de manière collective : la construction du projet NExT, comme le montage de nombreux projets d'établissements en réponse aux appels à projets du PIA, a permis d'instaurer un dialogue fluide et régulier avec les organismes de recherche, les UR et les composantes. Les collectivités, tout comme les partenaires socio-économiques, se sont par ailleurs clairement positionnés comme des partenaires majeurs dans l'accompagnement de notre stratégie ce qui permet la construction d'un écosystème plus sensibilisé à notre stratégie de recherche.

---

<sup>37</sup> Annexe 32 TRITON

- Des positions clarifiées : l'UBL a mis en place de nombreux outils utiles à l'ensemble des établissements. A sa dissolution, les fonctions supports stratégiques de ces objets essentiels pour le dynamisme de la recherche ont été réintégrés au sein des universités.
- Le déploiement des démarches RFI : l'Université de Nantes s'est positionnée sur des démarches intégrées RFI, cofinancées par la Région et le FEDER. Elle a participé à 10 RFI et en a coordonné 4 sur la période 2015-2020. Ces démarches ont structuré nos relations avec nos partenaires sur ces thématiques fortes du territoire. Elles ont permis de renforcer la compétitivité des filières d'excellence par l'innovation ; d'obtenir une reconnaissance de ces filières au niveau national, européen et international ; de décloisonner les mondes de la recherche, de la formation et de l'innovation et enfin d'optimiser les ressources et compétences recherche et formation au service des entreprises.

## Les axes d'évolution depuis 2016

### Un positionnement scientifique clarifié

En 2016, le projet scientifique se construit autour de 3 priorités transversales : devenir l'une des premières universités interdisciplinaires, définir une recherche interrégionale pour une reconnaissance européenne et développer une recherche de niveau international basée sur 4 priorités thématiques interdisciplinaires : la mer, les matériaux, la santé, le numérique ainsi que sur un potentiel des SHS, tout en apportant un soutien spécifique à des thématiques d'excellence bien identifiées. Les priorités ont été revues et regroupées sur deux thématiques de recherche à forte visibilité internationale et déjà adossées aux objets d'excellence soutenus dans le PIA1 : la santé du futur et l'industrie du futur. L'ambition scientifique affichée est d'entraîner d'autres domaines scientifiques, et en particulier les SHS. La santé du futur est focalisée sur trois thématiques : biothérapies innovantes, médecine nucléaire et cancer, médecine de précision. Le site a démontré sa capacité à attirer et à intégrer la biologie fondamentale et la recherche clinique. En s'appuyant sur les instituts thématiques présents sur le site, l'université et ses partenaires souhaitent cibler une forte intégration entre recherche fondamentale, recherche translationnelle, recherche clinique et soin. La proximité des UR et des services de soin, qui sera encore plus concrète avec l'arrivée du quartier hospitalo-universitaire en 2027, favorise le *continuum* « bench-to bedside »

L'industrie du futur s'appuie sur les technologies avancées de production et l'ingénierie océanique. Sur la base de l'excellence scientifique dans des domaines que sont le génie des procédés et la caractérisation des matériaux, le génie océanique et l'hydrodynamique, la robotique, la modélisation numérique, la simulation et l'optimisation, l'objectif est de créer un écosystème de recherche et de formation très innovant.

### Une autonomie reconnue aux laboratoires dans le choix de leur stratégie scientifique

L'Université de Nantes reconnaît à chaque laboratoire sa parfaite autonomie pour choisir et développer ses axes de recherche et adosse cette liberté en mettant en place une pluriannualité des dotations de l'université, ce qui a constitué un avantage net dans la gestion et la planification des projets au sein des laboratoires. Les AAP récurrents de l'université (notamment d'internationalisation des laboratoires) représentent aussi un soutien fort aux projets des laboratoires. Le fait que ces AAP passent directement du laboratoire à la commission de la recherche sans classement intermédiaire a globalement été bénéfique.

### La place des sciences humaines et sociales (SHS) clarifiée

L'Université de Nantes a mis en place un pilotage stratégique et renforcé des moyens dédiés aux lettres, langues, sciences humaines et sociales (LLSHS). Le pilotage stratégique a permis de rédiger la nouvelle feuille de route pour la maison des sciences humaines (MSH) avec deux axes fédérateurs : penser l'interdisciplinarité aujourd'hui ; et SHS et représentation(s) du monde. Par ailleurs, l'interdisciplinarité des LLSHS a été élargie en direction des autres domaines de la recherche scientifique avec la définition de deux thèmes en phase avec l'I-SITE nantais : santé et LLSHS, technologies et LLSHS. Enfin, les très grandes infrastructures de recherche (TGIR) PROGEDO et HUMANUM LOIRE permettent de fédérer une partie des SHS autour des questions méthodologiques. L'université a aussi initié en 2019 avec l'institut national des sciences humaines et sociales (INSHS) un dialogue objectifs/ressources avec les unités mixtes de recherche (UMR) du

secteur LLSHS. La forte augmentation du point chercheur et l'augmentation des crédits récurrents en découlant a été un signal fort adressé aux UR en LLSHS. La construction du « Nouveau Tertre » a permis de redessiner l'organisation du site en favorisant les cohérences enseignement-recherche et le développement de l'attractivité du campus Tertre. L'université s'est par ailleurs engagée à cofinancer le dispositif régional d'allocations de thèses cofinancées en SHS pour renforcer l'attractivité des laboratoires. Elle fait partie des quelques établissements retenus par le réseau français des instituts d'études avancées (RFIEA) pour participer à l'initiative *European Research Council* (ERC) SHS initié par le MESRI. Fin 2020, la MSH Ange Guépin a également été chargée de mener un travail collectif afin d'identifier un axe structurant permettant de valoriser l'expertise de l'établissement dans le domaines des SHS.

### **L'interdisciplinarité placée au cœur de la stratégie de recherche de l'établissement**

L'université a renforcé son soutien à 3 structures fédératives interdisciplinaires : la MSH Ange Guépin et ses AAP «Maturation » et « Amorçage ». Deux autres structures, l'IUML et l'Observatoire des sciences de l'univers Nantes Atlantique (OSUNA) qui initient et développent respectivement des recherches interdisciplinaires sur le domaine maritime et sur l'observation, ont vu leur budget de fonctionnement augmenter significativement. L'établissement travaille aujourd'hui à une meilleure structuration pour accentuer la fédération des acteurs sur les sujets environnementaux. Cette interdisciplinarité est renforcée par NEXT et son action *Clusters* de recherche intégrée qui fédère une communauté interdisciplinaire de recherche autour d'une thématique clé. Enfin, le pôle universitaire interdisciplinaire dédié aux cultures numériques a ouvert en octobre 2019, au cœur du quartier de la création. Grâce à ses *Manufacturing Lab*, *User Lab* et *Learning Lab*, ce lieu d'expérimentation et d'innovation pour l'université de demain propose une nouvelle pédagogie autour du numérique.

### **Une stratégie visant à rendre notre recherche plus visible et plus attractive**

Les orientations stratégiques scientifiques de l'établissement conditionnent sa politique internationale et son entrée dans les réseaux. De nombreuses actions ont été mises en place pour renforcer son attractivité et sa visibilité. Afin d'accroître cette attractivité, l'université, candidate à la labellisation HRS4R, s'engage à offrir les meilleures pratiques possibles en matière de recrutement et de cadre d'exercice des chercheurs. Cette candidature est coordonnée avec Centrale Nantes, l'INSERM et le CHU de Nantes.

NEXT a renforcé la politique d'attractivité de l'université, en faisant venir à Nantes les meilleurs EC et chercheurs à l'occasion d'un dialogue entre les établissements partenaires (CHU) et les tutelles (CNRS, INSERM). L'AAP régional « Etoiles Montantes » soutient les jeunes chercheurs ayant le potentiel pour candidater à l'ERC. L'université a poursuivi le développement de ses outils internes pour renforcer son attractivité et son internationalisation en mettant en place des *Clusters* internationaux initiés via NEXT. Elle a par ailleurs doublé l'enveloppe dédiée au soutien des colloques internationaux et fait bénéficier les MCF d'une aide financière, d'un mentorat et d'une offre de formation spécifique via le dispositif PULSAR / académie des jeunes chercheurs en Pays de la Loire lancé en 2019 par la Région. Enfin, le dispositif de professeurs invités, qui permet d'accueillir chaque année des E-C et chercheurs étrangers invités, a été consolidé.

### **La stratégie de visibilité s'articule autour de 4 points**

L'université a d'abord coordonné l'écriture d'une charte de signature commune des publications scientifiques entrée en vigueur en 2020. Parallèlement, l'université a développé l'accès libre aux publications scientifiques de l'Université de Nantes par le déploiement de l'archive ouverte Hyper-articles en ligne (HAL) - portail HAL-UNIV-NANTES<sup>38</sup>, avec l'appui du service commun de documentation (SCD) et les référents HAL. Le travail mené sur le recensement des indicateurs d'internationalisation de la recherche a renforcé notre positionnement dans les classements internationaux. L'université a proposé, à un nombre limité d'UR, un accompagnement à la définition d'une stratégie d'implication dans les programmes européens de recherche et d'innovation (information et préparation des équipes de recherche, adaptation de l'offre de

---

<sup>38</sup> <http://hal.univ-nantes.fr/>

services d'accompagnement au montage). Cette démarche permettra également aux unités de mieux se préparer au nouveau programme-cadre Horizon Europe. L'université intègre plus aisément des réseaux internationaux, comme la participation au projet d'université européenne EUniWELL. Les démarches RFI ont également permis à l'Université de Nantes d'asseoir sa réputation à l'étranger.

Avec ses 26 UMR, l'Université de Nantes est partenaire du CNRS, de l'INSERM, de l'INRAE et de l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (INRIA) et des réunions récurrentes, de type dialogue objectifs / ressources, sont régulièrement menées.

L'Université de Nantes et le CNRS comptent 17 UMR en commun, dont 9 UMR bilatérales, 2 unités mixtes de service, 1 unité mixte de service et de recherche et 2 équipes de recherche labellisées. Le CNRS est impliqué dans des UR réparties dans les 4 pôles de l'université. Pour la quasi-totalité des UMR, un dialogue étroit entre les tutelles a été mis en place pour le pilotage de la recherche. Le *continuum* recherche-formation permet à de nombreux personnels du CNRS d'assurer des enseignements dans les formations adossées à la recherche. Le CNRS s'est engagé en avril 2020 à renforcer cela dans la mise en œuvre du projet TRITON, soumis à l'appel à projets SFRI. La désignation d'un mandataire unique pour gérer la propriété intellectuelle de ces 9 UMR a été précisée : l'université et le CNRS se sont accordés sur des règles de répartition des quotes-parts de propriété des résultats issus de ces UMR.

L'INSERM et l'Université de Nantes ont en commun 8 UMR sur le pôle santé, auxquelles s'ajoute la structure fédérative de recherche François BONAMY. La convention de mixité entre l'Université de Nantes et l'INSERM a été signée le 3 juin 2019. Elle permet d'assurer une production scientifique de haut niveau et une continuité entre la recherche biologique et biomédicale cognitive et la recherche médicale, clinique et en santé publique ; de veiller à la complémentarité des activités de formation et de recherche et contribuer à la qualité de la formation des étudiants à la recherche et par la recherche (implication de l'INSERM dans le projet TRITON) ; de favoriser la mutualisation des moyens, le développement des infrastructures et de plateformes de ressources partagées au service de la collaboration pour la recherche en sciences de la vie et de la santé et enfin de développer des activités de transfert de technologies et de valorisation. La convention identifie un mandataire unique pour chacune des 8 UMR du site (gestion de la propriété intellectuelle et des contrats de recherche).

L'accord-cadre de coopération scientifique conclu par l'Université de Nantes et l'INRAE en janvier 2019 repose sur la définition d'une politique scientifique partagée, des modalités de fonctionnement des instances de suivi et des règles applicables à l'organisation des UR, aux personnels, à la santé et à la sécurité au travail, à la protection du patrimoine scientifique ainsi que des modalités de gestion de la propriété intellectuelle et de la valorisation des résultats.

Plusieurs équipes-projets INRIA sont labellisées. La convention de collaboration signée avec INRIA en 2018 vise un renforcement des collaborations par la création d'un comité de coordination, l'encouragement à l'implication des chercheurs et doctorants INRIA dans l'enseignement à l'université, la possibilité de création de chaires.

A l'horizon 2027, le futur CHU sera implanté au cœur du quartier de la santé, sur l'île de Nantes. Ce projet s'inscrit dans la continuité du quartier de la création. La convergence formation/soins/recherche appuyée par une proximité géographique entre services cliniques, instituts de recherche et lieux d'enseignement est garante de l'excellence nantaise en santé ([voir référence 3](#)). Ce mouvement du secteur santé vers l'île de Nantes est déjà amorcé, avec la construction de l'IRS 2.

### **L'action politique**

Jusqu'en 2016, les dotations récurrentes des UR sont basées sur les anciennes dotations ministérielles. En 2017, l'université a redéfini la répartition des crédits récurrents en poursuivant 4 objectifs : rééquilibrer les dotations en faveur des laboratoires en LLSHS ; supprimer des disparités intra-sectorielles ; reconnaître l'excellence au regard de l'évaluation par le HCERES ; soutenir les besoins exceptionnels des laboratoires. Une enveloppe d'environ 210 K€ par an est mobilisable depuis 2018 par un appel d'offres ouvert à toutes les UR. Parallèlement, l'université a accru progressivement le montant de ces crédits récurrents, portant son effort annuel à 3 M€ en 2021, soit un effort supplémentaire d'1M€ par rapport au précédent contrat quinquennal. Ces crédits



peuvent être gérés de manière pluriannuelle. Les modalités de répartition des allocations doctorales entre les écoles doctorales ont été revues en mars 2018. Le nombre d'allocations doctorales est désormais lié au nombre de titulaires d'une habilitation à diriger des recherches.

#### **L'action de suivi**

L'université a déployé depuis 2016 d'importants efforts pour produire et fiabiliser des indicateurs clés pour la recherche ([voir référence 6](#)). Au cours du quinquennal, l'université s'est dotée de plusieurs logiciels facilitant le pilotage de ses activités et de leurs ressources associés : SINCHRO (2018, enregistrement du temps passé sur des contrats de recherche) ; LEGAL SUITE (2018, gestion des conventions de recherche) ; le portail d'archives ouvertes HAL-UNIV-NANTES<sup>39</sup> (2018-2019) et AMETHIS (2020-2021) en remplacement de LUNAM docteur.

#### **L'action de terrain**

Une conférence des directeurs d'UR se tient 5 à 6 fois par an afin de partager les enjeux stratégiques de l'établissement. Le rythme des réunions polaires est passé de mensuel à bimensuel lors de la crise sanitaire. Des réunions polaires de dialogue entre les services centraux (direction de la recherche, des partenariats et de l'innovation -DRPI-, DAF, cellule de la commande publique -CCP-, direction des ressources humaines et du dialogue social -DRHDS-) et les gestionnaires d'UR ont été initiées dès 2019.

L'université a initié un projet de cellule d'appui de proximité à la recherche (CAPRe). Elle propose des solutions en aval de la contractualisation pour répondre à un besoin multiforme de proximité et pallier les difficultés d'identification des interlocuteurs au sein des services centraux. Les échanges sur les compétences à déconcentrer au niveau des pôles ont été l'occasion de partager les attentes du terrain. Par ailleurs, un dispositif a été mis en place pour redonner du temps aux EC en réduisant la charge administrative sur les projets, et les accompagner dans le développement des financements sur AAP en recherche et en pédagogie/formation et améliorer la performance des réponses aux AAP.

#### **Des évolutions majeures des services d'appui à la recherche**

L'université s'est donnée les moyens de mieux piloter et animer les activités de recherche, au-delà des fonctions traditionnelles de gestion administrative. La DRPI s'est attachée à mettre en place une culture du service rendu aux UR par la structuration d'un encadrement intermédiaire et la création d'une culture commune de direction pour impulser cette orientation. Plusieurs démarches d'audits internes ont été conduites dans une logique d'amélioration continue du service, permettant notamment la mise en place d'un plan d'actions DAF-DRPI pour améliorer le suivi des contrats de recherche.

#### **La procédure de gestion des projets financés sur subvention**

Les effectifs et les missions de la DRPI ont été renforcés, en particulier sur les fonctions de pilotage. La DRPI compte, au 1<sup>er</sup> juillet 2020, 81 agents, très majoritairement de catégorie A (72 %) alors qu'elle ne comptait que 24 ETP en 2015. Depuis septembre 2018, la DRPI est organisée autour de trois services : le service de la recherche et des études doctorales (SRED) ; le service d'appui et d'ingénierie de projets (SAIP), le service partenariats, innovation et entrepreneuriat (SPIE). Elle anime par ailleurs 3 missions : la diffusion de la culture scientifique et technique (CST) créée en 2017, la coordination des animaleries et la coordination des démarches RFI mises en place en 2016 portées par l'Université de Nantes. Plusieurs projets stratégiques ont été montés ou incubés au sein de cette direction (NExT, TRITON, Disrupt Campus Nantes, RFI). D'importantes avancées dans l'aide au montage et à la gestion des projets de recherche ont eu lieu, avec notamment la création du SAIP qui a permis de clarifier l'offre de service aux UR, de faire monter en compétences l'ensemble des personnes impliquées dans le montage de projets et d'initier de nombreuses actions en lien avec les autres directions et services. Par ailleurs, le rattachement à ce service, du service d'aide au montage de projets européens, a clarifié l'organisation. Le service dédié à la valorisation a également été structuré et renforcé à travers le renforcement du dispositif Fil'Innov ([voir référence 10](#)), de la mission entrepreneuriat et de l'intégration du service régional d'animation de l'entrepreneuriat étudiant (Plan étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat -PEPITE-). Un ensemble cohérent d'actions visant à développer l'offre de services au bénéfice des

---

<sup>39</sup> <http://hal.univ-nantes.fr/>

UR a été conçu, comme la mise en place d'une veille organisée (lettre « Financez vos projets », information flash, etc.) sur des opportunités de financement pour des projets de recherche, d'innovation, de formation/pédagogie et d'internationalisation ou la dispense d'une formation « Répondre à un appel à projets » à destination des jeunes E-C et chercheurs. Un accompagnement spécifique des UR a également été proposé dans le cadre de la préparation de la campagne d'évaluation HCERES.

## 2.1.2 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

### Évaluation HCERES 2016

En 2016, le HCERES identifiait un risque potentiel dû au transfert d'une partie de ses missions de sa filiale vers la société d'accélération du transfert de technologies Ouest-Valorisation (SATT ouest-valorisation) entraînant ainsi une perte d'efficacité et d'image de l'institution.

Depuis 2016, les actions de structuration de l'écosystème de l'innovation ont été poursuivies et clarifiées. L'université s'est positionnée comme chef de file sur le pilotage de la valorisation, et s'est inscrite dans une démarche collective, avec l'ensemble de ses partenaires, pour approfondir la structuration de la mission de valorisation au niveau du site nantais et ligérien.

Le paysage de la valorisation de la recherche, aujourd'hui bien identifié, constitue un socle solide pour mener à bien nos actions de sensibilisation et de valorisation.

### La politique de valorisation de l'établissement

La politique de valorisation de l'Université de Nantes s'articule autour de trois axes principaux :

- **Une politique tournée vers l'interne**  
L'université porte l'ambition que chaque EC ou chercheur puisse valoriser ses travaux de recherche en lui donnant les outils, les méthodes, les supports et en l'accompagnant dans son projet à travers un suivi personnalisé permettant de mesurer les retombées liées à cette valorisation. Ceci est également vrai pour les étudiants désirant se lancer dans l'entrepreneuriat ou ayant un projet de valorisation en lien avec un laboratoire ou une composante de l'université.
- **Une politique ouverte vers l'extérieur**  
L'université s'est fixée pour mission d'être un interlocuteur naturel du monde socio-économique, notamment régional et d'apporter une réponse à toutes les demandes reçues. Cela passe par la qualification des projets avec la structure demandeuse, la recherche des compétences adaptées en interne et l'articulation de ces compétences pour répondre au besoin exprimé, avec un suivi permettant de quantifier l'efficacité et l'impact de cet accompagnement.
- **Une politique de la valorisation de nos actifs (brevets, logiciels, savoir-faire)**  
L'établissement s'attache à identifier et mettre en œuvre, de concert avec nos partenaires (SATT Ouest Valorisation, incubateur ATLANPOLE, CAPACITÉS), les moyens les plus adaptés pour la valorisation de son portefeuille d'actifs, que ce soit par la création d'entreprises, par des cessions de licences ou par le développement de l'offre de prestations de CAPACITÉS.

Pour conduire efficacement cette politique et décliner un ensemble d'actions cohérentes, l'université s'est positionnée au cœur de l'écosystème local de la valorisation.

### L'université au cœur de l'écosystème de la valorisation

#### L'affirmation de l'université comme pilote de sa politique de valorisation

Depuis 2016, l'établissement a poursuivi sa trajectoire de clarification et d'affirmation de son positionnement sur les phases amont du processus de valorisation que sont la sensibilisation et la détection de premier niveau, et sur le pilotage de ses actions de valorisation. L'université pilote aujourd'hui la valorisation de ses recherches en mettant en cohérence trois dispositifs essentiels : Fil'Innov et les 2 opérateurs CAPACITÉS et la SATT Ouest Valorisation.

Le dispositif Fil'Innov, créé en 2015 en coordination avec les universités d'Angers et du Mans, est un outil central de l'établissement pour mener à bien sa mission de pilotage de la valorisation de la recherche. Fil'Innov a donc été confirmé politiquement et consolidé, avec le déploiement d'un réseau de coordonnateurs de filière (deux à trois chercheurs ou EC pour chaque filière) et le renforcement de l'équipe d'ingénieurs filières, aujourd'hui au nombre de 8, qui travaillent chacun sur un périmètre thématique en lien étroit avec les laboratoires et les composants concernés, dont ils connaissent parfaitement les activités.

Sur la base des périmètres thématiques de Fil'Innov, l'université a redéfini les filières métiers de CAPACITÉS, sa filiale de valorisation dont elle est actionnaire à 94 %. CAPACITÉS agit en tant qu'opérateur de l'université, autour de deux axes : la gestion déléguée des contrats de recherche et la constitution de cellules de compétences (dont les responsables scientifiques sont désormais nommés par le président de l'université) qui proposent leurs services aux entreprises sous forme de prestations.

La SATT Ouest Valorisation, est elle aussi aujourd'hui identifiée et reconnue comme opérateur de la gestion et la valorisation du portefeuille de brevets de l'université. Pour chaque brevet, l'université définit sa stratégie de valorisation qui est ensuite mise en œuvre par la SATT. Depuis la dissolution de l'UBL, l'Université de Nantes est devenue actionnaire en propre à hauteur de 11 %, disposant d'un siège au conseil d'administration de la SATT, mandat qu'elle exerce en concertation avec les autres établissements du site nantais.

Enfin, l'IRT Jules Verne est devenu un partenaire clé de l'Université de Nantes, qui siège aujourd'hui au comité des établissements de l'IRT (comité créé à la demande de ses partenaires académiques). Les relations entre l'IRT et les laboratoires de recherche se sont densifiées, notamment via le financement de thèses sur des problématiques de recherche fondamentale (programme PERFORM) et le recrutement conjoint de chercheurs contractuels (accord prévu pour 2021). Ces liens devraient encore se renforcer avec la mise en place de Nantes Université et du projet NEXt 2.

### **La construction collective d'un écosystème de la valorisation efficace et lisible**

En parallèle, l'université a continué d'œuvrer avec les autres acteurs de la valorisation pour rendre plus efficace et plus lisible l'écosystème local de la valorisation, à l'échelle interrégionale, du site nantais et des partenaires de l'I-SITE NEXt.

A la suite de la dissolution de l'UBL, l'Université de Nantes a souhaité poursuivre le travail collectif avec les établissements auparavant membres de l'UBL. Une nouvelle structuration de la valorisation a été mise en place autour de quatre campus d'innovation : Nantes, Rennes, Angers-Le Mans, Brest-Vannes-Lorient.

L'université joue un rôle central sur le campus nantais pour fluidifier les fonctionnements entre les structures et harmoniser l'offre de service :

- Étant le seul actionnaire direct de la SATT, elle assure l'animation de comités regroupant l'ensemble des établissements et organismes de recherche bénéficiant d'un accompagnement de la SATT Ouest Valorisation (université, écoles, INRAE, INSERM, CNRS, CHU, ICO et la délégation régionale à la recherche et à la technologie, et plus largement l'ensemble des établissements de l'ESR, organismes de recherche publics, les structures d'appui à la valorisation (SATT, CAPACITES, etc.), l'IRT Jules Verne ainsi que les collectivités locales.
- Des instances de dialogue avec CAPACITÉS, la SATT et ATLANPOLE ont permis de partager un schéma d'intervention des différents acteurs et de définir des procédures pour la création d'entreprises. En 2018 et 2019, des accords-cadres ont été signés entre l'université (et sa filiale Capacités) et la SATT, et entre l'université (et CAPACITES) et l'IRT Jules Verne, clarifiant ainsi le positionnement de chacun.

Depuis 2017, ce travail de concertation et de coconstruction a aussi été approfondi avec les membres fondateurs de l'I-SITE NEXt : Centrale Nantes, le CHU et l'INSERM. Un travail de diagnostic a ainsi été mené collectivement sur les activités de valorisation, avec en perspective la construction du NEXt *Innovation Center*, dont l'ambition est de fluidifier le lien entre les acteurs académiques et le monde socio-économique en élargissant le dispositif Fil'innov aux quatre fondateurs de NEXt. Ce projet pourra être réactivé dès la validation du projet NEXt 2.

## **La concertation avec les organismes nationaux**

Avec des UMR pouvant compter jusqu'à 4 établissements tutelles, la mise en place de processus visant à fluidifier les démarches de valorisation de la recherche sont indispensables. Ainsi, l'université a signé une convention de mixité avec l'INSERM en juin 2019. Elle identifie pour chaque UR un mandataire unique, aussi bien pour la propriété intellectuelle que pour la gestion des contrats de recherche. Quant aux unités communes avec le CNRS, un accord a été trouvé en 2020 sur la répartition de la propriété intellectuelle en ce qui concerne les UMR bilatérales, de même que pour la mise en place d'un mandat amont destiné à simplifier les démarches liées à la propriété intellectuelle. La situation des UMR multilatérales nécessitera des discussions complémentaires avec les autres établissements tutelles afin de parvenir à un accord sur le mandataire unique sur la propriété intellectuelle.

## **Les actions menées depuis 2016 au bénéfice de nos usagers**

En parallèle de ce travail de clarification et de structuration, l'université a intensifié ses actions autour de la valorisation de la recherche en partant des besoins de ses interlocuteurs.

### **Mieux accompagner nos personnels et étudiants dans leurs activités de valorisation**

#### **Elargir le nombre de chercheurs « valorisateurs »**

Plusieurs actions ont été mises en place ces dernières années à destination de nos personnels de recherche : d'une part, pour les informer et les inciter à valoriser leurs recherches (actions de sensibilisation personnalisées « TANGRAM » à destination des laboratoires, actions de formation à la propriété intellectuelle, mise en place de la prime au brevet d'invention en 2017) ; d'autre part, pour les accompagner dans le déploiement de leur projet (mise en place par la SATT de la plateforme Pleiade Web, plateforme regroupant toutes les informations concernant l'avancée de leur projet).

#### **Encourager nos étudiants et nos personnels administratifs à se lancer dans l'entrepreneuriat**

Initialement dirigée vers les étudiants entrepreneurs, la mission entrepreneuriat de l'université a été élargie en 2018 à tous les personnels et étudiants portant un projet de création d'entreprise. La mission mène ses actions suivant trois axes privilégiés : 1. La sensibilisation (ateliers « Fringale Labs », action « Symbiose » pour les doctorants et jeunes chercheurs) ; 2. la formation (action *Deeptech Founders x NEXt*) ; 3. l'accompagnement des projets étudiants.

A noter que depuis la dissolution de l'UBL, l'Université de Nantes a intégré le PEPITE des Pays de la Loire à la mission entrepreneuriat et assure un rôle d'animation régionale en concertation avec les universités d'Angers et du Mans.

#### **Devenir un partenaire naturel du monde socio-économique et des collectivités locales**

Pour être plus lisible vis-à-vis de ses partenaires extérieurs et leur rendre un service plus efficace, l'université a mis en place un point unique d'entrée pour les entreprises : la mission université-entreprises (initialement l'espace entreprise). Cette mission anime un réseau interne des services centraux qui sont en relation avec des entreprises : formation continue, insertion professionnelle, etc. mais également la fondation, la filiale CAPACITÉS et demain les référents relations entreprises dans les composantes de l'université. Plusieurs actions de communication à destination du monde socio-économique ont été lancées après le recrutement d'un personnel chargé de la valorisation économique et des partenariats à la direction de la communication (magazine UN *Business News*, soirées université-entreprises à Nantes et Saint-Nazaire, campagnes publicitaires, newsletter, etc.). L'université a développé des rencontres innovations thématiques afin de faciliter la mise en réseau et l'émergence de projets collaboratifs entre entreprises et laboratoires. Cinq éditions ont été organisées depuis 2018.

La politique d'hébergement d'entreprise de l'université a été clarifiée. Le guide sur l'hébergement des start-up et la grille tarifaire ont été mis à jour et validés en conseil d'administration. Malgré l'absence de lieu dédié à l'incubation, l'université met à disposition ses locaux pour héberger des entreprises. Il peut s'agir d'entreprises créées par l'un des étudiants ou personnels ou de l'université ou bien d'entreprises qui collaborent activement avec un ou plusieurs laboratoires de

recherche. La halle 6 Ouest, inaugurée en septembre 2019, est désormais un lieu emblématique de l'université pour l'accueil d'entreprises innovantes en lien avec le numérique.

### **Des résultats encourageants**

Les résultats de ces différentes actions de valorisation sont évalués et consignés chaque année à travers le rapport d'activité de l'UN<sup>40</sup> et celui du dispositif Fil'Innov. Les modalités d'accompagnement des projets, les rencontres avec le tissu socio-économique et les réponses aux sollicitations externes sont analysées et font l'objet de retours d'expérience afin d'analyser les facteurs de succès ou d'échec.

Sur la période 2016-2019, l'université a ainsi comptabilisé un total de 16 M€ de financements privés, avec une évolution, de 2016 à 2019, de +128 % ; le quasi-doublement du nombre de CIFRE (de 18 en 2016 à 29 en 2019) ; la participation à 269 évènements organisés par notre écosystème ; un investissement par la SATT de 5,37 M€ sur des projets de maturation dans nos laboratoires. De plus, 80 brevets ont été déposés ; 7 start-up ont été créées, issues des résultats de recherche de nos laboratoires ; un retour sur licences de titres de propriété intellectuelle sur la période 2016-2019 équivalent à 1 M€.

### **La diffusion de la culture scientifique et technique (CST)**

En 2016, l'université commençait tout juste à se saisir des enjeux de diffusion de la CST à la suite d'un audit qui venait d'être mené par l'établissement et qui allait servir de socle à la définition d'une politique ambitieuse dans ce domaine.

Quatre ans plus tard, l'université s'est donnée les moyens de piloter cette politique à l'échelle de l'établissement, en s'appuyant pour cela sur une feuille de route claire. Les trois premières années de sa mise en œuvre lui ont permis d'être reconnue par ses partenaires comme un acteur incontournable de la diffusion de la culture scientifique et technique.

#### **Un enjeu piloté à l'échelle de l'établissement**

Si la diffusion de la CST est identifiée en tant que telle dans les documents stratégiques<sup>41</sup> de l'établissement depuis plusieurs années, l'intention de l'établissement d'en faire une démarche ambitieuse a connu un coup d'accélérateur en 2017 : la nomination d'un VP dédié a été officialisée en janvier 2017 et une responsable de mission diffusion de la CST, rattachée à la DRPI, a été recrutée en février de la même année. La mission s'est ensuite progressivement renforcée jusqu'à compter, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2019, une responsable et deux chargés de médiation à temps plein. Dès 2018, la mission CST a disposé de ressources lui permettant de mener à bien les actions prévues dans sa feuille de route. Ces moyens proviennent pour une part d'une contribution de l'établissement en ressources humaines et en numéraire et, majoritairement, de subventions de financeurs externes comme la région Pays de la Loire, le FEDER et, dans une moindre mesure, la ville de Nantes.

Une gouvernance spécifique des actions de CST a été mise en place, sous l'égide du VP, impliquant plusieurs instances et directions existantes (VP CST, VP recherche, DRPI, direction de la communication et CR) pour mieux s'adapter aux enjeux transversaux des différentes initiatives de CST.

#### **Une feuille de route claire et partagée**

##### **Un état des lieux issu d'une large concertation**

La politique de CST de l'établissement se devait de tenir compte de l'existant et des attentes de ses personnels et de ses partenaires. C'est pour cette raison que l'université a dans un premier temps mené, entre avril et octobre 2015, un audit interne, associant les principaux partenaires (collectivités locales, associations de CST, autres établissements, organismes de recherche, etc.). Ce travail préalable de diagnostic a permis de définir la stratégie CST de l'université, en complémentarité avec les très nombreuses actions qui étaient déjà menées par les laboratoires de recherche et les composantes et en concertation avec tous les acteurs de la CST au niveau local.

---

<sup>40</sup> Annexe 21 Rapports annuels d'activités et de gestion 2016 à 2019

<sup>41</sup> Annexe 34 Document d'orientation stratégique 2017-2021

## Une feuille de route claire

Élaborée dans cet esprit, la feuille de route pour la diffusion de la CST 2017-2020 a été présentée début 2018 aux principales instances de direction de l'établissement ainsi qu'aux partenaires externes (la DRRT, la Région, la ville de Nantes). C'est sur la base de ce document qu'ont été construites les demandes de financement auprès de ces organismes, qui ont constitué un facteur déterminant dans la mise en œuvre de la feuille de route.

## Co-construire les actions avec les chercheurs

Au vu des constats réalisés lors de l'audit en 2015, la ligne directrice de l'établissement dans sa feuille de route est de co-construire les actions avec les chercheurs, qu'ils soient ou non déjà investis dans des actions de médiation scientifique.

## Premier bilan

La feuille de route CST s'articule ainsi autour de trois axes directeurs, sur lesquels un premier bilan positif peut d'ores et déjà être tiré :

- **Faire de la CST un objet fédérateur à tous les niveaux de l'établissement**  
Parmi les actions menées sur ce premier axe, l'appel d'offres interne visant à faire émerger et à accompagner les porteurs de projets, y compris financièrement, s'est avéré déterminant dans la concrétisation des initiatives.
- **Affirmer l'Université de Nantes comme un acteur de la diffusion de la CST**  
Grâce à sa mobilisation dans des dispositifs tels que la fête de la science, l'opération Passeport recherche, le projet PIA MERITE etc., l'université est active et visible dans l'écosystème local de la CST. Elle bénéficie d'une forte reconnaissance de ses partenaires locaux.
- **Toucher tous les publics : jeunes, étudiants, lycéens, citoyens en développant une diversité de formats : événements à tonalité festive, accompagnement pédagogique, développement de nouveaux formats**  
Le bilan des grands événements organisés par l'université (Nuit blanche des chercheurs, les Journées scientifiques, le concours Ma thèse en 180 secondes) est très positif. Le nombre de personnes touchées dans ces actions est en augmentation constante ce qui accroît la visibilité de l'Université de Nantes dans l'espace public.

En conclusion, sur la diffusion de la CST, la feuille de route (2017-2020) nécessitera dans les mois à venir un bilan plus approfondi afin de retravailler les actions qui n'ont pas encore pu aboutir et de définir une nouvelle ambition sur la période à venir.

## LA POLITIQUE DE FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE

### 2.1.3 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

#### Évaluation HCERES 2016

Lors de son évaluation de 2016, le HCERES avait recommandé de rationaliser l'offre de formation d'améliorer les capacités de mobilité des étudiants, de développer des cours en ligne et de mieux mesurer l'interdisciplinarité.

#### Bilan de la politique de formation : consolidation de l'offre de formation

L'Université de Nantes a poursuivi durant le quinquennal une politique de déploiement d'une offre de formation riche couvrant un spectre important de thématiques. Un premier travail a été réalisé avec les composantes afin de limiter l'ouverture des formations à faibles effectifs en instaurant des seuils d'ouverture : 20 en licence, 15 en master.

En 2019/2020, l'Université de Nantes comptabilisait 37 675 étudiants inscrits dans des formations diplômantes. Après une forte progression (32 900 étudiants en 2012), (37 000 en 2015), les effectifs tendent depuis à se stabiliser. Ceci peut s'expliquer par une augmentation des effectifs entrants en L1 et une diminution de ceux entrant en master, due à la mise en place de la sélection en M1. L'université propose des formations sur l'ensemble du territoire régional (Nantes, Saint-Nazaire et la Roche-sur-Yon).

Au cours des 5 dernières années, l'établissement a choisi de mettre en avant l'interdisciplinarité et l'internationalisation des formations. Une attention particulière a été portée à la professionnalisation des études et l'insertion professionnelle des diplômés. La transformation pédagogique a également été mise en avant lors de l'élaboration de l'offre de formation en impulsant la mise en place d'enseignements en distanciel dans l'ensemble des formations. Enfin, le cadrage de l'établissement pour la préparation de l'accréditation 2017-2021 engageait les équipes à élaborer une offre de formation cohérente, construite autour des compétences qu'un étudiant devait avoir acquises au cours de sa formation et en décrivant les pratiques pédagogiques déployées (innovations pédagogiques, utilisation du numérique, etc.). La production de fiches descriptives dans lesquelles les équipes pédagogiques décrivaient leur projet de formation en faisant apparaître les objectifs tant au niveau de la mention que des parcours types, ainsi que les compétences attendues en fin de cycle a servi à la validation de l'offre de formation présentée.

Pour mettre en œuvre sa stratégie, l'établissement s'inscrit dans une démarche qualité. A cet effet, la CFVU a validé et diffusé un ensemble de guides (« L'approche par compétences » (APC), guide du conseil de perfectionnement<sup>42</sup>). Ces productions sont issues d'un travail collaboratif et partagé au sein de la CFVU.

Après validation par le conseil de composante, les projets de formation, à l'échelle de la mention comme du parcours, font donc l'objet d'une instruction en CFVU qui veille notamment à la cohérence des dossiers par rapport aux orientations fixées par le projet d'établissement. Les ouvertures de mentions sont ensuite soumises à l'approbation du conseil d'administration.

Pour piloter l'offre de formation de l'établissement, la DEVU, garante du respect du cadre réglementaire, s'est dotée de tableaux de bord pour suivre les évolutions des maquettes, les modalités de contrôle continu, les ouvertures et fermetures de mention ou parcours, ou encore l'introduction de l'alternance.

Depuis le début de l'accréditation, l'évolution de l'offre de formation a surtout porté sur le niveau master afin de développer deux axes stratégiques :

- l'interdisciplinarité, avec par exemple, le parcours Culture numérique (master mention Innovation, entreprises, société) et le master Éthique qui vise à développer des compétences éthiques face aux enjeux contemporains de la santé et des innovations technologiques ;
- l'internationalisation avec le parcours master international santé arts et cultures (MISAC) (mention civilisations, cultures et sociétés) en partenariat avec l'université de Veracruz ou le parcours *Reliability based structural MAintenance for marine REnewable ENergy* (MAREENE) (master mention mécanique) en partenariat avec l'université d'Aalborg, NTNU en Norvège et UCD-Dublin dans le domaine des énergies marines renouvelables.

L'adossement des formations à la recherche étant un prérequis, nous avons dû fermer certains parcours ne respectant pas ce critère.

## Renforcer l'attractivité de l'offre de formation

L'Université de Nantes renforce son attractivité en adaptant les formations à des publics divers, en développant des partenariats avec les grandes écoles et les collectivités territoriales et enfin en multipliant les ouvertures à l'international. Ces développements sont en phase avec le projet d'établissement qui vise à fédérer les forces de l'enseignement supérieur du territoire autour d'un projet de nouvelle université à Nantes concrétisé par la labellisation du projet d'I-SITE NEXt.

Des partenariats ainsi ont été développés avec les grandes écoles du territoire, notamment avec Centrale Nantes, dont la majorité des formations de master sont co-accréditées avec l'Université de Nantes ; ONIRIS (Master MAN-IMAL obtenu dans le cadre des AAP initiatives d'excellence en formations innovantes -IDEFI-), l'école de design Nantes Atlantique (LP Métiers du design), l'IMT Atlantique (master physique fondamentale et applications), l'École nationale supérieure maritime (master droit et sécurité des activités maritimes et océaniques) et l'École d'architecture de Nantes (master villes et territoires). De plus, des liens se tissent actuellement avec l'École supérieure des beaux-arts Nantes Saint-Nazaire.

L'Université de Nantes a par ailleurs créé des liens forts avec les autres universités ligériennes et bretonnes. Dans le cadre de l'UBL, un travail conséquent avait été mené entre l'ensemble des établissements sous le pilotage des VP formation des 7 universités et des directeurs des études des

---

<sup>42</sup> Annexe 35 Guide du conseil de perfectionnement

écoles afin d'établir des co-accréditations. Contrairement à d'autres COMUE, du fait de l'étendue géographique des territoires, les co-accréditations se sont limitées aux partenariats forts permettant une véritable structuration de formations communes. Si une majorité de ces co-accréditations ont bien fonctionné, certaines ont dû être réajustées (cas du master d'archéologie pour lequel le M1 se déroulait uniquement à Rennes. Depuis, un M1 a ouvert à Nantes car les étudiants ne revenaient plus en M2 dans notre université, ayant pris leurs habitudes sur Rennes. L'ouverture du M1 à Nantes a permis de redynamiser notre M2).

L'Université de Nantes s'inscrit aussi pleinement dans une démarche d'internationalisation, avec différents pays en Europe et hors Europe dans les domaines de la formation et de la recherche. La politique de relations internationales a particulièrement visé à renforcer l'internationalisation des formations par l'intermédiaire d'un développement des doubles diplômes et des délocalisations, mais également la participation active depuis 2015 aux actions du programme ERASMUS+<sup>43</sup> (renforcement des capacités, mobilité internationale de crédits, université européenne, partenariats stratégiques, master conjoint ERASMUS *Mundus Joint Master Degree* (EMJMD), etc.).

L'Université de Nantes s'appuie sur un réseau de coopération interuniversitaire comptant plus de 480 établissements partenaires. Les accords de coopération émanent principalement des composantes et un soutien financier est proposé par le CURI afin de les développer et les consolider. Les projets d'accord sont instruits par les commissions du CURI et ceux de doubles diplômes ou de délocalisation font l'objet d'une approbation du CURI, afin de garantir un développement international cohérent. A ce titre, depuis 2012, l'Université de Nantes a signé 65 accords internationaux (+5 % entre les deux contrats quinquennaux), comprenant 10 délocalisations et 50 doubles diplômes. L'évolution entre 2015 et 2019 du nombre de formations internationales est de + 37 %. Par ailleurs, des projets de masters internationaux dans les domaines de l'ingénierie et de la santé du futur (I-SITE NEXT), seront enseignés en langue anglaise afin de toucher un public international.

L'Université de Nantes a aussi consolidé l'accompagnement des projets européens de formation au sein du pôle projets et partenariats de la direction des relations internationales (DRI) et 17 projets européens de formation ont ainsi été sélectionnés au cours du quinquennal, dont les principaux sont :

- en 2020, un projet ERASMUS+ de partenariat stratégique coordonné par l'Université de Nantes, dans le domaine de la planétologie, associant 8 partenaires européens ;
- le master ERASMUS+ conjoint ACES+ en aquaculture coordonné par l'université de Crète ;
- une chaire Jean Monnet et un module Jean Monnet, démontrant l'excellence dans l'enseignement et la recherche dans le domaine des études européennes.

Enfin et hors Europe, l'Université de Nantes coordonne également 3 projets ERASMUS+ de renforcement des capacités en Asie (DOCKSIDE<sup>44</sup>, WANASEA<sup>45</sup> et GREENCAP<sup>46</sup>). Elle a également obtenu des mobilités internationales de crédits en 2018 (Tunisie et Côte d'Ivoire), en 2019 (Cambodge, Liban et Mexique) et en 2020 (Albanie), qui viennent consolider des projets de coopération préexistants.

Le lancement d'UN e-SEA, en 2016, a permis de créer la première université numérique internationale et interdisciplinaire d'enseignement à distance proposant des formations de niveau master sur les thèmes de la mer et du littoral, ainsi que des sessions de formation certifiante.

### **Appui de l'établissement et difficultés rencontrées**

Les quatre pôles identifiés (humanités, santé, sociétés, sciences et technologies) au sein de l'établissement ont pour objectif de structurer et animer l'offre de formation. Celle-ci devra se développer au sein de ces structures sans pour autant y rester cloisonnée car l'interdisciplinarité reste un axe stratégique. Cette réorganisation vise à faciliter la mise en place de passerelles entre les formations et les composantes (exemple : passerelles DUT/licence au sein du pôle sciences et technologies particulièrement importantes au moment de créer les *bachelors* universitaires de technologie), à rendre plus lisible l'offre de formation mais également à mieux articuler l'offre de formation et la recherche.

---

<sup>43</sup> Annexe 36 Audit ERASMUS+ 2020

<sup>44</sup> <https://www.univ-nantes.fr/projet-formation-erasmus-/le-projet-dockside-2128040.kjsp>

<sup>45</sup> <https://www.univ-nantes.fr/projet-formation-erasmus-/le-projet-wanasea--2124563.kjsp>

<sup>46</sup> <https://www.univ-nantes.fr/projet-formation-erasmus-/le-projet-greencap-2591132.kjsp>



## Un continuum formation initiale - formation tout au long de la vie

L'implication de l'Université de Nantes dans la formation tout au long de la vie ne se dément pas avec près de 8 500 stagiaires par an en formation continue, plaçant l'établissement comme première institution de formation continue des Pays de la Loire. Structurée en services de formation continue, autour de la DAFC, ces services opèrent au sein des pôles et donc des composantes. Efficace et reconnue, la formation continue de l'Université de Nantes a d'ailleurs été l'une des premières à obtenir la certification Formation continue à l'université (FCU) délivrée par le Bureau Veritas et étudie actuellement la possibilité d'une certification qualité QUALIOP1.

Cet objectif, renforcé par les éléments de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, a conduit l'établissement à s'engager dans une démarche d'ingénierie de parcours, avec un outil de positionnement pour les candidats à une reprise d'études ou à une validation des acquis de l'expérience (VAE). Elle inscrit également son action dans une logique de modularisation sur-mesure en partant des besoins des candidats.

L'université a fait évoluer son offre en cours du quinquennal avec une plus large ouverture de licences professionnelles (+ 27 % entre les deux quinquennaux), toutes déclinées en blocs de compétences.

Dans cette même dynamique, l'établissement a mis en place un accompagnement auprès des responsables de formation pour décliner par blocs de compétences les formations en vue d'une inscription sur la plateforme « Mon compte formation » permettant de rendre la formation éligible au compte personnel de formation. Dans ce cadre, un DU « responsable qualité » pour Polytech-Nantes, et un module appelé « Enseigner la philosophie avec les enfants » pour l'INSPÉ sont en cours d'instruction par France compétences.

Des actions de VAE collectives ont également été initiées. Ainsi, l'élaboration commune des attendus tout autant académiques que professionnels ont constitué un espace privilégié au *continuum* de la formation tout au long de la vie, et privilégié la construction de dossiers de VAE plus précis et de plus grande qualité.

L'alternance a aussi été mise en avant durant ce quinquennal puisque le cadrage de l'établissement exigeait que cette modalité soit mise en œuvre pour toutes les mentions de licence professionnelle. Cela n'a pas été réalisable pour tous les secteurs et l'université a accompagné au cours du quinquennal les formations concernées tant financièrement que dans le déploiement d'une démarche auprès des secteurs socio-économiques. Les formations par apprentissage sont pour leur grande majorité gérées au sein d'un centre de formation par apprentissage (CFA) interuniversité. Après avoir été piloté par l'université de Nantes pour le compte des autres établissements (universités d'Angers et du Mans, ICO, Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), l'École supérieure d'informatique électronique automatique (ESIEA)), le CFA Formasup Pays de la Loire est désormais géré par une association AGEFASUP dont le conseil d'administration est constitué des représentants des établissements mais également des acteurs du monde socio-économique. Dans certains secteurs comme la banque-finance ou pour certains diplômes d'ingénieur, les formations sont gérées par des CFA de branches ou spécialisées.

## La soutenabilité de l'offre : entre dynamisme et contrainte financière

### Les contraintes

A la suite des recommandations de la dernière évaluation du HCERES, l'Université de Nantes mène une politique, en lien avec les directions des composantes, pour déterminer les besoins permettant le déploiement de l'offre de formation. Cette politique incite également les composantes à développer des ressources propres afin d'assurer cette soutenabilité par le biais du développement de l'alternance.

Les composantes doivent estimer les dépenses nécessaires à leur fonctionnement dans le cadre d'un dialogue de gestion. Chacune des composantes décline la stratégie de formation, d'orientation, d'insertion professionnelle et d'accompagnement pédagogique en lien avec celle définie par l'établissement. La validation de l'offre de formation devient ainsi plus cohérente avec les moyens alloués par l'établissement. Les contraintes budgétaires de l'établissement imposent un contrôle fort de la volumétrie des heures d'enseignement effectuées. La répartition de l'enveloppe pour charges d'enseignement allouées aux composantes tient compte des effectifs étudiants, du potentiel brut et net (décharges, CRCT, délégation, etc.) mais également des unités

d'enseignement ouvertes sous les seuils (pas de financement) et des économies réalisées en n'ouvrant pas tous les groupes. Lors du quinquennal en cours, les coûts de l'offre de formation ont pu être maîtrisés malgré une augmentation du nombre d'étudiants.

### **Le dynamisme**

Le quinquennal 2017-2021 a été marqué par d'importantes réformes en matière de formation. La sélection à l'entrée du master (mise en œuvre à la rentrée 2017 - l'offre de formation avait été conçue en amont de l'arrivée de cette loi), la réforme de la licence (rentrée 2018 - loi ORE), la réforme de la formation professionnelle (janvier 2020 - modification des financements) et la réforme de l'accès aux études de santé (rentrée 2020 - suppression de la première année commune aux études de santé (PACES)), réforme de la licence professionnelle (rentrée 2021 - mise en place des *bachelors* universitaires de technologie) nécessite une réactivité et une adaptation importantes des équipes pédagogiques.

L'arrivée à la rentrée 2021 des premiers étudiants ayant connu la réforme du baccalauréat général (suppression des séries L, ES et S) nécessite également un travail conséquent pour adapter l'offre de formation aux nouveaux profils des bacheliers.

Pour soutenir ces différentes réformes, l'établissement s'est appuyé sur les moyens mis à disposition par le ministère, qui ont permis de mettre en place des parcours accompagnés ou d'augmenter les capacités d'accueil en L1 dans les filières en tension. L'université a été force de propositions pour transformer le premier cycle universitaire au travers du projet NeptUNE (2018, AAP NCU2-ANR) et pour renforcer le lien formation-recherche avec le projet TRITON (2020, AAP SFRI-ANR).

En conclusion, l'Université de Nantes s'est engagée dans une transformation de son offre de formation pour la rendre plus attractive (développement de formations interdisciplinaires et internationales) et pour l'adapter aux nouvelles réglementations. Le prochain contrat quinquennal avec le ministère sera l'occasion de franchir un cap supplémentaire en intégrant ces réglementations dans le cadrage de l'établissement.

### **2.1.4 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**

#### **Évaluation HCERES 2016**

Le HCERES préconisait que l'Université de Nantes mette en place des outils contribuant à rationaliser l'offre de formation.

Afin de répondre aux enjeux d'individualisation des parcours, d'accueil des différents publics, d'amélioration de l'insertion professionnelle et d'ouverture des formations vers l'international, l'université s'est organisée pour faire évoluer son offre de formation.

#### **Une offre de formation en évolution et orientée vers la réussite des étudiants**

Au cours des 5 dernières années, la politique de formation s'est structurée pour développer une stratégie de transformation des formations visant à améliorer la réussite universitaire et l'insertion professionnelle de ses étudiants.

Pour débiter cette dynamique de transformation, en 2017, l'université s'est dotée d'un centre de développement pédagogique (CDP). Celui-ci a pour mission d'accompagner les enseignants et enseignants-chercheurs dans le développement de compétences en pédagogie, par le biais de formations collectives (environ 170 sessions de formation assurées depuis sa création) ou bien par des suivis individualisés. Le CDP accompagne également les enseignants dans le montage de réponse à des AAP internes autour de l'innovation pédagogique (par exemple l'AAP NEXt « Expérimentez l'innovation pédagogique », AAP « Fonds d'Initiatives Pédagogiques » - Université de Nantes). Enfin, ce centre organise des événements au sein de l'université pour valoriser le développement pédagogique (forum des initiatives, journée universitaire de pédagogie). Plus récemment, et conformément à l'arrêté du 8 février 2018, le CDP propose à tous les MCF nouvellement recrutés

une formation centrée sur la pédagogie (dès 2015, une formation était proposée à tous les nouveaux enseignants).

L'université dispose également d'un service de production et d'innovation numérique (SPIN) qui aide les E-EC à la conception, à la scénarisation et à la production de ressources numériques.

Pour soutenir cette stratégie de développement et être en mesure de financer des expérimentations sur la formation, l'université a répondu à différents AAP depuis 2016. L'université s'est ainsi trouvée lauréate pour plusieurs de ces projets : NeptUNe (2018, AAP NCU2-ANR), FSE (2019, cofinancement de la Région), TRITON (2020-ANR), Hybrid'Une (2020, AAP hybridation des formations-ANR). Afin d'améliorer la réactivité de l'établissement pour se positionner sur des AAP et assurer leur suivi, une cellule dédiée est prévue (veille, appui sur le montage de projet et suivi) dans le cadre de la réorganisation des services qui a actuellement lieu (septembre 2020).

Parmi les actions de transformations initiées depuis 2016, le déploiement de l'APC, l'hybridation et la flexibilisation des formations font l'objet d'une attention prioritaire.

Enfin, pour définir une trajectoire dans les actions de transformation pédagogique, la présidente de l'université élue le 1er juillet dernier a décidé de créer une vice-présidence à la transformation pédagogique.

### Le déploiement de la logique compétences dans les formations

La réforme de la formation professionnelle<sup>47</sup> impose de pouvoir certifier les compétences regroupées dans des blocs de compétences pour accueillir des publics en formation continue (si ce point concerne davantage les licences professionnelles et les masters, certaines mentions de licences peuvent également accueillir des personnes en recherche de nouvelles compétences). Par ailleurs, l'arrêté licence de 2018 insiste également sur la mise en œuvre d'une APC.

Parallèlement à la dimension réglementaire, la refonte des formations en logique compétences prend sens notamment pour améliorer la lisibilité des diplômes et faciliter l'expression des compétences transversales chez les étudiants (*soft skills*), particulièrement appréciées par les recruteurs. Enfin, du point de vue des équipes pédagogiques, cette logique compétence offre l'opportunité de s'accorder collectivement sur les finalités du diplôme (résultats d'apprentissages) et de définir des scénarios pédagogiques tournés vers le développement, l'observation et l'évaluation de compétences.

Plusieurs formations ont intégré depuis 2016 la logique compétence :

- Les licences de l'unité de formation et de recherche (UFR) sciences et techniques sont conçues par une approche programme pour l'accréditation 2017-2021 ;
- Le parcours cultures numériques du master innovation, entreprise, société (ouverture en 2019), ainsi que le master 4R portant sur la médecine régénératrice (ouverture à la rentrée 2021) sont entièrement construits sur l'APC. Ils constituent des démonstrateurs de la démarche ;
- L'ensemble des licences professionnelles sont bâties par blocs de compétences en lien avec le référentiel du répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) ;
- Un module pratique de la philosophie avec les enfants, porté par la chaire United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) de l'université associant les composantes de philosophie et de l'INSPE, a été déposé en 2020 à l'inventaire des certifications du RNCP.

Enfin, un travail sur la certification des compétences par un système *d'open-badges*<sup>48</sup> est également entamé, avec pour objectif de faciliter la reconnaissance d'une compétence comme celle de l'engagement associatif.

### Appui de l'établissement et freins rencontrés

Pour accompagner les équipes pédagogiques, un plan de formation sur l'APC a été développé par le CDP et est actuellement testé auprès de deux formations volontaires (quatre mentions de licences de sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS) et de psychologie). Un

<sup>47</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000037367660&categorieLien=id>

<sup>48</sup> projet « *Badgeons les Pays de la Loire* » associant la Région, l'association Ping, la mairie d'Angers, la Ligue de l'enseignement et la direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt des Pays de la Loire

document de cadrage à destination des équipes pédagogiques de licences, licences professionnelles et les diplômes d'établissement (DU, DIU, CU), a également été produit et validé en 2019 en CFVU.

L'adhésion à l'APC reste néanmoins contrastée au sein de la communauté universitaire. Afin d'encourager les équipes pédagogiques dans cette voie, un atelier de sensibilisation a été construit par le CDP ; des actions de valorisation sur les expérimentations en cours seront également proposées pour l'année à venir.

## **L'hybridation et la flexibilisation des formations**

L'Université de Nantes encourage la pratique d'enseignements articulant des séquences d'enseignements en présence et à distance (le cadrage établissement proposait 10 % de distanciel au sein des formations pour l'accréditation 2017-2021). La nécessité d'assurer la continuité pédagogique pendant le confinement au printemps 2020 a montré qu'un enseignement tout à distance ne convient pas à tous les étudiants, ni à toutes les formes de transmission de connaissances. L'hybridation, en offrant de la souplesse dans la gestion du temps, répond aux besoins de publics étudiants spécifiques (étudiants dispensés d'assiduité, salariés, en situation de handicap, sportifs de haut niveau, étudiants étrangers, étudiants en formation professionnelle). Elle offre également plus de souplesse pour mettre en place des formations flexibles, à des fins d'individualisation des parcours de formation, conformément à la loi ORE.

Cette hybridation doit se faire dans une logique de ressources ouvertes, afin de rendre les connaissances accessibles à tous. En ce sens, la politique de formation de l'université est clairement tournée vers l'usage et la production de REL.

### **Les premières réalisations**

En accord avec le cadrage de l'établissement, la faculté des sciences et techniques a lancé un dispositif d'intégration du distanciel dans l'ensemble de ses formations. Des formations de master ont également été hybridées et organisées pour un suivi total à distance (par exemple le master 2 droit et sécurité des activités maritimes et océaniques ou le master 2 marketing des produits et services de santé). Récemment, à la suite de la réforme des études de santé, les parcours spécifique santé (PASS) et licences à mineure santé (L.AS) ont aussi été fortement hybridés. Enfin, les formations impliquées dans le projet de flexibilisation des formations de licence de l'établissement (projet NeptUNE) débutent des expérimentations d'unités d'enseignement (UE) hybridées.

Par ailleurs, des expérimentations sont également en cours dans le domaine de *l'open education* avec des *Massive Open Online Courses* (MOOC) diffusés sur la chaîne Youtube de l'université depuis 2013, mais aussi à disposition d'un public plus large via l'application Moodle. Enfin, la volonté de développer l'éducation par le numérique s'est étendue aux *Small Private Online Courses* (SPOC), dont le bilan est en demi-teinte.

### **Appui de l'établissement et freins rencontrés**

Dans le cadre de la pandémie de la COVID 19, le CDP a travaillé de concert avec le SPIN pour assurer un rendez-vous quotidien de la continuité pédagogique. Cette collaboration a permis aux enseignants de développer des compétences dans ce contexte spécifique et de nouvelles pratiques pédagogiques ont vu le jour. Au total, 540 EC-E ont ainsi été formés à l'utilisation de la plateforme Moodle en 2019-2020, soit 10 fois plus que les années précédentes. À l'échelle de l'établissement, cela a permis de mieux structurer et présenter l'arborescence des outils disponibles en ligne et d'améliorer les contenus.

Malgré l'intérêt des équipes pédagogiques pour l'hybridation des formations, il existe des freins au déploiement comme la charge de travail conséquente lors de la phase de conception ainsi que le manque de connaissances sur le droit d'auteur.

Afin de mieux accompagner les enseignants, l'établissement envisage de flécher une part des congés pour projets pédagogiques (CPP) 2020-2021 sur des projets d'hybridation. Par ailleurs, des chaires de développement pédagogiques seront déployées afin que des enseignants « experts » de l'hybridation assistent des équipes pédagogiques par le compagnonnage et l'essaimage des bonnes pratiques. Enfin, pour inciter les enseignants dans des projets d'hybridation d'UE, plusieurs actions de valorisation sont prévues : heures référentiel pour soutenir la conception d'UE hybridée, réseau de référent hybridation, etc.

## L'université développe la mobilité internationale des étudiants et des personnels, en lien avec sa stratégie internationale

Durant le quinquennal, l'Université de Nantes s'est fixée pour objectif d'être l'une des grandes universités françaises interdisciplinaires de renommée internationale. Elle est partenaire de plus de 480 établissements dans le monde qui garantissent la qualité d'accueil des étudiants nantais et chaque nouvelle coopération est approuvée par le conseil universitaire des relations internationales. Par ailleurs, l'Université de Nantes, grâce à l'accompagnement de la DRI, favorise le développement de l'internationalisation des formations au service des porteurs de projet (accompagnement individuel, réunion d'information, rédaction des accords).

Le service universitaire des langues (SUL) propose, en lien avec la DRH, une offre de formation des personnels afin de soutenir les actions d'internationalisation de formation et de la recherche : préparations à la présentation d'un projet de recherche (oral ou écrit), ou à la conception de cours en anglais (langue demandée en majorité) dans des ateliers *English as Medium of Instruction* (EMI).

Depuis 2017, 36 projets de double diplomation ont été mis en œuvre avec notamment une offre de formation à distance, proposée à des établissements africains comme par exemple le projet UN e-SEA « Université numérique des sciences de la mer ». De même, dans le cadre de son internationalisation, l'université développe également la mobilité du personnel via différents dispositifs comme le programme ERASMUS-enseignement (entre 10 et 20 enseignants concernés tous les ans) ; le soutien financier aux projets de coopération internationale (87 projets aidés sur 2016-2019) ou l'accueil de chercheurs étrangers (plus de 40 chercheurs étrangers accueillis en court séjour dans le cadre du dispositif Internationalisation des laboratoires par an). Le personnel non enseignant est également encouragé à bénéficier du dispositif ERASMUS Formation (diffusion des offres de formation sur l'intranet, aide au montage du dossier) et une dizaine de personnels y participent chaque année (en progression avant la crise sanitaire : 13 mobilités en 2016-17 et 16 mobilités en 2018-19).

Afin de faciliter les démarches et le suivi de la mobilité, tant entrante que sortante, la DRI a conduit, en lien avec la direction des systèmes d'information, une migration du système d'information vers un outil entièrement dématérialisé (*Mobility Online*), optimisant les démarches administratives des étudiants et gestionnaires.

L'université poursuit aussi son soutien à la mobilité entrante et sortante des étudiants tout en intégrant les contextes sécuritaire et sanitaire. On enregistre une baisse de 19% de la mobilité entrante depuis 2017-18 ainsi qu'une baisse de 31 % de la mobilité sortante sur la même période, en partie liées à ces contextes. Toutefois pour la mobilité sortante, l'université propose un dispositif d'information aux étudiants, dès le mois d'octobre, grâce aux ERASMUSdays, des réunions d'information thématiques ainsi que des webinaires ou vidéos en ligne accessibles au plus grand nombre. Une journée d'information à la recherche de stage à l'étranger est également réalisée en collaboration avec le service universitaire d'information et d'orientation (SUIO) et le SUL. Le SUL propose aussi à près de 500 étudiants/an un large panel de certifications adaptées au projet des étudiants (certifications en 7 langues), ainsi qu'une offre de cours étoffée en 13 langues étrangères (Campus Soir et Campus Été langues étrangères).

En ce qui concerne la mobilité entrante, l'Université de Nantes accueille environ 4 200 étudiants internationaux par an, soit 12% de plus qu'au dernier quinquennal. La décision d'exonérer tous les étudiants hors Union Européenne des droits d'inscription différenciés participe de son attractivité. Par ailleurs, le « Guichet unique » a été renforcé par la mise en place de tutorat d'accueil en composante et en résidence universitaire, ainsi que d'un *pack* accueil ticket de transport offert et entrée gratuite dans un musée en coopération avec Nantes Métropole). Un catalogue de cours en ligne est également proposé aux étudiants entrants en échange, facilitant leur choix de cours. De même, l'offre de cours de français langue étrangère (Campus Soir) destinée aux étudiants en échange a pu être préservée dans sa gratuité.

Les étudiants nantais participent à l'accueil des étudiants étrangers par le biais d'associations, d'un système de tutorat tout au long du semestre au sein des composantes, ou d'un *Buddy System* « UNIV BUDDY » pour co-organiser des événements interculturels. Enfin, le centre de ressources en langues favorise les rencontres entre étudiants nantais et internationaux en proposant des activités multilingues, la mise à disposition de salles de travail, ou encore par le truchement d'ateliers artistiques organisés avec la direction de la culture et des initiatives (DCI) ou le théâtre universitaire (TU).

L'université renforce l'accompagnement à la poursuite d'études des étudiants étrangers en leur proposant d'accéder au service de formation en français langue étrangère (environ 1 000 étudiants) : réunions d'informations régulières, prérequis pour la poursuite d'études, cours de français, enquêtes en lien avec les correspondants relations internationales des composantes pour mieux cibler leurs besoins. La maquette du diplôme universitaire d'études françaises (DUEF) a également évolué afin de répondre aux besoins des étudiants (blocs obligatoires et PASS optionnels plus souples).

L'Université de Nantes a obtenu le label Bienvenue en France en décembre 2019 (niveau maximal 3 étoiles).

En conclusion, l'Université de Nantes doit poursuivre les différents axes d'amélioration continue en termes de pilotage global de l'offre - notamment autour de la démarche qualité, de mutualisation des ressources, ou encore de promotion de la transformation pédagogique - et étendre les dispositifs qu'elle a déjà développés pour favoriser la mobilité des étudiants internationaux et internationaliser les étudiants et personnels du site.

## 2.2 LE LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION

### 2.2.1 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

#### Évaluation HCERES 2016

En 2016, le HCERES recommandait de promouvoir, pour toutes les écoles doctorales, des objectifs communs de qualité (encadrement, insertion, valorisation des thèses) et d'accroître le nombre de contrats doctoraux.

#### Accroître le lien entre la formation et la recherche au niveau licence, master et doctorat

Depuis la dernière évaluation HCERES, plusieurs actions ont été menées en faveur du lien formation-recherche. Nous avons conduit un important travail d'évaluation interne qui nous a permis d'identifier les freins et des pistes d'amélioration pour mieux connecter nos forces de recherche à notre offre de formation, depuis la licence jusqu'au doctorat. La construction des projets NEXt et TRITON, permettent un lien formation-recherche accru. Un changement de paradigme est amorcé.

#### Des actions mises en place depuis 2016

De nombreux laboratoires dont l'Université de Nantes est cotutelle ont travaillé au renforcement des liens formation-recherche sur leurs thématiques, et en particulier dans le cadre des initiatives d'excellence soutenues par le PIA avec pour objectif la construction de programmes intégrant les niveaux master, doctorat, post-doctorat (Centre Henri LEBESGUE), l'intervention de chercheurs de renom dans les formations de masters et pour la formation doctorale (LABEX *Innovative Radiopharmaceuticals in Oncology and Neurology* (IRON) et *Immunotherapy Graft Oncology* (IGO)), les *Summer Schools*, l'offre de formation continue dispensée par des chercheurs (chaire UNESCO REL), etc. De nombreux étudiants de master sont régulièrement accueillis par les laboratoires ou sur les équipements scientifiques du site pour y effectuer des stages ou des sessions pratiques (en particulier sur l'Equipex ARRONAXPLUS<sup>49</sup>).

Certaines de ces actions, circonscrites aux périmètres thématiques des LABEX, ont été également déployées au niveau des filières couvertes par les démarches « Recherche-Formation-Innovation ». Parmi les 11 démarches RFI financées par la Région et Nantes Métropole, 4 sont portées par l'Université de Nantes<sup>50</sup> et ces démarches avaient entre autres pour mission de développer des formations répondant aux besoins des nouveaux métiers de demain, notamment en s'adossant aux

<sup>49</sup> <https://www.univ-nantes.fr/impact-societal/equipex-arronaxplus-nucleaire-pour-la-sante-847070.kjsp>

<sup>50</sup> *Alliance Europa*, sur les enjeux européens ; *Atlantic 2020*, sur les enjeux de la révolution numérique ; *Bioregate*, sur la médecine régénératrice ; *Ouest Industries Créatives OIC*, sur les industries créatives ; *WEst Atlantic Marine Energy Community Weamec*, sur les énergies marines renouvelables (coportage Centrale-Nantes)

avancées scientifiques des laboratoires inscrits sur leur périmètre. Certains RFI ont proposé des offres de formation parfaitement adossées à leur politique scientifique en formation initiale (RFI Bioregate, master 2 en médecine régénérative, ouverture 2021) ou continue (RFI WEAMEC sur les énergies marines renouvelables), ou ont créé une école universitaire de recherche (RFI LUMOMAT, dont le parcours de formation en électronique et photonique sera proposé aux étudiants de la future *Graduate School* 3M de Nantes Université). Ces initiatives ont également permis de lancer des actions pédagogiques particulièrement innovantes, regroupant des étudiants, des chercheurs et des entreprises autour d'un projet commun, à l'instar des « hackathons » proposés annuellement par le RFI Ouest Industrie Créatives ou du programme Disrupt Campus autour de projets relatifs à la transition numérique.

### **La réorganisation de l'offre de formation à l'échelle de l'établissement**

Ces nouvelles formations et pratiques pédagogiques ont la plupart du temps réussi à initier de nouvelles méthodes de travail, mais sur un périmètre scientifique restreint et pour un nombre d'acteurs limité. Le recensement et l'évaluation interne de ces actions spécifiques (en 2018 pour les LABEX, en 2019 pour les RFI) ont permis de mettre en avant des pistes d'amélioration et d'asseoir progressivement une politique de lien formation-recherche à l'échelle de l'établissement.

### **Le cadrage de l'établissement**

L'adossement de la formation à la recherche est l'un des trois piliers sur lesquels s'est élaborée l'offre de formation 2017-2021<sup>51</sup> de l'université. Lors de leur création (en CFVU) ou de leur évaluation (en conseils de perfectionnement), les masters doivent obligatoirement apporter la preuve de la cohérence entre le programme de formation et les disciplines de recherche de l'établissement, justifier de l'implication concrète des laboratoires de recherche dans la formation et montrer que tout étudiant de master bénéficie au moins d'une introduction à la recherche. Ce cadrage de l'établissement a été suivi par une vague de projets structurants dès 2018.

### **Le projet NExT et le projet TRITON, le lien master-doctorat sur les axes santé du futur et industrie du futur**

Bien que le projet NExT soit en suspens aujourd'hui et que le projet TRITON<sup>52</sup> soit tout juste lauréat de l'AAP SFRI PIA3, nous considérons que la construction même de ces projets est à mettre à notre actif. Ces expériences nous ont permis de changer de paradigme collectivement, grâce à l'implication à chaque étape importante de la construction des projets des équipes enseignantes, des équipes de recherche et des équipes administratives.

Les partenaires du projet NExT affichent l'ambition commune de développer une offre de formation en mesure d'attirer les meilleurs étudiants en France comme à l'international. Cet objectif s'appuie sur la mise en place d'un environnement d'excellence, renforçant le lien master-doctorat, proposant des pédagogies innovantes, créant des programmes interdisciplinaires. Plusieurs outils, s'inspirant des modèles internationaux, ont été lancés courant 2019 et 2020 et permettront d'atteindre ces objectifs, comme par exemple la création de 6 partenariats internationaux<sup>53</sup> de recherche et 11 *Clusters* de recherche intégrés<sup>54</sup>. Ces dispositifs, chacun avec une mission qui leur est propre, regroupent des chercheurs, doctorants, post-doctorants et étudiants de masters autour d'un projet de recherche et de formation. Le projet TRITON vient renforcer cette ambition avec la transformation de 4 écoles doctorales en *Graduate Schools* et la création de 10 parcours de formation intégrés master-doctorat (*Graduate Programmes*) sur les thématiques du projet NExT. Ce projet est l'un des piliers de la construction du lien formation-recherche dans notre offre de formation master-doctorat.

### **Projet NeptUNE, la formation par la recherche au niveau licence**

Dans le cadre de ce projet lauréat de l'appel à projets nouveaux cursus à l'université du PIA3, il est prévu de revoir la structuration de l'offre de formation. Parmi les cursus proposés aux étudiants (en coloration de leur formation disciplinaire) un parcours de formation cursus d'excellence sera mis en

---

<sup>51</sup> Document de cadrage de l'établissement pour la conception de l'offre de formation 2017-2021, à l'attention des directeurs de composante, daté du 15 mars 2016

<sup>52</sup> Annexe 32 TRITON

<sup>53</sup> Groupes de recherche travaillant autour d'un PI local dans l'objectif de construire des réseaux internationaux

<sup>54</sup> Communauté de recherche interdisciplinaire développant un plan d'action stratégique en recherche, en formation et en innovation sur une thématique répondant aux ambitions scientifiques du site

place dès la licence. Ce cursus permettra d'initier très tôt à la recherche, les meilleurs étudiants de licence et il pourra constituer un vivier d'étudiants pour les *Graduate Programmes* du projet TRITON. Sous l'impulsion du projet NeptUNE<sup>55</sup> également, l'établissement souhaite déployer une offre de formations de niveau licence et master s'appuyant sur une APC. Le déploiement de cette logique avec les équipes pédagogiques oblige à un alignement progressif entre les formations et le temps scientifique : les enseignants actualisent la formation par leur propre recherche. Cette logique jouera donc un rôle d'accélérateur du lien entre la recherche et la formation.

### **L'université européenne EUniWELL : relier la stratégie internationale formation-recherche en SHS**

Trop souvent, la construction de partenariats de recherche est déconnectée des besoins en matière de formation, et inversement. Pourtant, les deux approches doivent pouvoir s'alimenter. Le projet EUniWELL, dont l'Université de Nantes est partenaire avec 6 autres établissements européens crée ce lien autour de quatre domaines pour la recherche et l'enseignement, étroitement liés aux ODD de l'ONU et du bien-être (bien-être et santé ; bien-être individuel et social ; environnement, urbanité, bien-être ; formation des E).

La réussite du déploiement de ces projets nécessite une coordination étroite entre les composantes, pôles, UR, écoles doctorales, services administratifs de l'université. Ce chantier est en cours, avec la construction de Nantes Université et le début du déploiement de TRITON.

## **La formation doctorale**

### **Le pilotage de la formation doctorale**

#### **La réorganisation de la formation doctorale**

L'organisation de la formation doctorale a beaucoup évolué depuis la dernière évaluation HCERES. A la création de l'UBL en 2016, les 8 écoles doctorales régionales précédemment gérées par la COMUE Université Nantes Angers Le Mans (UNAM) sont devenues 11 écoles doctorales interrégionales gérées par l'Université Bretagne Loire (UBL). L'école des docteurs (ED), structure interrégionale portée par l'UBL avait pour mission d'organiser, pour les établissements membres de l'UBL, la politique doctorale. A la dissolution de l'UBL en 2019, il a été décidé que les écoles doctorales soient repositionnées, dans le cadre de la prochaine accréditation, à un niveau régional.

#### **Une réappropriation du pilotage stratégique de la formation doctorale**

Pour les deux dernières années d'accréditation dans le cadre du dispositif doctoral birégional, les établissements se sont chacun réappropriés le pilotage stratégique de leur formation doctorale. Le déploiement du projet TRITON et la transformation de 4 écoles doctorales en *Graduate Schools* en 2022 réorganisera en profondeur la formation doctorale à l'Université de Nantes. Pour autant, nous poursuivrons avec les établissements ligériens et le collège des docteurs l'important travail d'harmonisation réalisé depuis 2016 illustré ci-après.

#### **Un meilleur encadrement des doctorants**

L'Université de Nantes a décidé de réduire la durée maximale du doctorat à 6 ans. Cela suppose un financement et un encadrement au plus près des besoins des doctorants. Ainsi, nous avons mis en place une règle commune pour répartir les 45 allocations doctorales, en fonction du potentiel d'encadrement des laboratoires, que nous définissons par le nombre de chercheurs titulaires d'une habilitation à diriger des recherches. Chaque année, l'université délivre en moyenne 50 habilitations à diriger des recherches et une attention particulière est portée aux nouveaux habilités, futurs directeurs de thèse afin de lever les éventuelles difficultés relationnelles entre doctorants et directeurs de thèses. Le pôle doctoral de Nantes (PDN) organise à destination de ce public des journées d'information, des formations pour les encadrants (accompagner et encadrer un doctorant) depuis 2020 et pour les binômes directeurs de thèses/doctorants (gestion conjointe du projet de thèse) depuis 2019.

Dans cette perspective d'adaptation aux besoins des étudiants en doctorat, le PDN a financé et mis à disposition de l'ensemble des doctorants du site un SPOC introductif à un parcours compétences et projet professionnel, accompagné par une consultante RH spécialiste des docteurs. Cette formation interactive en ligne est centrée sur la mise en pratique et sur les échanges avec le

---

<sup>55</sup> Annexe 33 NeptUNE



formateur et entre les apprenants. Elle est complétée par des sessions réflexives en présentiel sur l'identification et la valorisation des compétences des docteurs. Enfin, la crise sanitaire nous a également amené à repenser l'offre de formation à destination des doctorants et conduit au développement de formations hybrides. Les premiers retours des doctorants et des formateurs indiquent que ce format semble très adapté au public ciblé de par son agilité et sa flexibilité.

De nombreux dispositifs intégrés dans le plan d'action du projet TRITON nous permettront aussi de poursuivre ce travail vers un meilleur encadrement de nos étudiants en doctorat.

### **Augmenter l'internationalisation de la formation doctorale grâce à une logique partenariale**

Si les partenariats internationaux relèvent, pour la grande majorité, du périmètre des établissements et laboratoires de recherche, l'accueil des doctorants étrangers et la gestion d'appels d'offre pour la mobilité des doctorants est déléguée aux structures de proximité, écoles doctorales et pôles doctoraux métropolitains avec l'aide de centres de mobilité internationaux ou de maisons des chercheurs étrangers. Dans le cadre de l'UBL, l'ED n'avait pas de compétence déléguée sur l'internationalisation des ED et les établissements conservaient leurs prérogatives en matière de partenariat avec des institutions étrangères. Même si les écoles doctorales ont continué de proposer des bourses de mobilité, le taux de doctorants étrangers à l'Université de Nantes, tout en étant dans la moyenne française, n'a pas progressé significativement depuis 2016. Ceci peut en partie s'expliquer par le fait que l'ED n'a pas su entretenir un dialogue constructif avec la Région Pays de la Loire, qui jusqu'en 2016 était un interlocuteur privilégié des établissements sur ce volet.

L'ambition du projet TRITON est d'accueillir à terme 30 % d'étudiants étrangers dans ses *Graduates Programmes* en santé et en industrie du futur. De nombreuses bourses seront proposées aux étudiants ; des échanges d'étudiants entre laboratoires partenaires au niveau international permettront d'augmenter cette mobilité. Si le périmètre du projet TRITON reste circonscrit pour le moment aux deux axes stratégiques du projet NExT, les retombées positives des actions mises en place dans les *Graduate Schools* devraient diffuser progressivement auprès des autres écoles doctorales. Dans ce cadre, le périmètre du nouveau collège doctoral des Pays de la Loire sera un élément facilitateur dans le dialogue avec la Région sur le financement d'actions dédiées (aides de mobilité spécifiques, soutien à des actions de promotion de compétences des doctorants et des docteurs).

### **Mieux adapter l'offre de formation aux besoins des doctorants, pour une meilleure insertion professionnelle**

Les titulaires d'un doctorat de l'Université de Nantes s'insèrent bien professionnellement.

Les enquêtes sur la poursuite de carrières des docteurs à 1 an et à 3 ans après l'obtention du doctorat montre que 88,7 % d'entre eux occupent un emploi en lien avec leur formation doctorale (dont 35 % en enseignement et 26 % dans la recherche publique et privée). Ces chiffres satisfaisants reflètent le travail d'amélioration continue que nous avons réalisé, en coordination avec les autres établissements, pour structurer notre offre de formation et l'adapter aux attentes et besoin des doctorants.

### **Une offre de formation professionnalisante**

L'ED et les pôles doctoraux proposent une offre de formations transversales à visée professionnelle (gestion de projet, management, communication, bibliométrie, etc.). En 2017, l'ED a mis en place un groupe de travail « concevoir l'offre de formation » qui définit chaque année un catalogue commun de formations dans l'objectif de proposer une offre similaire sur les différents sites et d'identifier de potentiels manques ou redondances. Pour aider au mieux les doctorants à structurer leur plan de formation en fonction de leurs besoins, ces formations sont pensées en termes de compétences (communiquer, manager, gérer un projet, etc.) et de parcours professionnels (enseignement, recherche publique et entreprise ou entrepreneuriat). Plus de 200 formations sont ainsi proposées aux doctorants chaque année. Un catalogue papier et un *open agenda* en ligne ont été mis à disposition des doctorants. Grâce à l'*open agenda*, chaque doctorant a la possibilité de visualiser toutes les formations proposées et d'effectuer des recherches par mot clé, par thématique, par date ou par lieu géographique.

Dans une logique d'amélioration de notre offre de formations, l'essentiel de l'offre est ajustée régulièrement en fonction des évaluations par les docteurs et les formateurs.

## **Des actions pour rapprocher les doctorants des entreprises**

En 2019, la mission entrepreneuriat a élargi son périmètre d'action aux étudiants en doctorat. Plusieurs actions ont été lancées pour sensibiliser les étudiants à l'entrepreneuriat innovant en les familiarisant avec les outils de base de l'entrepreneur : initiation à la création de projets pour les doctorants (projet SYMBIOSE), animation d'un atelier de co-création autour de la *Deeptech*, avec les « Innopreneurs » du réseau coopération des structures universitaires de relations industrielles et économiques (CURIE).

## **La politique d'affectation et de définition de profils des postes d'EC**

Pour garantir un lien formation-recherche, un poste d'E-C doit nécessairement, dès la conception même du profil, s'inscrire dans un contexte d'enseignement et de recherche. Ainsi, en 2016, l'établissement a imposé que chaque demande de renouvellement de poste soit argumentée sur la base des besoins en formation de la composante concernée d'une part et des objectifs de recherche associés au sein de l'UR d'autre part.

Cet impératif suppose un dialogue régulier entre les laboratoires et les départements d'enseignement. Des progrès notoires ont été constatés pour ce qui concerne la cohérence globale des fiches de poste sur les missions de formation et de recherche. Ainsi, certaines composantes de l'université ont déjà mis en place un système de dialogue vertueux de priorisation des profils de poste des EC. L'UFR sciences et techniques, par exemple, a instauré, à partir de 2015 (préparation du CPOM et de la révision des effectifs 2016), un dialogue de gestion qui rassemble la direction de la composante, celle des UR et des départements pédagogiques concernés, pour définir les profils et prioriser les besoins en matière de recrutement d'enseignants-chercheurs à court et moyen termes.

Ces initiatives, prises à l'échelle d'une composante, doivent être généralisées à l'ensemble de l'université. La santé du futur et l'industrie du futur, axes thématiques principaux du projet TRITON seront traités en priorité puisqu'il est indispensable ici de garantir une adéquation parfaite entre les objectifs enseignement et recherche de l'offre *Graduate* en général. Par ailleurs, pour développer l'implication des chercheurs dans les *Graduate Programmes*, et rendre les postes plus attractifs, l'Université de Nantes, le CNRS, l'INSERM et le CHU déploieront conjointement un contrat de professeurs associés, qui formalisera et précisera la rémunération et le statut des chercheurs des organismes nationaux intervenant dans les formations.

## **L'intégration de la politique documentaire aux politiques de formation et de recherche**

### **Une implantation cohérente avec les besoins en recherche et en formation**

L'Université de Nantes dispose d'un réseau de bibliothèques couvrant ses campus, en cohérence avec la répartition des lieux d'enseignement et de recherche. Il est renforcé par la présence de 17 bibliothèques associées (ou bibliothèques de composantes) qui répondent en proximité aux besoins des EC et des étudiants avancés dans certains domaines (mathématiques, histoire, sociologie, lettres, etc. et réseau des centres de ressources documentaires -CRD- de l'INSPE). Certaines bibliothèques universitaires (BU) ont été retenues comme lieux d'implantation d'une salle de pédagogie innovante ou de tiers-lieu dans le cadre d'un réseau à l'échelle de l'université visant à ouvrir l'université sur ses territoires et à favoriser les échanges au sein de l'université.

### **Former les étudiants et accompagner les EC et chercheurs**

Depuis sa réorganisation en 2017, le SCD a redéfini sa stratégie autour de deux grands axes : la formation des usagers et l'appui à la recherche, sans pour autant négliger le travail sur les ressources documentaires, tous supports confondus.

### **La formation des usagers**

Un service formation et accompagnement pédagogique a été créé pour mieux coordonner et amplifier les actions de formation des usagers, tout spécialement à l'intention des primo-entrants, notamment dans le cadre des enseignements, en coordination étroite avec les UFR (par exemple en histoire et en sciences). Un effort particulier a été fait sur le plan pédagogique avec la généralisation progressive de *serious games* pour renforcer les compétences informationnelles des étudiants aux niveaux licence et master (usage du catalogue, accès aux ressources numériques, évaluation des informations sur le web, etc.). Ces formations documentaires ont vocation à être

généralisées dans le cadre du projet NeptUNE, auquel le SCD est étroitement associé. En ce qui concerne les doctorants et les E-C, le SCD a proposé dès 2014, en lien avec l'Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique (URFIST), des formations qui sont intégrées dans le programme des écoles doctorales. Depuis 2016, il participe également activement au réseau Form@doct<sup>56</sup> par l'organisation de cafés Form@doct, la rédaction, la mise à jour et la traduction des supports de cours mis en ligne sur la plateforme.

#### L'appui à la recherche et la promotion de la science ouverte

Parallèlement, la réorganisation du SCD a permis d'allouer du temps de travail à l'appui à la recherche et à la promotion de la science ouverte. En septembre 2017, le SCD est devenu l'administrateur du portail HAL.univ-nantes.fr ([voir référence 9](#)) et a restructuré le référentiel d'autorités Auré-HAL pour améliorer le référencement des publications des 43 laboratoires de l'université. Un groupe de travail de juillet 2018 à juin 2019, copiloté par la DRPI et le SCD, a permis de mieux connaître les pratiques et les besoins des laboratoires, de fédérer les différents acteurs qui travaillent sur HAL et de déployer une offre de services pour accompagner les laboratoires dans le dépôt de leurs publications. Les dépôts de publications (en texte intégral) dans le portail ont plus que doublé entre 2016 et 2019, passant de 1 353 dépôts en 2016 à 3 122 en 2019. Une convention est en cours de signature entre l'Université de Nantes et le Centre pour la communication scientifique directe (CCSD) pour la communication scientifique directe qui devrait permettre au SCD de devenir modérateur du portail et d'améliorer la qualité des métadonnées des dépôts, et par conséquent leur référencement.

#### La configuration des espaces physiques et numériques des bibliothèques et leur accessibilité en réponse aux besoins des usagers

Depuis 2016, l'Université de Nantes a poursuivi sa politique d'amélioration continue de l'accueil des étudiants, E-C et chercheurs dans les BU, en tenant mieux compte de leurs besoins. Concrètement, les actions menées se déclinent autour de trois axes : l'engagement du SCD dans une démarche qualité, la reconfiguration légère et lourde des espaces physiques et la simplification de l'accès à distance.

- Depuis 2016, le SCD s'est engagé résolument dans la démarche Marianne visant à garantir une qualité d'accueil physique et en ligne répondant aux besoins du public. Cette démarche s'est poursuivie en 2017 par le lancement d'un groupe projet en vue de conformer l'accueil dans les BU aux engagements du référentiel qualité Marianne, avec plusieurs axes de travail ayant abouti à des améliorations concrètes : modification de *process*, formalisation et harmonisation de documents, port d'un badge, formations des personnels, échanges de pratiques, enquêtes de publics, mise à jour du site Web, etc.
- Pour mieux s'adapter aux nouveaux besoins de leurs usagers, les BU reconfigurent régulièrement leurs espaces, par des réaménagements légers (mise en place d'espaces de détente, aménagement de coins salon, avec mobilier adapté) ou plus conséquents : réaménagement d'étages complets, augmentation du nombre de places, implantation de cafétérias, implantation de nouveaux bureaux, restructuration des espaces publics et des espaces internes dans une approche de développement durable (BU droit 2018-2019 ; BU sciences, BU lettres, dans le cadre du CPER 2017-2021).
- L'accès aux ressources numériques a été simplifié avec la refonte du catalogue NANTILUS au printemps 2019, et l'installation d'un *reverse proxy*. L'accès sera encore fluidifié par l'installation d'un résolveur de liens *open URL* en 2020. Un effort conséquent de formation aux bases de données (notamment par le biais des ateliers de la BU) et sur les ressources en ligne disponibles, a été fourni, notamment pour améliorer l'éditorialisation des ressources.

Cette politique porte ses fruits puisque la fréquentation des BU demeure stable (1 706 000 entrées en 2018 contre 1 750 000 en 2017), avec un succès jamais démenti du dispositif NoctamBU (depuis la rentrée 2017, labellisé NoctamBU+), répondant au double critère d'être ouvert au moins 245 jours par an et 63 heures minimum par semaine.

---

<sup>56</sup> Form@doct qui fédère des bibliothécaires et documentalistes des établissements d'enseignement supérieur de l'interrégion Bretagne-Pays de la Loire, a été soutenu et financé par l'UBL. Le SCD souhaite la poursuite de Form@doct dans sa dimension coopérative.

## 3. LA REUSSITE DES ETUDIANTS

### 3.1 LES PARCOURS DES ETUDIANTS, DE L'ORIENTATION À L'INSERTION PROFESSIONNELLE

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

##### Évaluation HCERES 2016

En 2016, le HCERES, recommandait à l'université de Nantes de se doter d'outils d'observation efficaces notamment concernant la réussite des étudiants.

L'université organise une politique d'information et d'orientation efficace, à finalité notamment professionnelle, auprès des lycéens et des étudiants en coordination avec le rectorat, les lycées et en lien avec la coordination territoriale.

#### L'orientation inclusive des lycéens et étudiants : dépasser les représentations et stéréotypes sur les métiers et les formations liés au genre, au milieu social d'origine et au handicap

Au sein de l'académie de Nantes, un accord-cadre liaisons lycées-universités a été signé fin 2017 par le recteur et les présidents des universités de Nantes, Angers et Le Mans afin de renforcer les relations entre le secondaire et le supérieur. Il a depuis évolué, conformément à l'arrêté du 30 juillet 2018 relatif au diplôme national de licence et à la loi n° 2019-791 du 26 juillet 2019 pour une école de la confiance. Le projet académique 2018-2022 vise à « *garantir à chaque élève sa propre réussite* », accompagner l'élève dans la construction de son parcours, et développer les compétences pour s'orienter dans le cadre du parcours avenir.

L'Université de Nantes s'applique à faire connaître la diversité de ses formations par la mise en place d'événements comme l'université à l'essai (où les lycéens peuvent, le temps d'une journée, suivre des cours à l'université) ; la participation à 4 salons étudiants par an dans sa zone d'influence (départements de Loire-Atlantique et Vendée) impliquant 40 étudiants tuteurs ambassadeurs ; ou encore les journées portes ouvertes organisées dans chaque composante.

Afin de faciliter les contacts avec les lycées, l'Université de Nantes a mis en place un réseau de correspondants-référents. Elle s'est d'ailleurs appuyée sur ce réseau pour déployer un outil innovant dénommé BRIC, mis en place depuis 2019 avec le soutien de la Région des Pays de la Loire. L'application numérique BRIC aborde l'orientation grâce à une approche originale par centres d'intérêt. Un dispositif dérivé de BRIC, appelé BRIC Industri'Elles, a aussi été développé. Destiné aux lycéennes de classe de seconde, il vise à les familiariser avec les filières techniques et scientifiques pour envisager une carrière dans l'industrie. Une journée de jeux de rôles à destination de ce public a déjà été réalisée à plusieurs reprises. Il s'agit, lors de ce temps, de monter un projet innovant avec l'aide et les conseils de professionnelles de l'industrie de la région (7 éditions ont impliqué chaque année l'union des industries (UI44), Polytech, l'UFR sciences et techniques, l'IUT de Nantes et une centaine de lycéennes).

L'Université de Nantes avec les universités du Mans et d'Angers s'unissent pour créer un nouveau modèle d'orientation en Pays de la Loire appelé « ETOILE », lauréat du PIA3 territoire d'innovation pédagogique. L'ambition du projet ETOILE est d'apporter à chaque lycéen, sur son territoire, un accompagnement et une information de qualité contribuant à son éducation à l'orientation. Afin d'atteindre cet objectif, la synergie des acteurs de l'orientation a été renforcée [enseignement supérieur public et privé, académie de Nantes avec l'ensemble de ses services administratifs, pédagogiques et d'orientation : le Centre d'information et d'orientation (CIO), le Service académique d'information et d'orientation (SAIO) et l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP), la Région, les Centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation et les observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (CARIF-OREF) et les représentants du monde socio-économique]. Il s'agit à échéance de 10 ans de transformer en profondeur, et de façon innovante, les pratiques d'information et de conseil en orientation en faveur des lycéens et futurs étudiants des Pays de la Loire. A cet effet, trois axes ont été

identifiés : réduire les disparités notamment au niveau des zones rurales et des quartiers prioritaires ; développer la curiosité, l'ambition, la créativité et la confiance en soi des jeunes ligériens et enfin répondre aux mutations économiques et sociétales du territoire.

Les processus sont adaptés aux transformations actuelles de la société, notamment numériques, tout en intégrant les spécificités territoriales qui allient ruralité et métropole, enseignements public et privé (sur l'académie, plus de 50 % de l'offre des lycées relève de l'enseignement privé (source Observatoire régional économique et social -ORES- 2017). L'académie compte 124 827 lycéens dont 37 478 en classe de terminale (dossier NeptUNE).

Pour répondre aux 3 axes dégagés, 5 actions sont mises en œuvre et portées par un des partenaires :

- Action 1 : rendre le jeune acteur de son orientation (création d'un *pass orientation*) - Université de Nantes (avec une chargée de mission E-C recrutée en 2020 pour piloter la direction pédagogique de cet axe, en bénéficiant d'une décharge partielle de service) ;
- Action 2 : adapter le portail d'orientation (design de services et connexion à e-Lyco) - CARIF-OREF ;
- Action 3 : mailler le territoire (création d'un réseau de tiers-lieux permettant à chaque jeune d'avoir à proximité une personne-ressource) - Le Mans Université ;
- Action 4 : former les accompagnateurs - rectorat ;
- Action 5 : développer des outils numériques innovants pour l'orientation (GPS de l'orientation) - université d'Angers.

Par ailleurs, dans un souci de démocratisation d'accès à l'enseignement supérieur, l'Université de Nantes propose des journées dédiées aux lycées classés réseau d'éducation prioritaire (REP) et REP+, ainsi qu'aux familles des quartiers prioritaires, en collaboration avec le tissu associatif. Ces journées permettent d'informer sur les spécificités de ParcoursSup et de faire la démonstration de sites Internet développés par l'ONISEP, tels que « Mon orientation en ligne ».

Le SUIO participe à la plateforme responsabilité sociale des entreprises avec Nantes Métropole. Il organise l'accueil de stagiaires issus de classes de 3<sup>e</sup> du REP et REP+ pour permettre la découverte de métiers et de parcours de formation par des jeunes qui seraient peu familiers de l'environnement universitaire.

Enfin, l'Université de Nantes, impliquée dans les cordées de la réussite depuis 2011 favorise l'accès à l'enseignement supérieur de jeunes issus de milieux défavorisés ou éloignés sur le plan socio-culturel ou géographique. Six cordées ont ainsi été déployées : 4 à Nantes, 1 à Saint-Nazaire et 1 à Châteaubriant, avec pour objectif en 2020 de prendre davantage en compte les zones rurales.

Du côté des étudiants, l'Université de Nantes promeut l'inclusion, notamment des étudiants en situation de handicap (ESH) en s'appuyant sur le service relais-handicap, avec un coordonnateur titularisé en décembre 2019, deux ETP contractuels recrutés (respectivement en 2005 et en 2019) et un personnel EC, membre du bureau de la présidence de l'université nommé en 2016 sur la mission handicap afin de conduire les axes politiques au plus près du terrain. Les étudiants suivis (832 en 2019, soit +105 étudiants de formation initiale et continue, par rapport à 2018) sont accueillis en amont de la rentrée universitaire afin de recenser leurs besoins en matière d'orientation, de logement, de transport, de restauration mais aussi pour assurer leur accès à l'ensemble des espaces pédagogiques nécessaires. Plusieurs événements de sensibilisation de la communauté universitaire sont mis en place dont *Action Hand'Mix*, *Welcome Day*, *courses en cours*, ainsi qu'une formation « mieux appréhender le handicap à l'Université de Nantes ».

Les sportifs de haut niveau jouissent d'un dispositif complet d'aménagements qui leur permet de préparer les échéances les plus importantes (jeux olympiques, championnats du monde) tout en suivant une formation menant à un diplôme universitaire. En 2019, l'effectif reste stable : près de 200 étudiants bénéficient de ce dispositif dont 50 sportifs de haut niveau en catégorie « Elite », « Senior », « Relève » et « Espoir ». Dans ce cadre, 4 objectifs sont poursuivis : 1/ appréhender le projet sportif de l'étudiant ; 2/ bâtir un projet d'études adapté à son programme sportif pour les 4 ans à venir ; 3/ conseiller l'étudiant dans l'utilisation des aménagements offerts aux sportifs de haut niveau ; 4/ le guider dans ses démarches administratives. Des cours de soutiens collectifs ou individuels sont mis en place en cas d'absence pour compétition. Enfin des événements du type handisport avec le relais handicap, ou encore une exposition photos des sportifs de haut niveau de l'Université de Nantes, sont programmés dans le cadre du projet Génération 2024.

## L'Université de Nantes accompagne activement les réorientations des étudiants de première année jusqu'au master

L'Université de Nantes met en place les outils garantissant la cohérence et la bonne application des procédures d'admission en publiant le calendrier des étapes de la procédure ParcoursSup (depuis la phase des vœux jusqu'à l'inscription administrative), les capacités d'accueil de chaque mention et les critères généraux d'examen des candidatures.

Pour accompagner les étudiants identifiés comme académiquement fragiles et dans la perspective de personnalisation des parcours, dits parcours accompagnés, trois dispositifs ont été mis en œuvre. Le premier prend la forme d'un allongement de la durée des études ; le deuxième permet d'organiser le glissement d'une partie des enseignements de première année sur la deuxième année tout en bénéficiant d'heures de renforcement ; le troisième prévoit un renforcement et un accompagnement méthodologiques lors de la première année. On peut noter qu'à l'Université de Nantes, des parcours accompagnés avaient été mis en place avant la loi ORE (en particulier dans les filières STAPS, histoire de l'art et archéologie, sociologie et histoire), facilitant ainsi la généralisation du dispositif. Une année préparatoire aux études supérieures existait également en sciences pour les bacheliers non scientifiques souhaitant poursuivre leurs études dans ce champ disciplinaire.

Avec le projet NeptUNE, la dynamique des parcours accompagnés sera renforcée. Ainsi, chaque étudiant bénéficiera d'un accompagnement personnalisé dans le cadre du dispositif-clé du projet : orientation / diagnostic / projet / formation (ODPF) qui permettra de questionner périodiquement le projet de l'étudiant ainsi que son adéquation avec la formation suivie.

Le cycle ODPF commencera dès le niveau lycée en articulation avec les objectifs de la loi ORE. Cette phase initiale, consolidée lors de la semaine de rentrée, permettra aux nouveaux étudiants de confirmer leur inscription par un échange direct avec des tuteurs étudiants (inscrits en L2 ou L3) dont la vocation est de les accompagner tant dans le contenu de leur formation que dans la découverte de la vie universitaire. Un questionnaire de type autoévaluation, permettra à l'étudiant de confronter compétences et fragilités vis-à-vis de son choix d'orientation. Selon la nature du questionnement, il pourra être proposé un changement de formation dès la semaine de rentrée (dispositif existant actuellement à l'université). Cette étape initiale conduira à l'établissement d'un contrat individuel de formation, indiquant le cursus et les unités d'enseignement de première année qui seraient pertinentes au regard du projet de l'étudiant.

Conformément à l'objectif de loi ORE de réduction du taux d'échec des étudiants en première année, l'Université de Nantes a développé plusieurs outils stratégiques axés sur l'orientation. Elle propose en amont, la conception et le déploiement d'un outil d'orientation active, en ligne, à destination des lycéens afin de les renseigner sur les attendus de la filière visée et les probabilités de réussite en fonction de leur profil. L'objectif de la mise en place de cet outil est d'attirer l'attention des candidats potentiels sur les efforts à produire pour augmenter leurs chances de réussite. Avec ce dispositif, l'Université de Nantes a été lauréate en avril 2019 de l'appel à projet MOOC et solutions numériques pour l'orientation vers les études supérieures dans le cadre du PIA3. L'université a aussi intensifié les relations université-lycées favorisant les échanges réguliers entre correspondants du supérieur et ceux du secondaire notamment sur les prérequis de réussite dans les différentes mentions de licence (outre la rencontre annuelle inscrite au plan académique de formation, des groupes de travail se mettent en place sur des thématiques comme la conception et la mise en œuvre des parcours accompagnés).

Par ailleurs, l'université a aussi mis en place depuis 2017 un programme de réorientation appelé SWITCH, afin de limiter l'abandon des études en 1<sup>ère</sup> année de licence. Dans ce cadre, l'équipe du SUIO propose à chaque étudiant un accompagnement qui peut s'organiser sur une année. Il s'agit d'analyser, avec l'étudiant, les raisons de son échec, de mettre au jour ses attentes, d'explorer de nouvelles voies. Un formulaire en ligne permet de dégager des profils conduisant à des réunions collectives et/ou individuelles ou encore des actions de type stage d'observation dans des milieux professionnels. Dans ce cadre, en accord avec le rectorat et le CROUS, les étudiants inscrits dans ces dispositifs conservent le maintien de leur bourse. Au total, près de 600 accompagnements sont réalisés chaque année.

Le SUIO propose également une action auprès des étudiants de troisième année de licence souhaitant entrer en master, à présent sélectif. Dès janvier, les étudiants peuvent bénéficier d'un encadrement pour préparer leur candidature. Une journée d'orientation est organisée en octobre à

l'UFR sciences et sur le campus Tertre (regroupant les UFR du domaine LLSHS). Les tuteurs ambassadeurs interviennent auprès des étudiants de L1 et présentent, au-delà du 1<sup>er</sup> cycle traditionnel, l'offre de licence professionnelle, ainsi que les masters.

Depuis 2009, des enquêtes sur le devenir des diplômés sont réalisées 30 mois après l'obtention du diplôme (75 % de répondants ; 92 % d'insertion 18 mois après l'obtention du diplôme, s'élevant à 95 % pour les diplômés de masters deux ans et demi après le diplôme, soit trois points de plus que la moyenne nationale).

Ces enquêtes permettent de publier le taux de réussite en première année et au diplôme, le taux d'insertion, les caractéristiques des emplois, le niveau de salaire, la localisation des emplois, le délai d'accès à l'emploi ainsi qu'un éventail des métiers à travers les dispositifs Que faire après les études de ? et l'annuaire des acteurs. En outre, les fiches profils, construites avec chaque composante, présentent de façon claire les savoirs et les compétences attendus. Associées aux données d'insertion, ces fiches favorisent la construction de parcours par filière.

La problématique d'orientation intéresse également les étudiants issus des filières classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) publiques et privées du territoire (périmètre Loire-Atlantique et Vendée). Ils sont inscrits systématiquement dans une formation de licence correspondant à leur niveau d'étude en CPGE. Quant aux CPGE privées, l'inscription se fait à la demande, directement dans les scolarités de l'université.

Ce dispositif facilite les demandes d'intégration à l'issue de l'année 1 et de l'année 2. Trois commissions mixtes (sciences, LLSHS et droit économie gestion) composées de représentants des composantes de l'université et des lycées et présidées par le VP en charge de la formation, examinent les dossiers et font des propositions à la présidente de l'université. En cas de refus, une inscription au niveau suivi par l'étudiant est systématiquement proposée (considéré comme un redoublement). La mise en place de ces commissions a permis aux différents acteurs de mieux se connaître et d'apaiser des tensions récurrentes qui existaient entre les enseignants de l'université et ceux des CPGE.

Le cas des « khûbants » a aussi été pris en compte avec une inscription à un niveau d'étude « bac+3 » afin de permettre à ces étudiants de candidater à une entrée en master. Une étude est en cours afin de définir la possibilité de leur délivrer un diplôme de licence lorsqu'ils sont admis directement en master via une procédure de validation des études supérieures (VES).

### **Créer du lien entre les étudiants et la sphère socio-économique**

Les relations avec le monde professionnel sont au cœur des préoccupations de l'Université de Nantes. A cet effet, la nouvelle équipe présidentielle s'est dotée d'une VP déléguée à l'orientation et à l'insertion. Historiquement, l'Université de Nantes a été active pour aider dans la recherche de stages et d'emplois avec le forum « Les têtes de l'emploi ». L'objectif consistait à mettre en relation des recruteurs avec des futurs stagiaires ou collaborateurs et ainsi rapprocher les besoins des entreprises, tous secteurs d'activités confondus, avec les compétences des étudiants.

Depuis, le modèle a été repensé avec des entreprises, des E et EC, des professionnels de l'orientation insertion professionnelle (OIP) et a permis la mise en place en 2019 d'un tiers-lieu : « La Station », cofinancée par Nantes Métropole, l'université et la Région, afin de favoriser les rencontres autour des champs de l'emploi. Des *afterworks*, des présentations en dehors des horaires usuels de l'université y sont organisés. Ainsi, à titre d'exemple, l'entreprise MANITOU y a présenté son challenge annuel ; le master Médiation culturelle et communication internationale a lui aussi échangé avec l'ensemble des professionnels du théâtre Le Grand T ; Disrupt campus a également pu investir le lieu.

Les échanges avec les EC permettent aux entreprises d'appréhender la recherche et ses applications dans l'activité propre des entreprises. Elle permet aussi aux acteurs de l'université de s'imprégner des dernières évolutions des branches professionnelles. Enfin, elle offre la possibilité aux étudiants de comprendre les interactions du monde socio-économique et académique.

Ce dispositif s'articule avec le *Career Center*, plateforme numérique qui permet d'une part aux étudiants d'accéder à un éventail d'emplois au niveau national et local, et d'autre part aux entreprises de communiquer sur leurs politiques sociales et leurs métiers. La plateforme offre également un panel de vidéos, de conseils et de présentation de métiers.

Concernant le lien entre le stage et les études, un *e-portfolio*, porté par NeptUNe, est envisagé de façon globale (dimension académique et d'insertion). Il devra permettre de valoriser les *softs skills* acquises en dehors des enseignements en présentiel, au cours de stages ou lors d'engagements associatifs.

Enfin, un autre dispositif destiné aux lycéens comme aux étudiants va être développé dans le cadre du projet ETOILE. Il s'agira, à partir d'entretiens réalisés par les lycéens auprès de professionnels, de créer un mur de portraits, directement appropriable par les lycéens et les étudiants. Dans la même perspective, un kit d'entreprises virtuelles développé par les IUT permettra d'exercer une activité en réalité virtuelle, sur la base des activités réelles en entreprise.

Enfin la fondation de l'Université de Nantes rassemble et mobilise les diplômés et futurs diplômés pour renforcer le sentiment d'appartenance, multiplier les relations, élargir le rayonnement et soutenir le développement de l'université avec des événements tels que l'opération de parrainage sous la forme d'un *namimg* "Un siège à l'université " qui permet de donner son nom à un siège du grand amphithéâtre de la faculté de droit, labellisé patrimoine remarquable du XX<sup>e</sup> siècle et conçu par l'architecte Louis ARRETCHE.

### Mieux connaître ses publics

Afin d'affiner les connaissances de ses publics et de mieux répondre aux problématiques d'orientation et d'insertion, l'Université de Nantes, dans le cadre du projet NeptUNe, se dotera d'un observatoire de la réussite universitaire fin 2020. Sur le court terme, il s'agira de fusionner les données académiques et d'insertion. Au-delà des indicateurs statistiques systématiques dont dispose déjà l'Université de Nantes (sur l'ensemble des mentions de licence selon la série du baccalauréat et la mention obtenue), l'objectif poursuivi consistera, d'une part à produire des indicateurs par unité d'enseignement en prenant en compte le parcours antérieur de l'étudiant, et d'autre part de procéder à un suivi fin des étudiants décrocheurs en 1<sup>ère</sup> année. Ces indicateurs, destinés à l'établissement et aux services centraux, seront accompagnés d'une interprétation statistique et permettront d'accompagner les équipes pédagogiques et de soutenir les études relatives à la réussite afin de trouver des leviers de compréhension pour aider les étudiants dans leur parcours.

Enfin, l'Université de Nantes a fait partie d'un panel de 22 établissements qui a contribué à un rapport récemment publié : « Mesure de la réussite étudiante au regard de la mise en œuvre de la loi ORE 2018-2019<sup>57</sup> », coordonné par l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) à la demande de Madame la Ministre de l'ESRI. Ce rapport montre la pertinence du travail réalisé dans ce domaine par l'université de Nantes. Les mesures de la réussite étudiante qui ressortent de ce rapport sont désormais utilisées dans une dynamique programmatique.

Il existe donc une très large implication des services dans tous les groupes de travail relatifs à la transformation pédagogique, la rédaction d'AAP PIA (comme ETOILE ou NeptUNe), mais aussi au titre de l'insertion et de la relation entreprise.

En conclusion, l'Université de Nantes a pour objectif de se doter d'un observatoire de la réussite universitaire ayant notamment pour vocation de construire des indicateurs pertinents, y compris territoriaux. Elle souhaite aussi créer une maison des solidarités pour accompagner les étudiants économiquement fragiles.

---

<sup>57</sup> <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid153356/mesure-de-la-reussite-etudiante-au-regard-de-la-mise-en-oeuvre-de-la-loi-ore-2018-2019.html>



## 3.2 LA VIE ETUDIANTE

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

#### Évaluation HCERES

En 2016, le HCERES soulignait la place de l'étudiant au cœur du projet d'établissement, considéré comme un véritable acteur de la communauté universitaire écouté et entendu. En découle une vie de campus saluée comme dynamique malgré quelques disparités entre les différents sites.

La politique de développement de la qualité de la vie étudiante à l'Université de Nantes poursuit sa structuration, en lien avec les services de l'université et les composantes, pour favoriser le bien-être des étudiants. Un poste de DGA formation et vie de campus a également été créé récemment pour permettre une coordination plus efficace des différents services intervenant en faveur des étudiants.

#### Qualité de vie de campus

Grâce à l'EFVU ([voir référence 5](#)), les étudiants sont pleinement impliqués dans les axes d'amélioration des formations et de la vie de campus. Les étudiants répondants étaient invités à laisser un commentaire sur la vie étudiante. L'analyse de ces commentaires souligne la qualité des activités proposées et de la vie de campus avec toutefois des situations différenciées d'un campus à l'autre.

Malgré la crise sanitaire du COVID-19, les services ont œuvré pour organiser au mieux la rentrée 2020. Alors que les modalités de rentrée se pensaient classiquement soit en termes de campus, soit en termes de composante, la nécessité de porter une attention particulière aux primo-entrants et à leur accueil a permis de réunir, à distance, tous les acteurs de la vie étudiante, et de construire ensemble un dispositif à la fois présentiel et dématérialisé, couvrant les questions de vie étudiante (santé, culture, vie associative, services de l'université, etc.) mais également de lutte contre la précarité numérique. Cette expérience montre la voie de collaborations à venir, renforcées par les orientations politiques et structurelles décidées par l'université.

#### Communication, diffusion et clarté de l'information transmise aux étudiants

Un travail important de communication auprès des étudiants a été entrepris en lien étroit avec la direction de la communication. Ainsi, les pages Web et les réseaux sociaux sont maintenant pensés de manière homogène, cohérente, grâce à la désignation d'une chargée de communication dédiée à la vie étudiante. Depuis 2 ans, elle met en réseau tous les acteurs des différents services et directions dédiées aux thématiques vie étudiante et organise avec eux l'agenda et les stratégies de communication.

La boîte à outils élaborée et alimentée pendant le confinement pour contribuer au bien-être des étudiants et des personnels a été largement consultée (culture, sport à la maison, conseils nutritionnels et santé, conseils méthodologiques et organisationnels).

#### Santé étudiante, prévention des conduites à risques, aide sociale, restauration

Les activités du centre de santé continuent de progresser régulièrement (20 000 consultations ou entretiens en 2015/2016, 24 000 en 2018/2019). Outre l'accès croissant aux consultations de soins (médecine générale, gynécologie, nutrition, psychiatrie), l'accompagnement psychologique est plébiscité, ce qui se traduit par une tension forte notamment en termes de délai de prise en charge (jusqu'à 2 ou 3 mois à certaines périodes de l'année). Depuis septembre 2020, un financement sur les crédits de la CVEC a permis d'augmenter de 30 % le temps de consultation des psychologues.

Depuis mars 2016, une équipe de 15 à 20 étudiants relais santé (ERS) déploie 3 à 4 campagnes de prévention par an sur les campus autour de 4 thèmes : l'alcool et ses risques en milieu festif, le stress et le sommeil, l'alimentation et les activités physiques, la sexualité. Les ERS sont sous la responsabilité d'une chargée de mission prévention collective. L'équipe est financée par l'agence régionale de santé (ARS), par des ressources propres (Mildeca, contrat local de santé ville de

Nantes), ainsi que par la CVEC. Le dispositif est passé en 4 ans, de 817 heures d'intervention à plus de 1 700 heures sur l'année écoulée.

Parmi les autres commentaires révélés par l'enquête EFVU, les problèmes financiers sont l'une des préoccupations principales. Les étudiants déclarent qu'ils sont sources de stress et de mal-être et qu'ils dégradent les conditions de leur réussite. Ils évoquent par ailleurs les difficultés à cumuler emploi et études et regrettent que cette situation ne fasse pas l'objet d'aménagements spécifiques. Aujourd'hui, le service social de l'université et le CROUS travaillent sur ces questions dans le but de mieux accompagner les étudiants.

Les conditions de pause méridienne font aussi l'objet de commentaires : les étudiants se plaignent d'une organisation des emplois du temps peu propice à un véritable temps de pause. Certains regrettent le manque d'aménagement des campus et des locaux permettant notamment d'amener et de consommer son propre panier repas. De nombreux commentaires évoquent un temps d'attente trop long dans les structures CROUS et parfois un manque de renouvellement des propositions alimentaires. La collaboration étroite entre l'université et le CROUS se poursuit, avec le déploiement de *Corner Cafes*, espaces de convivialité aménagés par le CROUS, dans les composantes. Les conditions à la fois bâtimentaires et sanitaires ont malheureusement ralenti ce déploiement, mais il reste un des points forts de la convention annuelle signée entre les deux institutions.

### Développement des pratiques artistiques et culturelles et des activités physiques et sportives

La politique culturelle consolide l'unité de l'établissement en portant des projets et des actions hautement qualitatifs sur l'ensemble des campus (Nantes, Saint-Nazaire et La Roche-sur-Yon). Elle accompagne la transversalité des approches des services universitaires associés et partenaires dans des projets culturels (projet *Open badge* : BU, TU, SUIO, DPIL, DRI et la direction de la vie étudiante (DVE)). Elle s'inscrit également dans des projets à dimension nationale et européenne (PIA 3 - projet NeptUNe, projet européen EUniWELL, etc.).

Par ailleurs, la politique culturelle participe au rapprochement de l'université avec les acteurs de l'enseignement du territoire (alliance stratégique avec l'École des beaux-arts Nantes-St Nazaire et l'École nationale d'architecture) et à son rayonnement territorial, national et international. L'Université de Nantes qui a conclu plusieurs partenariats avec des acteurs culturels et artistiques du territoire, est membre du conseil d'administration de plusieurs institutions artistiques et culturelles. Elle est désormais visible dans le projet culturel de portée internationale de la métropole nantaise : « Le Voyage à Nantes » au travers de plusieurs œuvres dont « Les blocs » d'Anne-Hélène Richard (2017) et « *In the Silent Way* » de Nathalie Talec (2020).

Une attention particulière a été portée pour développer des projets sur davantage de campus, notamment sur les secteurs santé et sciences ou encore sur des campus plus éloignés géographiquement tels que la Roche-sur-Yon.

Un bref bilan permet de dresser la cartographie de l'activité : 30 ateliers et stages, 11 disciplines artistiques et culturelles ; 431 inscrits, 34 artistes et intervenants professionnels, pour 728 heures d'intervention.

En ce qui concerne le projet du service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS), il s'inscrit dans les quatre axes qui définissent la politique du sport à l'Université de Nantes (en adéquation avec la formation portée par l'UFR STAPS) :

- permettre au plus grand nombre (étudiants et personnels) l'accès aux pratiques sportives et artistiques ;
- développer des formations intégrées dans les cadres des UE / EC sport avec évaluation, dans toutes les composantes et ce depuis 2016, pour des étudiants venant de formations variées ;
- favoriser la pratique sportive en compétition universitaire avec de très bons résultats (le SUAPS et l'association sportive de l'Université de Nantes (ASUN)) qui pourrait être mieux valorisée.

Accompagner les étudiants athlètes de haut niveau grâce un meilleur aménagement des dispositifs d'études, en lien avec les responsables pédagogiques des formations.

Les pratiques sportives, au-delà du développement personnel qu'elles favorisent, sont pour les étudiants des vecteurs d'intégration importants contribuant aussi à leur réussite.

## Vie associative, reconnaissance de l'engagement des étudiants, vie démocratique

Au total, près de 150 associations sont actives dans les champs les plus variés (sport, citoyenneté, solidarité, culture, etc.). L'Université de Nantes engage de nombreux moyens en soutien à la vie associative : conseils méthodologiques, suivi de projets, soutien logistique et matériel, aides financières. Pendant le confinement, les associations étudiantes ont continué à se mobiliser et à titre d'exemple, la SurpreNantes épicerie a assuré sept distributions aux cours desquelles 25 tonnes de denrées alimentaires ont été distribuées. De plus, 800 masques ont également été cousus et donnés, grâce à l'engagement de bénévoles de l'université.

Concernant le dispositif fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), un guichet unique centralisé a été créé afin de gagner en visibilité et de faciliter l'accès aux étudiants. Le FSDIE décentralisé (par composante) a donc été supprimé et depuis 2018, toute la gestion administrative et financière ainsi que l'accompagnement de projets sont gérés par la DVE. Cette réforme a permis de réelles améliorations tant en termes d'efficacité que de qualité des projets soumis à la commission. Elle a aussi permis la présence systématique des partenaires (Ville de Nantes et CROUS) aux auditions des projets. Le montant du FSDIE, qui s'élève à 245 K€ annuellement, bénéficie à plus de 150 associations étudiantes. Depuis 2018, le fonds comprend une enveloppe complémentaire spécifique dédiée à la formation des responsables et cadres associatifs. Ainsi, chaque association peut demander une subvention de 500 € par an pour se former. Depuis 2019, le fonctionnement du fonds est remis en question : différents groupes de travail se réunissent pour adapter le fonctionnement aux besoins des associations et des porteurs de projet.

L'engagement étudiant contribue à la construction individuelle, l'intégration, la prise de conscience citoyenne et l'expérimentation en condition réelle de la conduite de projets. Une unité d'enseignement de découverte (UED) engagement associatif est proposée dans l'établissement depuis très longtemps. Plus récemment, la CFVU a voté un cadrage qui s'appuie sur les dispositifs de composantes pionnières (UFR STAPS). Ce cadrage a été conçu au sein d'un groupe de travail associant des élus de la CFVU (dont de nombreux étudiants). Le sujet de la reconnaissance de l'engagement étudiant dans les formations est perçu de manière très différente d'une composante à l'autre. Pour cette raison, le cadrage proposé reste large ce qui permet à chaque composante de se l'approprier afin de permettre une juste valorisation de l'engagement étudiant. Depuis la rentrée de 2019, les dispositifs de reconnaissance de l'engagement étudiant sont fonctionnels dans toutes les composantes. Par ailleurs, un travail pour la reconnaissance sociale et professionnelle de l'engagement des étudiants a débuté avec la fondation de l'Université de Nantes.

Enfin, on peut rappeler qu'à l'université, les étudiants développent aussi leur engagement démocratique en faisant le choix de se présenter aux élections étudiantes : 136 élus étudiants siègent dans toutes les instances de l'Université de Nantes, lieux de débat et de vie démocratique.

### Perspectives

La capacité de l'Université de Nantes à apprécier et quantifier l'impact de l'ensemble de ses actions dans le domaine de la vie étudiante doit à l'avenir être mieux structurée, en lien avec un schéma directeur de la vie étudiante et dans le cadre de la coordination territoriale.

La croissance des actions menées pour la prévention en santé, avec l'appui des ERS, mériterait un renforcement en moyens humains voire une montée en puissance des effectifs des ERS en raison de la crise sanitaire.

Créer du lien entre les différents campus reste donc pour les années à venir un objectif prioritaire pour développer un sentiment d'appartenance à l'Université de Nantes par les pratiques sportives et artistiques et par des événements vie de campus. De même, une réflexion sur l'aménagement des espaces de vie sur les campus est en cours avec un diagnostic et des préconisations posées.

Le bien-être/bien étudier/bien vivre à l'université est un axe fort de la politique actuelle qui contribue à l'attractivité des étudiants français et internationaux.

L'animation transversale des bureaux des initiatives, présents sur les pôles humanités (pôle étudiant), sciences et technologies (campus Lombarderie), santé (campus Centre Loire) permet de favoriser l'accueil et l'information des étudiants (soutien aux initiatives étudiantes).

## GLOSSAIRE

AAP	Appel à projets
AC	Agence comptable
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements
ANR	Agence nationale de la recherche
AOF	Architecture de l'offre de formation
APC	Approche par compétences
ASUN	Association sportive de l'Université de Nantes
BI	Budget initial
BIATSS	Bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sanitaires et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAF	Capacité d'autofinancement
CAP	Cellule d'aide au pilotage
CAPEQ	Cellule appui au pilotage, évaluation et qualité
CAPRe	Cellule d'appui de proximité à la recherche
CARENE	Communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire
CARIF	Centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCP	Cellule de commande publique
CCPANT	Commission consultative paritaire des agents non titulaires
CCSD	Centre pour la communication scientifique directe
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDP	Centre de développement pédagogique
CEISAM	Chimie et interdisciplinarité, synthèse, analyse, modélisation
CF	Compte financier
CFA	Centre de formation par apprentissage
CFVU	Commission formation et vie universitaire
CHSCT	Comité hygiène, sécurité et conditions de travail
CHU	Centre hospitalier universitaire
CIAO	Cellule d'information d'accueil et d'orientation
CIB	Contrôle interne budgétaire
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CIO	Centre d'information et d'orientation
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNCP	Commission nationale de la certification professionnelle
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Contrat d'objectifs partagés
COVID	<i>Corona virus disease</i>
CPCA	Commission préparatoire au conseil d'administration

CPE	Commissions paritaires d'établissement
CPER	Contrat de plan État-Région
CPOM	Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens
CPU	Conférence des présidents d'université
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique
CRCT	Congé pour recherches et conversions thématiques
CRD	Centre de ressources documentaires
CREFOP	Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle
CRESUP	Conférence régionale de l'enseignement supérieur
CRHIA	Centre de recherches en histoire internationale et atlantique
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CST	Culture scientifique et technique
CU	Certificat d'université
CURI	Conseil universitaire des relations internationales
CURIE	Coopération des structures universitaires de relations industrielles et économiques
CVEC	Contribution de vie étudiante et de campus
DAF	Direction des affaires financières
DAFC	Direction d'appui à la formation continue
DCI	Direction de la culture et des initiatives
DEVU	Direction des études et de la vie universitaire
DGA	Directeur général adjoint
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
DIU	Diplôme inter universités
DOB	Débat d'orientation budgétaire
DPIL	Direction du patrimoine immobilier et de la logistique
DODD	Direction de la qualité et du développement durable
DRH-DS	Direction des ressources humaines et du dialogue social
DRI	Direction des relations internationales
DRPI	Direction de la recherche, des partenariats et de l'innovation
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DSG	Dialogue stratégique et de gestion
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Diplôme universitaire
DUER	Document unique d'évaluation des risques
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DVE	Direction de la vie étudiante
E	Enseignant
EC	Enseignant-chercheur
ED	Ecole des docteurs
EEE	Evaluation des enseignements par les étudiants
EFFI	Evolution de la fonction finance
EFVU	Evaluation des formations et de la vie universitaire
EMJMD	ERASMUS <i>Mundus Joint Master Degree</i>

EnR	Energies renouvelables
ERC	<i>European Research Council</i>
ERS	Étudiant relais santé
ESH	Étudiants en situation de handicap
ESIEA	École supérieure d'informatique électronique automatique
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETP	Equivalent temps plein
ETPT	Equivalent temps plein travaillé
EUniWELL	<i>European University for Well-Being</i>
FCU	Formation continue à l'université
FEAMP	Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche
FEDER	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère
FRNG	Fonds de roulement net global
FTLV	Formation tout au long de la vie
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FSE	Fonds social européen
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GeMUTech	Génie civile et mécanique de l'université technologique
GER	Gros entretien et renouvellement
GPEC	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
GT	Groupe de travail
GVT	Glissement vieillesse technicité
HAL	Hyper-articles en ligne
HCERES	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HPST	Hôpital patients, santé et territoires
HRS4R	<i>Human Resources Strategy for Researchers</i>
IAE	Institut d'administration des entreprises
IDEFI	Initiatives d'excellence en formations innovantes
IDEX	Initiative d'excellence
IFSI	Institut de formation en soins infirmiers
IFSTTAR	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
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IGH	Immeuble de grande hauteur
INRAE	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
INRIA	Institut national de recherche en informatique et en automatique
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
INSHS	Institut national des sciences humaines et sociales
INSPÉ	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
IRS	Institut de recherche en santé
IRT	Institut de recherche technologique
I-SITE	Initiatives sciences, innovation, territoire, économie
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche

IUML	Institut universitaire mer et littoral
IUT	Institut universitaire de technologie
L	Licence
LABEX	Laboratoire d'excellence
L.AS	Licence à mineure santé
IGO	<i>Immunotherapy Graft Oncology</i>
IRON	<i>Innovative Radiopharmaceuticals in Oncology and Neurology</i>
LLSHS	Lettres, langues, sciences humaines et sociales
LP	Licence professionnelle
LPG	Laboratoire de planétologie et géodynamique
LRU	Libertés et responsabilités des universités
M	Master
MAREENE	<i>Reliability based structural MAintenance for marine REnewable ENergy</i>
M€	Millions d'euros
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MISAC	Master international santé arts et cultures
MOOC	<i>Massive Open Online Courses</i>
MSH	Maison des sciences humaines
NeptUNE	Nouvelles études pour tous à l'Université de Nantes
NExT	Nantes <i>Excellence Trajectory</i>
ODD	Objectifs de développement durable
ODPF	Orientation / diagnostic / projet / formation
OIP	Observatoire de l'insertion professionnelle
ONISEP	Office national d'information sur les enseignements et les professions
ONU	Organisation des Nations unies
OR2C	Observatoire régional des risques côtiers
ORE	Orientation et réussite des étudiants
OREF	Observatoire régional de l'emploi et de la formation
ORES	Observatoire régional économique et social
OSUNA	Observatoire des sciences de l'univers Nantes Atlantique
PACES	Première année commune aux études de santé
PASS	Parcours spécifique santé
PDN	Pôle doctoral de Nantes
PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PEEC	Programme efficacité énergétique des campus
PEF	Programme énergie et fluides
PEPITE	Plan étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissement d'avenir
PPCR	Parcours professionnels, carrières et rémunérations
PPI	Planification pluriannuelle des investissements
PRESUNAM	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur des universités de Nantes, Angers et Le Mans
QVT	Qualité de vie au travail
REL	Ressources éducatives libres
REP	Réseau d'éducation prioritaire
RFI	Recherche formation innovation

RFIEA	Réseau français des instituts d'études avancées
RIFSEEP	Régime indemnitaire lié aux fonctions, sujétions, expertise et engagement professionnel
RMeS	<i>Regenerative Medicine and Skeleton</i>
RNCP	Répertoire national de la certification professionnelle
RT	Référentiel technique
SAIO	Service académique d'information et d'orientation
SAIP	Service d'appui et d'ingénierie de projets
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDN	Schéma directeur du numérique
SFP	Service financier de proximité
SFRI	Structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence
SGPI	Secrétariat général pour l'investissement
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SIP	Système d'informations patrimonial
SG	Secrétaire général
SIFAC	Système d'information financier, analytique et comptable
SPIE	Service partenariats, innovation et entrepreneuriat
SPIN	Service de production et d'innovation numérique
SPOC	<i>Small Private Online Course</i>
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SRED	Service de la recherche et des études doctorales
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUL	Service universitaire des langues
TGIR	Très grande infrastructure de recherche
UBL	Université Bretagne Loire
UED	Unité d'enseignement de découverte
UFR	Unité de formation et de recherche
UL	Université Laval
UMR	Unité mixte de recherche
UNAM	Université Nantes Angers Le Mans
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UR	Unité de recherche
URFIST	Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique
USouthA	<i>University of South Australia</i>
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VES	Validation des études supérieures
VP	Vice-président
4R	Réparer, remplacer, régénérer, reprogrammer



## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1	Plan d'actions NExT 2
Annexe 2	Schéma directeur pluriannuel du handicap 2017-2019
Annexe 3	Schéma directeur du numérique 2015-2020
Annexe 4	Conseil d'administration - comptes rendus 2016 à 2020
Annexe 5	Conseil académique - comptes rendus 2016 à 2020
Annexe 6	Commission formation et vie universitaire - comptes rendus 2016 à 2020
Annexe 7	Commission recherche - comptes rendus 2016 à 2020
Annexe 8	Conseil universitaire des relations internationales - comptes rendus 2016 à 2020
Annexe 9	Rapport - Mission démocratie universitaire
Annexe 10	Organigramme des services universitaires
Annexe 11	Organigramme des pôles et composantes
Annexe 12	Organigramme de l'équipe politique
Annexe 13	Arbitrages gouvernance - Répartition des compétences
Annexe 14	Guide de l'évaluation des enseignements par les étudiants
Annexe 15	Répartition des enveloppes récurrentes CPOM
Annexe 16	Tableau de bord synthétique - pôle humanités - 2019
Annexe 17	Tableau de bord ressources propres - pôle santé - 2019
Annexe 18	Indicateurs du système d'information décisionnel
Annexe 19	Guide du modèle économique de la formation continue
Annexe 20	Audit gestion des conventions - plan d'actions et suivi
Annexe 21	Rapport annuel d'activités et de gestion 2016 à 2019
Annexe 22	Modalités de répartition des moyens et contributions sur ressources propres
Annexe 23	Comptes financiers 2016 à 2019
Annexe 24	Rapport commissaires aux comptes - comptes annuels et consolidés 2016 à 2019
Annexe 25	Guide budget 2021
Annexe 26	Taux d'exécution budgétaire de 2016 à 2019
Annexe 27	Cartographie de l'activité financière de 2016 à 2019
Annexe 28	Bilan social 2016 à 2018
Annexe 29	Inventaire des opérations immobilières livrées de 2016 à 2020
Annexe 30	Audit de prédéveloppement IGAENR 2017
Annexe 31	Schéma directeur immobilier et d'aménagement 2015-2025
Annexe 32	TRITON
Annexe 33	NeptUNe
Annexe 34	Document d'orientation stratégique 2017-2021
Annexe 35	Guide du conseil de perfectionnement
Annexe 36	Audit ERASMUS+ 2020
Annexe 37	Bilan intermédiaire contrat MESRI 2017 2021
Annexe 38	Projet contrat MESRI 2017 2021 volet spécifique site Université de Nantes
Annexe 39	Lettre d'orientation budgétaire 2020
Annexe 40	Budget initial 2020 - Note de l'ordonnateur
Annexe 41	Cartographie des risques comptables et budgétaires

ÉDITÉ PAR LA **DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES**

[www.univ-nantes.fr](http://www.univ-nantes.fr)



UNIVERSITÉ DE NANTES