

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ D'ANGERS

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021**  
**VAGUE B**

Rapport publié le 11/02/2022



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

François Gauer, Président de comité

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

<sup>1</sup> Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8) ;

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13).

# Sommaire

Sommaire .....	2
Présentation de l'établissement .....	4
1/ Caractérisation du territoire.....	4
2/ Structuration de la coordination territoriale.....	4
3/ Caractérisation de l'établissement .....	5
4/ Attentes de l'université .....	6
5/ Contexte de l'évaluation.....	6
Le pilotage stratégique et opérationnel de l'université .....	7
Le positionnement institutionnel de l'université .....	7
a) Une université qui fait de la réussite et de l'insertion de ses étudiants une priorité .....	7
b) Une université qui se veut ancrée au cœur d'un écosystème local et régional.....	7
c) Une université avec une faculté de santé qui a su diversifier les voies d'accès aux études médicales .....	8
d) Une université avec des axes de recherche clairement identifiés .....	8
La stratégie institutionnelle de l'université .....	8
a) Une stratégie institutionnelle à la croisée des chemins .....	8
b) Une université engagée dans une ComUE de proximité .....	8
c) Une université engagée au sein de son territoire mais financièrement fragile .....	9
d) Une université dont les structures et les schémas directeurs ont beaucoup évolué mais qui peine à définir des orientations stratégiques fortes .....	10
e) Des liens avec le CHU réfléchis et efficaces, qui ont permis la mise en place d'objets et d'actions partagés.....	10
L'organisation interne et la gouvernance de l'université .....	11
a) Une gouvernance fluide, qui s'appuie sur une culture effective de la concertation au risque de difficultés à établir des priorités sur les choix essentiels .....	11
b) Une refonte réussie de la stratégie de communication.....	12
Le pilotage opérationnel global de l'université.....	13
a) Un dialogue interne structuré, adossé à des outils de pilotage prospectifs, mais des équilibres économiques et financiers fragiles .....	13
b) Un dialogue social de qualité mais une gestion des ressources humaines sous contraintes .....	14
c) Un solide .....	16
d) Des leviers de financements actionnés, une connaissance des coûts à améliorer et une valorisation à amplifier .....	17
La recherche et la formation.....	18
La politique de recherche .....	18
Une structuration de la recherche pertinente et acceptée ; des structures d'appui à la recherche efficaces .....	18
a) Une activité de recherche avec des liens à l'international, dont les priorités ne sont pas apparentes .....	19
b) Des partenariats académiques à conforter .....	19
c) Un potentiel recherche qui atteint ses limites.....	19
d) Un écosystème local de valorisation et d'innovation structuré, dans un bassin angevin attractif, auquel l'UA contribue .....	20
e) Une culture de l'entrepreneuriat à développer .....	20

f) La Fondation de l'UA, une structure encore peu connue dont le rôle dans le développement de ressources propres gagnerait à être précisé .....	20
g) Des actions de médiation scientifique en développement .....	21
La politique de formation tout au long de la vie .....	21
a) Des valeurs partagées ambitieuses mais une stratégie globale à décliner en objectifs opérationnels. 21	
b) Une politique de partenariat avec les collectivités locales cohérente, mais dont il convient de mesurer toutes les implications.....	22
c) Une politique globale de formation tout au long de la vie de qualité, mais des progrès restent possibles en matière de formation continue .....	23
d) Des procédures communes d'évaluation des formations qui restent à mettre en place .....	23
e) L'innovation pédagogique : un atout important .....	24
f) Une politique internationale à la croisée des chemins .....	24
La réussite des étudiants.....	27
Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	27
La politique en faveur de la réussite en licence, un des points forts de l'université .....	27
La vie étudiante et la participation des étudiants à la gouvernance .....	28
Conclusion .....	30
Les points forts .....	30
Les points faibles .....	31
Les recommandations .....	31
Liste des sigles.....	32
Observations du président .....	35
Organisation de l'évaluation .....	37

# Présentation de l'établissement

## 1/ Caractérisation du territoire

La région Pays de la Loire compte 3,8 M habitants au 1<sup>er</sup> janvier 2021, soit 5,7 % de la population française, et totalise cinq départements : Loire-Atlantique, Vendée, Maine-et-Loire, Sarthe, et Mayenne. Elle connaît une croissance de sa population de 0,7 % par an entre 2013 et 2018, supérieure à la croissance française et se classe de ce point de vue au deuxième rang des régions métropolitaines avec l'Occitanie et après la Corse. La région se situe au huitième rang des régions les plus créatrices de richesse avec un produit intérieur brut de 118 milliards d'euros en 2018. La région totalise 1,6 million d'emplois en 2019, ce qui représente 5,7 % de l'emploi en France<sup>1</sup>. Elle est concernée par sept pôles de compétitivité<sup>2</sup>, dont quatre pôles interrégionaux (Vegepolys, Images & Réseaux, Ensembles métalliques et composés complexes – E.M.C.2. –, Atlanpole Biothérapies, ID4CAR, Valorial, Elastopôle).

En matière d'enseignement supérieur, la région compte trois universités avec 52 sites d'enseignement supérieur, 135 000 étudiants et un montant de dépenses en matière de recherche-développement des opérateurs publics et privés de 1 546 M€ pour l'année 2018<sup>3</sup>. Elle totalise également 3,4 % des publications scientifiques françaises et 3,2 % des dépôts de brevets<sup>4</sup>.

Les effectifs en personnel des établissements publics dépendant du MESRI en 2018 étaient de 3 772 dans le corps des enseignants et enseignants-chercheurs (EC), soit 3,96 % de l'effectif national, et de 3 588 dans le corps des Biatss, soit 3,76 % de l'effectif national<sup>5</sup>. Au moment de la visite (avril 2021) la région compte une communauté d'universités et établissements (ComUE) expérimentale récemment structurée (ComUE Angers – Le Mans) et un I-Site regroupant certains acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche nantais autour de l'université de Nantes (UN).

## 2/ Structuration de la coordination territoriale

L'université d'Angers (UA) a été fondatrice le 31 décembre 2008 du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Université Nantes – Angers – Le Mans (Unam). En janvier 2016, Unam a fusionné avec le Pres de la région Bretagne (Université Européenne de Bretagne – UEB) pour donner naissance à la ComUE Université Bretagne Loire (UBL). Cette structure de coordination territoriale interrégionale de plusieurs opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche a été créée en application des articles 718-2 et 718-3 du code de l'éducation et fédérait un total de sept universités, quinze écoles et cinq organismes de recherche des régions Bretagne et Pays de la Loire<sup>6</sup>, ainsi qu'un collège doctoral regroupant les 11 écoles doctorales du site brito-ligérien (collège toujours en place aujourd'hui). Par ailleurs, la ComUE portait l'actionnariat de la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Ouest Valorisation pour l'ensemble de ses membres,

---

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

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

<sup>3</sup> <https://www.paysdelaloire-eco.fr/ressources-analyses/innovation-recherche/depenses-recherches-developpement/>

<sup>4</sup> Strater Pays de la Loire, 2020, p. 13

<sup>5</sup> Strater Pays de la Loire, 2020, p. 15

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

actionnariat désormais réparti entre les 13 établissements parties prenantes. L'UBL a été dissoute le 31 décembre 2019<sup>7</sup>. L'UA s'est récemment engagée avec Le Mans université dans la création d'une communauté d'universités et établissements, établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel expérimental, dénommée « ComUE Angers-Le Mans »<sup>8</sup>.

### 3/ Caractérisation de l'établissement

L'université d'Angers (UA) est une université pluridisciplinaire avec secteur santé, fondée en 1337. L'histoire de l'université au XX<sup>e</sup> siècle est marquée par la création du Centre scientifique universitaire en 1958, l'ouverture de la faculté de médecine en 1965, puis par la création de l'IUT<sup>9</sup> en 1966. En 1968 et 1970 sont respectivement créés le Collège juridique universitaire et le Collège littéraire universitaire. Ces derniers sont rassemblés en 1971 avec les facultés et instituts préexistants pour former l'actuelle université. Les statuts en vigueur de l'UA ont été votés par le conseil d'administration (CA) le 30 juin 2016 et mis à jour le 29 mai 2019. L'UA s'étend sur trois campus à Angers et elle possède des antennes à Cholet, Saumur et aux Sables-d'Olonne. L'université dépend de l'académie de Nantes et a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010.

En 2021, l'UA comprend huit composantes (cinq unités de formation et de recherche – UFR – et trois instituts ou écoles) : droit, économie, gestion [DEG] ; tourisme et culture [ESTHUA] ; lettres, langues et sciences humaines [LLSH] ; sciences ; santé ; Polytech Angers ; IAE<sup>10</sup> ; IUT.

En 2018-2019<sup>11</sup>, l'université compte 25 249 étudiants (23 029 étudiants hors doubles inscriptions), dont 14 994 (62,7 %) en 1<sup>er</sup> cycle (parmi lesquels 10 883 inscrits en licence, 1 163 en licence professionnelle) ; 3 833 en master ; 485 en doctorat et 4 708 inscrits dans des disciplines de santé. 2 134 étudiants (9 %) sont de nationalité étrangère et titulaires d'un diplôme étranger ; 63,9 % des inscrits à l'UA sont des étudiantes.

Hors formation de santé, l'université d'Angers délivre en 2018-2019 107 diplômes nationaux : six spécialités de DUT ; 16 mentions de licence ; 42 mentions de licence professionnelle ; 43 mentions de master, dont trois cursus de master en ingénierie. S'y ajoutent 14 diplômes d'établissement<sup>12</sup>.

Concernant ses activités de recherche, l'UA est impliquée dans 25 unités de recherche regroupées en cinq structures fédératives de recherche (SFR) : LL-SHS (Confluences), santé (Icat), végétal et environnement (Qasav), matériaux (Matrix) et math-STIC. L'université est tutelle dépositrice de 17 unités de recherche (UR), dont six unités mixtes, et tutelle secondaire de neuf UR, parmi lesquelles sept unités mixtes. L'UA est co-accréditée pour 11 écoles doctorales, l'accréditation principale relevant de l'ex-ComUE Bretagne-Loire. Parmi les SFR, Quasav (qualité et santé du végétal), fédère depuis 2008 un grand nombre d'acteurs de la recherche de la région dans le domaine du végétal autour de six unités de recherche, deux unités expérimentales et une unité associée qui totalisent environ 350 scientifiques dont environ 140 chercheurs INRAE et enseignants-chercheurs des universités d'Angers et de Nantes, de l'institut Agro et de l'ESA d'Angers<sup>13</sup>.

L'université participe à deux Labex en santé portés par l'université de Nantes (Labex IGO et IRON<sup>14</sup>), ainsi qu'à un Labex en mathématiques porté par l'université de Rennes 1 (Labex Lebesgue). Plus récemment, l'université

---

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

<sup>8</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042841466>

<sup>9</sup> Institut universitaire de technologie.

<sup>10</sup> Institut d'administration des entreprises.

<sup>11</sup> [https://data.esr.gouv.fr/FR/E810/P883/tableau\\_de\\_bord\\_de\\_l\\_enseignement\\_superieur\\_les\\_etudiants\\_par\\_etablissements\\_-\\_universite#TDB](https://data.esr.gouv.fr/FR/E810/P883/tableau_de_bord_de_l_enseignement_superieur_les_etudiants_par_etablissements_-_universite#TDB)

<sup>12</sup> Données transmises par l'établissement.

<sup>13</sup> Strater Pays de la Loire, 2020, p. 23.

<sup>14</sup> IGO (« Immunothérapies Grand Ouest ») projet transdisciplinaire piloté par l'Université de Nantes, qui fédère des unités de recherche ligériennes et bretonnes pour développer des recherches sur les réponses immunitaires de l'organisme, et ambitionne d'explorer de nouvelles thérapies contre le cancer ou le rejet de greffe. IIRON (« Radiopharmaceutiques Innovants en Oncologie et Neurologie ») piloté par l'Université de Nantes, qui vise à créer un centre de recherche international en médecine translationnelle, et permettre, grâce aux travaux menés sur le cyclotron ARRONAX, de déterminer de nouveaux radioéléments et de progresser dans le domaine du diagnostic en cancérologie et en neurologie. Source : Strater, Pays de la Loire, 2020, p. 61.

a été lauréate de l'appel à projets « Écoles universitaire de recherche » (EUR) du PIA 3 avec le projet de *graduate program* en réseau LumoMat-E<sup>15</sup>.

En 2019, l'université s'appuie sur 1 946 personnels, dont 935 Biatss<sup>16</sup> (536 titulaires) et 1 011 enseignants et enseignants-chercheurs (217 PR<sup>17</sup>, 374 MCF<sup>18</sup>, 133 enseignants du 2<sup>nd</sup> degré et 287 contractuels)<sup>19</sup>. En 2019, le budget de l'établissement s'est établi à 163,5 M€ de dépenses décaissables dont 126,2 M€ de dépenses de personnel, 24,7 M€ de dépenses de fonctionnement et 12,6 M€ de dépenses d'investissement<sup>20</sup>.

## 4/ Attentes de l'université

L'université d'Angers a exprimé deux attentes particulières vis-à-vis de l'évaluation menée par le comité du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). Elles ont fait l'objet d'une analyse spécifique au fil du rapport :

1. **Inscription territoriale de l'université** : insertion de l'établissement dans son écosystème régional, pertinence des liens tissés avec les collectivités territoriales et avec les établissements universitaires du site, qualité de l'insertion professionnelle des étudiants dans cet environnement.
2. **Possibilités et risques associées à l'internationalisation de l'université**, notamment en termes de visibilité et d'attractivité : impact des actions menées, efficience des dispositifs d'accueil, marges de progression sur l'internationalisation des formations, impact sur la politique de la qualité...

## 5/ Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation (vague B, 2015-2016) de l'université d'Angers par le Hcéres a fait l'objet d'un rapport publié en octobre 2016.

Les recommandations de ce rapport invitaient l'établissement à :

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

Ces recommandations ont fait l'objet d'un suivi par l'établissement dont les résultats ont été transmis au Hcéres en date du 4 février 2019. Ce suivi des recommandations a été porté à la connaissance du comité d'évaluation qui en a tenu compte dans le cadre de ses travaux. L'analyse du comité d'évaluation, relativement à ce suivi des recommandations, est restituée dans le corps du rapport, en lien avec les références correspondantes.

---

<sup>15</sup> L'objectif de l'EUR est de créer un centre de recherche-formation consacré aux matériaux moléculaires fonctionnels. Le projet regroupe les forces scientifiques s'intéressant aux matériaux moléculaires dans l'Ouest de la France. Il implique quatre unités mixtes CNRS-Université (Moltech-Anjou, ISCR, Ceisam, IMN) émanant de trois sites universitaires voisins (Angers, Nantes, Rennes). Il vise à utiliser les outils de la chimie pour lancer des développements dans le domaine des matériaux moléculaires pour l'électronique organique et la photonique. Source : Strater Pays de la Loire, 2020, p. 23.

<sup>16</sup> Personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé.

<sup>17</sup> Professeur des universités.

<sup>18</sup> Maître de conférences.

<sup>19</sup> Données 2019 – DGRH.

<sup>20</sup> Source DataESR, d'après les comptes financiers de l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en novembre 2020. La visite de l'établissement s'est tenue à distance du 20 au 22 avril 2021, en raison de la crise sanitaire. Organisés en visioconférence, 59 entretiens ont été réalisés sur une durée de trois jours.

# Le pilotage stratégique et opérationnel de l'université

## Le positionnement institutionnel de l'université

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

L'université d'Angers (UA) est une université pluridisciplinaire avec santé, de taille moyenne, située au cœur de la Région Pays de la Loire<sup>21</sup>. Ce constat factuel est une clé de lecture qui permet d'analyser le positionnement institutionnel, c'est-à-dire les grands enjeux, que l'établissement a choisi de mettre en avant pour élaborer sa stratégie. Ce positionnement institutionnel peut ainsi se définir en quatre points.

#### a) Une université qui fait de la réussite et de l'insertion de ses étudiants une priorité

Si la formation est bien sûr une mission fondamentale commune à tous les établissements universitaires, l'UA revendique en la matière<sup>22</sup> une forte ambition de réussite pour ses étudiants issus d'un territoire à la ruralité marquée et dont les taux de poursuite d'études dans l'enseignement supérieur ont longtemps été inférieurs à la moyenne nationale. Le travail mené par l'UA et ses équipes pédagogiques leur permet d'avoir, à l'échelle nationale, le plus fort taux de réussite en licence en 3 ans (64 %) <sup>23</sup>. Pour tenir ce rôle d'établissement d'enseignement supérieur public « [faisant] réussir tous les publics »<sup>24</sup> et faciliter l'insertion professionnelle de ses étudiants, l'UA a développé de nombreux parcours de licences professionnelles et fait évoluer la structure de ses composantes, notamment par la création de l'IAE en 2020, ou par la transformation de l'école d'ingénieur ISTIA créée en 1992, en Polytech en 2019. L'UA revendique d'avoir « [placé] l'humain au cœur de son projet » <sup>25</sup>, cette valeur forte s'articulant à trois enjeux principaux (égalité, transition écologique, ouverture internationale)<sup>26</sup>. La professionnalisation de certaines formations et la spécialisation de certaines activités de recherche <sup>27</sup> en fonction des spécificités de son territoire constituent de réels atouts pour l'université (cf. Références 9 et 10).

#### b) Une université qui se veut ancrée au cœur d'un écosystème local et régional

En effet, l'UA s'inscrit résolument dans son environnement, d'abord géographiquement avec ses antennes à Saumur et Cholet, mais également de manière fonctionnelle par des partenariats multiples. L'UA est ainsi membre du GIS Angers-Loire-Campus, dont elle assure la présidence et elle a renforcé ses conventionnements avec les autres établissements locaux, conformément aux recommandations de la précédente évaluation. Le comité considère que l'UA assume un rôle de chef de file tout à fait avéré à l'échelle du site angevin. Le comité tient à souligner également la dynamique de l'établissement qui, très rapidement après le constat de l'échec de la ComUE Université Bretagne Loire, a constitué une nouvelle ComUE expérimentale avec l'université du Mans et développé de très nombreuses relations avec les collectivités territoriales ou les milieux socio-économiques du territoire (cf. *infra*).

<sup>21</sup> RAE, p. 27.

<sup>22</sup> Documents stratégiques, RAE et entretiens.

<sup>23</sup> RAE, p. 72 annexe 3.

<sup>24</sup> RAE, p. 2.

<sup>25</sup> RAE, p. 2.

<sup>26</sup> RAE, p. 2.

<sup>27</sup> Développé dans la référence 9.

### *c) Une université avec une faculté de santé qui a su diversifier les voies d'accès aux études médicales*

La faculté de santé de l'UA regroupe les départements de médecine, pharmacie et maïeutique. Elle s'est impliquée très fortement dans le déploiement du PluriPASS, qui est devenu une alternative très intéressante à la PACES et, en ce sens, a su anticiper la réforme nationale de l'accès aux études de santé (RICES)<sup>28</sup>.

### *d) Une université avec des axes de recherche clairement identifiés*

Comme dans tout établissement pluridisciplinaire, les activités de recherche sont diversifiées, mais l'UA met en avant des spécialisations articulées autour des atouts du territoire (sciences du végétal) et des disciplines de santé, mais également des thématiques ou disciplines à forte dimension sociale ou sociétale, telles que le tourisme, le genre, l'enfance ou les sciences humaines et sociales (cf. référence 9). Compte tenu de sa taille, le comité estime que la place de l'université dans les classements, que ce soit au niveau national ou international, est tout à fait honorable, même si ces résultats sont dus avant tout aux sciences médicales et biologiques. **Le comité considère que l'UA enracine sa stratégie institutionnelle dans un positionnement clair, qui est en même temps cohérent avec ses caractéristiques et avec son identité.**

## La stratégie institutionnelle de l'université

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

### *a) Une stratégie institutionnelle à la croisée des chemins*

Tout au long du présent contrat, l'université d'Angers a œuvré à la mise en œuvre des actions et des jalons annoncés pour la période 2017-2021<sup>29</sup>. Ces points seront plus précisément analysés dans le cadre des références correspondantes traitées plus loin dans ce rapport. En particulier, pour mener à bien ces actions et assumer le plus efficacement possible son positionnement institutionnel, l'UA a travaillé au cours des deux derniers contrats à la restructuration profonde et au parachèvement de son organisation. Les structures internes ont donc gagné en stabilité, répondant ainsi à une recommandation du précédent rapport du Hcéres. Un très fort engagement des personnels et des équipes de direction a permis de renforcer les outils de pilotage et la comitologie de l'établissement, mais, dans un contexte financier très difficile, le risque d'épuisement des équipes est majeur<sup>30</sup>. En effet, tous les indicateurs concordent à décrire un établissement largement sous-doté, tant du point de vue RH que du point de vue financier<sup>31</sup>. Le comité regrette cependant que dans son analyse SWOT<sup>32</sup>, l'UA évoque comme seuls risques sa sous-dotation et sa faible capacité d'autofinancement. En effet, si une hausse des dotations représenterait fort logiquement une chance pour l'UA, **le comité lui recommande également, dans le but de surmonter ses difficultés, d'exposer plus clairement ses choix stratégiques et d'en analyser les conséquences sur son positionnement institutionnel.**

### *b) Une université engagée dans une ComUE de proximité*

Au cours du présent contrat, la ComUE Université Bretagne Loire (UBL), dont l'UA était membre, a été dissoute. Très rapidement, l'UA s'est associée avec l'Université du Mans (LMU), les deux établissements s'étant préalablement rapprochés au sein de la ComUE UBL, pour fonder une ComUE expérimentale (UA-LMU). Le décret portant création de cette ComUE est paru le 31 décembre 2020 et il associe aux deux universités le CHU d'Angers et le centre hospitalier du Mans. En première lecture, des projets communs aux deux établissements (comme le projet NCU<sup>33</sup> Thélème ou des projets en santé<sup>34</sup>) montrent que cette ComUE expérimentale est appelée à se construire sur la base de sujets très concrets. Sa construction par le biais de projets communs et

<sup>28</sup> RICES : réforme du 1<sup>er</sup> cycle des études de santé, déployée à l'échelle nationale en septembre 2020.

<sup>29</sup> RAE, p. 4 et annexes 2 et 3.

<sup>30</sup> D'après les entretiens réalisés, avis partagé par le comité.

<sup>31</sup> RAE, p. 75-77, annexe 4.

<sup>32</sup> RAE, p. 27.

<sup>33</sup> Nouveau cursus à l'université.

<sup>34</sup> Coordination entre les sites abordée lors des entretiens et RAE p. 3.

non pas par celui de structures est une stratégie assumée et revendiquée par les partenaires<sup>35</sup>. Il n'y a pas pour autant de feuille de route annonçant une fusion comme un objectif stratégique mais la volonté exprimée de collaborer à partir d'intérêts partagés<sup>36</sup>. La ComUE n'a aucun personnel en propre, toutes les ressources humaines restent affectées aux établissements partenaires. Ce projet devrait permettre à ces derniers de réfléchir à des sujets fondamentaux tels que les offres de formation coordonnées et la cartographie des unités de recherche retravaillée à cette échelle pour que la nouvelle organisation territoriale permette aux laboratoires de gagner en visibilité. Ce projet de rapprochement de l'UA et de LMU ne représente aucune menace pour les autres relations partenariales que l'UA a pu nouer au cours du temps, notamment au sein du GIS Angers-Loire-Campus, dont les membres revendiquent une politique partenariale forte et mesurent les bénéfices à venir de ce type de mutualisation<sup>37</sup>.

De l'avis du comité, si le souhait des deux établissements d'opérer un rapprochement sur la base de projets communs est une solide garantie pour co-construire une ComUE pragmatique et efficace, les orientations stratégiques de ce rapprochement ne peuvent cependant pas se résumer à la juxtaposition des projets respectifs de l'UA et de LMU. Le RAE ne propose pas d'analyse prospective à long terme sur les apports attendus de la ComUE à la stratégie de l'université. Cependant, le dialogue interne à l'établissement étant établi de longue date et constituant un atout de l'UA, les conditions sont réunies pour que les apports attendus de la ComUE soient évoqués et formalisés rapidement pour ensuite nourrir les orientations stratégiques de l'établissement. **Le comité invite l'UA à engager rapidement ce travail.**

Plus particulièrement, alors que l'UA est dans une situation économique et financière difficile, et quand bien même une augmentation de sa dotation de base serait naturellement bénéfique, des économies d'échelle sont à envisager. Du point de vue des services support, tous les établissements d'enseignement supérieur du site angevin ainsi que LMU recourent à des outils et à des solutions semblables. Aussi, une convergence de vue, une mutualisation voire une spécialisation accrue des partenaires qui pourraient chacun déployer des infrastructures ou services spécifiques pour le compte de l'ensemble des établissements du site seraient le gage d'une plus grande efficacité dans l'utilisation des moyens disponibles. À ce jour, l'UA n'a pas formalisé de feuille de route en ce sens. **Le comité recommande qu'une réflexion sur ces questions soit entamée au plus vite pour pouvoir dégager les marges de manœuvre dont l'université a fondamentalement besoin.**

### *c) Une université engagée au sein de son territoire mais financièrement fragile*

L'UA, comme cela vient d'être mentionné, est étroitement associée à ses partenaires locaux au sein d'un GIS (Angers-Loire-Campus) dont les objectifs sont de coordonner au mieux les actions autour de la vie étudiante d'une part et autour de la formation, de la recherche et de la valorisation d'autre part, à une échelle beaucoup plus locale que celle de la ComUE. La différence essentielle entre le GIS et la ComUE est qu'au sein du premier, les partenaires partagent un territoire commun, dans le cadre de collaborations très opérationnelles. Les partenaires du GIS considèrent de ce point de vue que la participation de l'UA à la nouvelle ComUE sera une chance pour tout le site<sup>38</sup>, avis partagé par le comité. Les collectivités locales (métropole et villes) sont membres de ce GIS et les partenaires reconnaissent unanimement le rôle moteur de l'UA. Le souhait de coordonner les énergies au service de la réussite d'un territoire est manifeste et constitue un atout important pour le développement de l'UA. Il est à noter que les collectivités territoriales déploient des moyens importants pour soutenir les antennes de l'UA au-delà de la métropole du Maine-et-Loire, en allant jusqu'à mettre à disposition des bâtiments, à financer des rénovations ou à allouer des subventions annuelles pour couvrir les frais de fonctionnement de ces antennes<sup>39</sup>. Ces antennes proposent des formations tout à fait intégrées dans l'offre globale de formation de l'UA. Les entretiens ont fait ressortir que les collectivités sont totalement conscientes de la fragilité financière de l'UA (cf. référence 6) et qu'elles assument pleinement leurs responsabilités. Force est de constater que la poursuite d'études dans l'enseignement supérieur est en très forte augmentation au sein du bassin de recrutement de l'université et que le nombre d'étudiants a augmenté de près de 30 % en 10 ans, donc beaucoup plus vite que les dotations de l'État<sup>40</sup>. **Il y a là un fondement structurel aux difficultés que**

---

<sup>35</sup> Entretiens.

<sup>36</sup> Entretiens.

<sup>37</sup> Entretiens.

<sup>38</sup> Entretiens.

<sup>39</sup> Entretiens.

<sup>40</sup> RAE annexe 4.

**rencontre l'établissement**<sup>41</sup> et dont la traduction est perceptible dans la dégradation des indicateurs financiers<sup>42</sup> au cours des derniers contrats<sup>43</sup>.

*d) Une université dont les structures et les schémas directeurs ont beaucoup évolué mais qui peine à définir des orientations stratégiques fortes*

Au cours du dernier contrat, la structuration interne de l'UA a beaucoup évolué avec la création de nouvelles composantes<sup>44</sup>. Du point de vue de la recherche, la restructuration en 5 structures fédératives de recherche (SFR) a été achevée en 2018. Si ces structures avaient comme mission fondamentale d'augmenter la visibilité des thématiques de recherche, de renforcer la pluridisciplinarité, d'organiser l'animation scientifique et de favoriser la mutualisation des moyens, force est de constater que leur mise en place est un succès<sup>45</sup>. Elles ont permis de développer des collaborations et facilitent les interactions entre les unités de recherche.

Dans le contexte financier difficile que connaît l'UA (cf. Référence 6), une de ses forces incontestables réside dans la motivation des équipes, qu'elles concernent la partie administrative, les formations ou la recherche, et le comité souhaite saluer l'engagement des personnels, leur attachement au territoire et à l'université, qui représentent de formidables atouts pour le développement de l'établissement. Le dynamisme des équipes se retrouve dans un grand nombre de projets qui sont incubés puis développés dans un cadre de proximité à l'origine des succès de l'UA. Cette force du collectif est reconnue par tous les acteurs et se retrouve dans l'organisation de la gouvernance de l'établissement. Plus prosaïquement, ce management que l'on pourrait qualifier de participatif, favorise l'adhésion aux projets retenus, ce qui est important dans le contexte de surcharge de travail om se trouvent notamment les E et EC dont le service moyen est supérieur d'une centaine d'heures<sup>46</sup> au service statutaire attendu. En revanche, la logique de projets menée au coup par coup et fondée sur les occasions qui se présentent ne permet pas l'expression d'une ligne directrice forte ni l'émergence d'une stratégie d'ensemble, dont les objectifs restent trop flous. De même, la coordination entre les différents schémas directeurs de l'établissement n'est pas apparente à la lecture du RAE et pourtant elle est nécessaire à la définition des priorités budgétaires. Dans le contexte actuel, l'établissement aura à effectuer des choix pour pouvoir affronter ses difficultés financières (cf. référence 6). Ces choix seront délicats et gagneront en conséquence à être portés collectivement. Pour cela, l'université devra s'appuyer sur une organisation interne solide et co-construite (cf. référence 4). **Le comité recommande donc à l'établissement, sans que cela soit en opposition avec un management très participatif, de définir des priorités stratégiques et opérationnelles plus explicites.**

*e) Des liens avec le CHU réfléchis et efficaces, qui ont permis la mise en place d'objets et d'actions partagés*

**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. »**

Les relations entre le CHU d'Angers et l'UA sont considérées par les partenaires rencontrés comme constructives et de qualité. Elles font l'objet d'un dialogue fluide et constant dans le cadre des structures officielles (CRBSP<sup>47</sup>) et par l'intermédiaire du bureau opérationnel<sup>48</sup>. L'UFR de santé et la SFR ICAT<sup>49</sup> sont également impliquées dans ce dispositif d'échanges. Diverses actions liées aux activités de recherche et de formation, et menées de manière conjointe, témoignent de la qualité des échanges : définition entre les deux établissements de trois axes de recherche translationnelle fédérateurs articulant recherches pré-clinique et clinique ; expérience novatrice du PluriPASS ; mise en place du département de sciences infirmières (développement d'une expertise

<sup>41</sup> RAE, d'après l'annexe 4, p. 75.

<sup>42</sup> Baisse de la CAF de - 50,10 % entre 2015 et 2019 - source DataEsr, tableau de bord financier des opérateurs du programme 150.

<sup>43</sup> RAE, pp. 75-76, annexe 4.

<sup>44</sup> RAE, Annexe 1, p. 70.

<sup>45</sup> Développé dans la référence 9.

<sup>46</sup> Mentionné de façon convergente à de multiples reprises lors des entretiens.

<sup>47</sup> CRBSP : comité de recherche en matière biomédicale et de santé publique.

<sup>48</sup> Bureau opérationnel : instance de discussion et préparation des CRBSP notamment, associant la directrice générale du CHU, le président de la Commission médicale d'établissement, le président et le VP recherche de l'UA ainsi que le doyen de l'UFR de santé.

<sup>49</sup> ICAT : interactions cellulaires et applications thérapeutiques.

originale dans ce domaine) ; formation en soins primaires par le recrutement d'un MAST en sciences infirmières cofinancé par l'UA et le CHU. L'existence de bâtiments regroupant recherche fondamentale et plateaux techniques gérés en commun est un aspect supplémentaire de cette politique concertée. Une ouverture régionale est réalisée au travers des « territoires universitaires de santé »<sup>50</sup> (ce qui présente un réel intérêt en matière de formation et de stratégie territoriale). Cette ouverture est en cours de renforcement en direction du centre hospitalier du Mans, ce qui permet à la fois de répondre aux recommandations du comité d'orientation stratégique (COS)<sup>51</sup> externe et de gagner en cohérence avec la ComUE expérimentale.

Actuellement, un tiers des personnels hospitalo-universitaires (dont certains présentent un haut niveau de publication) n'est pas rattaché à des UR de l'UA (et plus généralement à aucune UR d'une autre université), les rattachements aux thématiques des laboratoires de l'université n'ayant généralement pas été pris en considération au moment de leur nomination. Une politique d'identification précoce et d'accompagnement des futurs candidats à des postes hospitalo-universitaires a été mise en place par l'université, l'UFR de santé et le CHU. **Le comité recommande que la cohérence avec les thématiques de recherche et en particulier avec les axes de recherche translationnelle du site angevin soit un critère essentiel de cet accompagnement afin que les futurs recrutés soient pleinement en mesure d'intégrer leur activité scientifique à celle des unités de recherches labellisées.**

## L'organisation interne et la gouvernance de l'université

**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. »**

*a) Une gouvernance fluide, qui s'appuie sur une culture effective de la concertation au risque de difficultés à établir des priorités sur les choix essentiels*

La gouvernance de l'UA s'appuie sur les instances prévues par les textes réglementaires : le conseil d'administration (CA) et le conseil académique (CAC) avec ses deux commissions, la commission recherche (CR) et la commission de la formation et de la vie étudiante (CFVU). Pour la CR comme pour la CFVU, un bureau spécifique a été mis en place, et les directeurs de composantes participent aux instances. Le dialogue social quant à lui s'appuie sur les deux comités prévus par les textes : le comité technique (CT) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Parallèlement à ces instances réglementaires, des commissions et comités spécifiques<sup>52</sup> ont été instaurés, qui s'avèrent très efficaces pour améliorer le partage de l'information et impliquer davantage les personnels dans la vie institutionnelle de l'établissement<sup>53</sup>. Le RAE, notamment ses annexes, illustrent abondamment et efficacement ces évolutions de l'organigramme fonctionnel de l'établissement. L'UA présente donc une organisation interne rénovée, apte à soutenir et à mettre en œuvre ses orientations stratégiques. De la même manière, depuis la dernière visite du Hcéres, les SFR ont été mises en place. Elles sont devenues un cadre efficace de partage de l'information et de coordination des actions, ce qui facilite l'instruction des dossiers.

L'équipe présidentielle est composée de 12 vice-présidents, dont les périmètres sont en forte évolution depuis la précédente évaluation<sup>54</sup>. Cette équipe, composée de responsables pour la plupart ayant déjà exercé des

---

<sup>50</sup> Le plan « Territoires universitaires de santé » est une initiative de l'UA engagée en septembre 2020 et appuyée par le Mesri et les collectivités territoriales pour lui permettre de décentraliser l'enseignement en médecine en dehors du CHU d'Angers en le rapprochant des territoires qui connaissent une désertification médicale. Ce dispositif autorise ainsi différents établissements de soins (centres hospitaliers de Laval, du Mans, de Cholet) à délivrer une formation universitaire à des étudiants en médecine, notamment dans le cadre de leurs stages de second et troisième cycle afin de faciliter à terme l'installation des futurs diplômés en médecine dans ces zones géographiques.

<https://www.univ-angers.fr/fr/universite/actualites/territoire-sante.html#:~:text=Un%20plan%20d'action%20pour,de%20la%20ministre%20Fr%C3%A9d%C3%A9rique%20Vidal.>

<sup>51</sup> COS externe constitué à l'initiative de l'UA en 2019 pour identifier les points forts et les faiblesses de l'UA.

<sup>52</sup> La commission interne du patrimoine immobilier, la commission permanente du numérique ou le comité opérationnel énergie.

<sup>53</sup> Entretiens.

<sup>54</sup> 1<sup>er</sup> VP et en charge de l'égalité ; VP recherche ; VP formation et vie universitaire ; VP international ; VP patrimoine, transition écologique et numérique ; VP culture et communication ; VP politique ressources humaines et dialogue social ; VP vie des campus ; VP valorisation ; VP formation pro et développement de l'alternance ; VP transformation pédagogique ; VP étudiants.

responsabilités dans la gouvernance de l'établissement, se réunit autour du président de façon hebdomadaire pour partager et préparer les orientations et les décisions. Le directeur général des services (DGS) et son adjoint sont associés à ces réunions. L'équipe présidentielle rencontre par ailleurs tous les 15 jours les directeurs de composantes et de services lors d'une réunion du conseil de gouvernance. Les recommandations de la précédente évaluation en faveur d'une clarification des missions de l'équipe de direction ont donc été pleinement suivies par l'établissement.

Les interactions entre les instances sont riches. L'ensemble des personnels rencontrés adhèrent à ce mode de gouvernance qui laisse une place très forte à la concertation, à la subsidiarité, voire à une certaine auto-organisation, et qui est revendiqué comme une culture commune enracinée dans l'histoire du territoire. Qui plus est, les élus des conseils se sentent associés aux prises de décision. Il convient donc de saluer un travail de terrain extrêmement constructif qui permet à chacun de se sentir très impliqué dans la vie de l'établissement. Le risque perçu par le comité quant à cette organisation – au demeurant fluide et efficace – est de ne pas permettre d'établir des priorités parmi les décisions aussi facilement qu'avec un management plus descendant. **Le comité recommande à l'établissement d'être vigilant sur ce point** pour que face aux difficultés que connaît l'UA au sujet du financement de ses activités, **l'équipe de gouvernance et les instances compétentes puissent, en fonction des nécessités, faire des choix tranchés.**

### *b) Une refonte réussie de la stratégie de communication*

En 2016, la précédente évaluation recommandait à l'établissement « de « poursuivre le travail sur [son] identité et [son] image [...] pour mieux valoriser ses atouts en interne et en externe »<sup>55</sup>. Un très gros travail a été mené en ce sens. La stratégie de communication a été repensée. Une stratégie de marque a été élaborée de 2016 à 2018. L'ensemble des sites Web ont été refondus au cours des années 2017-2020. Cette recommandation a donc été pleinement suivie par l'université. La direction de la communication, structurée en trois pôles et intégrant de nombreux métiers (graphistes, développeurs de sites, journalistes) a créé, en lien avec la nouvelle direction de l'audiovisuel, de nombreux outils tels que la photothèque, le site web international à destination des chercheurs et étudiants ou l'intranet collaboratif en cours de déploiement. Pour poursuivre ce travail et valoriser l'établissement, le comité recommande à l'UA de communiquer davantage autour de ses valeurs propres, ce qui lui permettra de mieux partager ses objectifs stratégiques et ses objectifs opérationnels, notamment avec les acteurs économiques et les entreprises<sup>56</sup>. De même, **le comité recommande que la stratégie de rapprochement avec l'université du Mans et les projets propres à la nouvelle ComUE fassent l'objet de communications spécifiques plus soutenues et plus régulières à destination des personnels de l'université**, à l'instar de la lettre « synergie » corédigée par les deux établissements.

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

Le précédent rapport d'évaluation de l'UA recommandait à l'établissement de « formaliser la démarche qualité en s'appuyant sur les outils déjà mis en place, en particulier l'expertise de la direction du pilotage (DPE) »<sup>57</sup>. Les modalités d'élaboration du RAE démontrent que l'UA a souhaité s'approprier cette recommandation : ce document décrit de façon détaillée la méthodologie déployée à cette occasion. Huit groupes de travail ont été mis en place et ont chacun travaillé sur des références qui leur ont été confiées. Chaque groupe a été piloté par un binôme constitué d'un membre de l'équipe présidentielle et d'un élu appartenant à un conseil central. Les personnels de l'établissement ont été invités à participer à ces travaux. Le RAE qui en a résulté a été présenté et validé en conseil académique et au conseil d'administration<sup>58</sup>. Une attention particulière a été portée aux six recommandations formulées lors de la précédente évaluation par le Hcéres. Le comité considère donc que la rédaction du RAE est révélatrice d'une démarche qualité effective. Plus largement, les différents points abordés dans le document sont exposés avec clarté et rendent compte avec lucidité et transparence des résultats obtenus et de ce qui reste à construire.

<sup>55</sup> Rapport d'évaluation Hcéres de 2016, p. 38.

<sup>56</sup> <https://www.univ-angers.fr/fr/universite/qui-sommes-nous/nos-missions-et-nos-valeurs.html>

<sup>57</sup> Rapport d'évaluation Hcéres de 2016, p. 38.

<sup>58</sup> Respectivement les 16 et 17 décembre 2020.

En ce qui concerne plus spécifiquement la politique globale de la qualité, le RAE et les entretiens montrent que si la stratégie de l'établissement en la matière est définie et engagée, son déploiement opérationnel n'est pas encore achevé. La direction du pilotage et de l'évaluation mentionnée dans la recommandation citée plus haut a été restructurée en 2020. Une chargée de mission a été recrutée pour coordonner la démarche qualité au sein de l'établissement et développer en particulier les labels et les certifications<sup>59</sup>. De l'avis même de l'établissement, que partage le comité, « les premières étapes d'un processus qualité sont déjà bien structurées, notamment la collecte et le traitement de données pour construire des indicateurs. L'UA reconnaît qu'il lui faut maintenant « mieux définir les indicateurs dès la phase initiale d'une action pour les suivre et les utiliser pour corriger l'action afin de conduire une démarche complète d'amélioration continue »<sup>60</sup>. Le déploiement de la démarche qualité est donc en cours et c'est son effectivité qui devra faire l'objet d'une attention plus marquée lors de la prochaine évaluation. **Le comité recommande à l'université d'Angers de continuer à déployer cette politique globale de la qualité et surtout de mener les actions nécessaires pour que cette démarche ne soit pas qu'une attente institutionnelle mais plus fondamentalement un souci permanent partagé et porté au sein des équipes.**

## Le pilotage opérationnel global de l'université

**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. »**

a) *Un dialogue interne structuré, adossé à des outils de pilotage prospectifs, mais des équilibres économiques et financiers fragiles*

### **Des services organisés avec des schémas directeurs mis au point**

Dans l'organisation des services support et à l'occasion de la mise au point des schémas directeurs, un très gros travail a été accompli. En particulier, le développement des outils numériques (une centaine d'applications) a suivi une trajectoire homogène et fait l'objet d'un effort de structuration cohérent grâce à l'action coordonnée de la direction du développement du numérique composée de 70 personnes<sup>61</sup> et dotée d'un schéma directeur. Les données de l'UA sont dorénavant stockées dans un Datacenter financé par la région dans le cadre du CPER (2,1 M€). Sa livraison, fin avril 2020, contribuera à asseoir le positionnement de l'UA dans son territoire (hébergement des établissements d'enseignement supérieurs publics et privés locaux, mais aussi des collectivités – Angers Loire Métropole et conseil départemental).

### **Des outils efficaces au service de la prévision budgétaire**

Le pilotage budgétaire et financier repose sur des procédures et des outils mis en place dès 2013 à la suite des difficultés financières qu'a connues l'université. Ces derniers ont été améliorés au fil des années. L'amélioration notable du cadre prévisionnel, depuis la dernière évaluation, concerne la mise en place de schémas directeurs (immobilier, numérique, handicap) et d'outils d'analyse prospective dans le cadre de la programmation pluriannuelle. La procédure de construction et de suivi de l'exécution budgétaire fait intervenir deux directions support : la direction des affaires financières (DAF) et la direction du pilotage et de l'évaluation (DPE) ; cette dernière, en charge du contrôle de gestion, de l'analyse économique et d'enquêtes, suit principalement la gestion des crédits de masse salariale en recettes et en dépenses, enjeu essentiel pour l'établissement.

### **Un dialogue de gestion structuré et apprécié**

La gestion financière prévisionnelle repose principalement sur un dialogue de gestion interne entre la présidence et les différentes composantes, ainsi que sur des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM). Ce dialogue interne qui s'inscrit dans des procédures claires, tout en reposant sur des outils partagés, suscite l'adhésion des différents acteurs. Cette contractualisation interne s'appuie sur une analyse globale de la situation de chaque composante ou structure (activité, données économiques et financières, volet ressources humaines, projets immobiliers) intégrant des projections à 3 ans (actuellement pour les exercices 2022 à 2025) et donc une dimension stratégique. Les trajectoires financières reposent sur des modèles économiques et des scénarios arbitrés par la présidence et formalisés dans les CPOM. Le calcul de la subvention d'équilibre

<sup>59</sup> RAE, p. 15.

<sup>60</sup> RAE, p. 15.

<sup>61</sup> Entretiens.

allouée à chaque composante, qui prend en compte ses efforts pour optimiser son budget, contribue à les responsabiliser toutes dans cet exercice. Les outils d'aide au pilotage mis en place notamment par la DPE sont nombreux et fiables. L'université dispose des compétences réelles pour développer ces outils d'analyse et ces tableaux de bord. Ces outils restent cependant fragiles, reposant parfois sur des compétences individuelles. **Le comité recommande donc de sécuriser les dispositifs de pilotage en les intégrant de façon prioritaire au schéma du numérique de l'établissement.** En lien avec la préconisation précédente et au regard d'une optimisation des coûts de fonctionnement de l'établissement, **il serait opportun d'étudier la faisabilité d'une mutualisation des outils voire des équipes projets – notamment dans le cadre du rapprochement avec l'université du Mans. Le comité recommande également d'optimiser les nombreux outils d'analyse par une appropriation plus large des responsables de l'établissement et par un renforcement du contrôle interne de gestion.**

### **Une situation financière fragile**

La fragilité de la situation financière constatée depuis plusieurs années est un des faits marquants de l'université d'Angers. Cette question est au cœur des préoccupations des responsables de l'établissement. Dans un contexte de démographie étudiante croissante (+ 14,3 % entre 2015 et 2020<sup>62</sup>), d'évolution dé-corrélée de la subvention pour charges de service public (SCSP) et d'une sous-dotation « historique » en emplois, la situation financière, en équilibre fragile ces quatre dernières années, s'est significativement dégradée en 2020. Les résultats du compte financier de l'exercice 2020 traduisent cette dégradation avec un solde budgétaire déficitaire de - 2,1 M€ et un compte de résultat déficitaire de - 1,1 M€. Cette situation est le résultat d'une trajectoire financière structurellement déficitaire. L'analyse de certains ratios tel le poids de la masse salariale sur les ressources encaissables (85,5 % en 2020) ou encore la faiblesse des ressources propres (9 % des ressources globalisées<sup>63</sup>) constituent des facteurs structurels de fragilité des équilibres économiques de l'université et représentent des signaux inquiétants à moyen terme pour la reconstitution du fonds de roulement disponible et de la capacité d'autofinancement. Les capacités financières de l'université, en décalage avec son périmètre actuel d'activité, le seront d'autant plus dans le contexte d'une stratégie de développement à moyen et long terme.

De ce constat, partagé par le comité, d'une sous-dotation des moyens humains et financiers découle une analyse claire, par l'université, des enjeux et des leviers à actionner pour remédier en interne à cette situation. Les outils d'analyse évoqués plus haut lui donnent cette visibilité sur les trajectoires financières à moyen terme. Les leviers, au-delà de nouvelles dotations de l'État aujourd'hui incertaines, lui sont connus : réguler l'offre de formation pour réduire la pression sur la masse salariale, développer les ressources propres, notamment par la formation continue ou l'apprentissage, optimiser les coûts de fonctionnement par une mutualisation des moyens et des services avec d'autres établissements. **Les marges de manœuvre sont réduites mais elles existent ; elles appellent une révision des orientations stratégiques pour réévaluer les capacités d'accueil et reconsidérer l'élargissement de certaines formations accueillies (alternants, apprentis), point que le comité préconise de clarifier au plus vite.**

### *b) Un dialogue social de qualité mais une gestion des ressources humaines sous contraintes*

La gestion qualitative des ressources humaines est au cœur des priorités de la politique de l'établissement. Compte tenu des enjeux stratégiques liés à cette question, son portage politique est assuré dans la nouvelle gouvernance par un vice-président en charge de la politique des ressources humaines et du dialogue social. Les questions relevant des politiques d'égalité, compte tenu de leur dimension transversale, ont été confiées à la 1<sup>ère</sup> vice-présidente. La répartition des rôles entre l'équipe présidentielle et les directions administratives ou les services en charge des ressources humaines que pilote la DGS est clairement identifiée par la communauté universitaire. Cette nouvelle organisation permet un fonctionnement fluide et répond à la recommandation de clarification formulée par la précédente évaluation.

La question centrale mentionnée par l'ensemble des acteurs et impactant toutes les stratégies de l'université concerne la sous-dotation en emplois par l'État tant en termes de plafond d'emplois que de financement de la masse salariale. Avec un plafond d'emplois fixé à 1 571 emplois (cf. budget rectificatif 2020), l'UA présente

---

<sup>62</sup> RAE, annexe 4, p. 75.

<sup>63</sup> Note de présentation de l'ordonnateur du budget 2020.

un taux d'encadrement par étudiant très en dessous des taux constatés dans les établissements de même typologie ; la variation des effectifs du personnel au cours de la période 2015-2019<sup>64</sup> affiche des taux très faibles (1,8 %) pour l'ensemble des enseignants, voire négatifs (- 7 %) pour les Biatss<sup>65</sup>. La part des contractuels est élevée, elle représente ainsi 35 % des personnels de l'UA (respectivement 32,5 % chez les enseignants / enseignants-chercheurs et 38,2 % chez les Biatss<sup>66</sup>). Cette part importante des contractuels conditionne la stratégie dans beaucoup de domaines des RH : gestion de la masse salariale en flux tendus, Gpeec, gestion complexe de la coexistence des titulaires et des contractuels, projets ajournés par déficit de recrutement sur des postes vacants à haute qualification.

Les marges de manœuvre réduites n'empêchent pas l'UA de conduire une gestion prévisionnelle des emplois pluriannuels maîtrisée. Elle s'appuie sur les instruments de pilotage déjà évoqués et sur des analyses en coûts complets de la formation initiale et continue, à l'image des analyses qui ont été faites pour les formations par l'apprentissage. Entre autres conséquences du sous-effectif : des heures complémentaires (HC) en quantité importante (une centaine /an pour de nombreux EC), un temps moindre consacré à la recherche, une charge de travail supplémentaire pour les personnels titulaires chargés de former les contractuels et les vacataires (EC et personnels Biatss). L'université a obtenu en 2020 huit postes supplémentaires, qui n'ont pas été pourvus, mais dont la masse salariale a contribué aux équilibres financiers de l'établissement. Le réalisme commande à la gouvernance de l'université de rechercher des solutions en interne, comme la construction de nouvelles maquettes pour les offres de formation des futures accréditations. Les innovations pédagogiques déployées pendant la crise sanitaire pourront être utilement capitalisées à cet effet. **Le comité préconise de mobiliser tous les leviers disponibles pour remédier, notamment en interne, à cette insuffisance de moyens humains (régulation de l'offre de formation, mutualisation des services).**

### **Un dialogue social de qualité**

Le dialogue social s'organise dans de nombreux groupes de travail, notamment pour préparer les réunions des instances statutaires avec une co-construction de leur ordre du jour, qui est favorablement appréciée. Cette appréciation partagée s'est renforcée pendant la crise sanitaire, à la gestion de laquelle les élus des personnels ont été étroitement associés, notamment à l'occasion de la mise en place et de l'actualisation du plan de continuité des activités (PCA). Ce constat ressortait également des enquêtes internes et du baromètre social réalisé en 2017, dans le cadre desquels les personnels expriment leur attachement et leur engagement pour leur université. Les représentants des personnels rencontrés ont cependant exprimé des craintes liées à la surreprésentation des contractuels dans les effectifs de l'établissement, à leur statut, à leur financement et à la faisabilité d'une convergence des situations avec les personnels titulaires, problématique qui renvoie indirectement à la question de la sous-dotation en emplois. Des inquiétudes concernent également la charge de travail et donc la qualité de vie au travail ressentie comme dégradée.

Ce contexte d'un dialogue social de qualité a permis à l'université d'ouvrir plusieurs chantiers importants qui doivent contribuer au bien-être et à la santé au travail : sécurisation des emplois, formation continue, action sociale, accompagnement des carrières, définition des lignes directrices de gestion, politiques d'égalité, lutte contre les discriminations et plan égalité entre hommes et femmes. La récente obtention du label européen HSR4R pour le recrutement et l'accueil de chercheurs vient reconnaître la démarche engagée par l'université. Ce label s'inscrit dans une démarche plus globale de la qualité dont le volet RH constituera une avancée, en attendant la généralisation de cette démarche, objet d'une recommandation du comité (cf. référence 5).

Une nouvelle charte sur le travail est en discussion pour une mise en œuvre à la rentrée 2021. Elle précisera les nouvelles organisations du travail (enseignement, services administratifs) en s'appuyant sur les leçons tirées de la crise sanitaire dans ce domaine. Le chantier relatif aux rémunérations, dont les enjeux sont stratégiques, vise à une convergence des régimes entre titulaires et contractuels. Après avoir acté le principe d'un alignement des contractuels sur les grilles indiciaires des titulaires, la gouvernance a ouvert le chantier, très attendu, de l'indemnitaire, avec pour principe un traitement égalitaire des personnels au moyen de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), quel que soit leur statut. La mise en place de cette politique indemnitaire, évaluée à 800 000 € et lissée sur plusieurs années, sera déterminante pour conforter la politique qualitative des ressources humaines de l'université.

---

<sup>64</sup> Données 2019 – Direction générale des ressources humaines – Mesri.

<sup>65</sup> Mesri, DGRH, Fiche Persé, 2020.

<sup>66</sup> Note de l'ordonnateur /budget rectificatif 2020.

**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. »**

L'université d'Angers dispose d'un patrimoine bâti de 159 067 m<sup>2</sup> (2018)<sup>67</sup>, principalement situé à Angers, dont le campus de Belle-Beille en périphérie, le site de Saint-Serge et le campus de santé en centre-ville. L'UA développe également ses activités dans les villes de Saumur, Cholet et les Sables d'Olonne. Si les bâtiments angevins sont mis à disposition par l'État, ceux de Cholet et Saumur le sont par les collectivités locales.

*c) Un solide pilotage stratégique et opérationnel de la politique immobilière et environnementale*

L'UA s'est attachée ces dernières années à renforcer et à restructurer sa direction du patrimoine (et de la logistique). Elle a une bonne connaissance de son patrimoine (SPSI<sup>68</sup>, référentiel Mesri) et des usages de ses locaux. Les schémas directeurs et les outils de programmation (SPSI, SPSE<sup>69</sup>, PEEC<sup>70</sup> 2030, Ad'AP<sup>71</sup>) sont tous récents. Comme elle l'annonce elle-même (RAE, SPSI) l'UA s'est engagée dans une politique environnementale ambitieuse, d'abord centrée sur les aspects énergétiques, mais pleinement constitutive de sa stratégie immobilière. En 2019, elle s'est dotée d'un schéma directeur spécifique concernant l'énergie (SPSE), ainsi que des outils de pilotage associés (comité de pilotage énergie, économiseur de flux, indicateurs de suivi) lui permettant d'envisager une certification ISO 50001<sup>72</sup>. Parmi les ambitions : maîtriser les coûts d'exploitation, réduire les consommations d'énergies et les émissions de CO<sub>2</sub>. Le SPSE irrigue et nourrit le SPSI (validé en décembre 2019) et la politique patrimoniale (CPEP) qui établissent les priorités en matière de projets de réhabilitations<sup>73</sup>. Cette politique énergétique a déjà permis la concrétisation de certains projets : *intracting*<sup>74</sup> avec la Banque des Territoires, raccordement du campus de Belle-Beille au réseau de chaleur renouvelable porté par la métropole<sup>75</sup>, obtention de financements complémentaires dans le cadre du « plan de relance 2020 »<sup>76</sup>.

En complément d'une commission patrimoine plus stratégique associant les partenaires locaux, la commission interne du patrimoine immobilier (CIPI) instituée en 2016 est un lieu d'échanges, d'arbitrages et de sélection des travaux de taille intermédiaire, qui fonctionne en transparence et fédère les parties prenantes internes. Le dispositif *Mut@camp* facilite l'aménagement des campus et l'amélioration des lieux de vie et de travail, en accompagnant financièrement les demandes des composantes<sup>77</sup>. Ces initiatives facilitent sans doute l'appropriation des sujets d'aménagement et de patrimoine par la communauté universitaire. Le schéma directeur de vie de campus, en projet<sup>78</sup>, pourra enrichir la réflexion sur ces sujets.

**Le renforcement et la restructuration du pilotage immobilier, mis en œuvre ces dernières années, la qualité des schémas directeurs, la culture de travail entre les services à l'écoute des usagers sont sans conteste des atouts de la politique patrimoniale de l'UA. Le comité considère que ces avancées permettront à l'établissement de mener ses projets plus efficacement.**

<sup>67</sup> SPSI, p. 6.

<sup>68</sup> Schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

<sup>69</sup> Schéma pluriannuel de stratégie énergétique.

<sup>70</sup> Programme efficacité énergétique des campus.

<sup>71</sup> Agenda d'accessibilité programmée.

<sup>72</sup> RAE, p. 26.

<sup>73</sup> Listing des opérations SPSI p. 99.

<sup>74</sup> L'*intracting* est un dispositif financier qui consiste à réaliser des travaux de performance énergétique générant des économies d'énergie qui sont affectées au remboursement des avances ou crédits consentis pour la réalisation desdits travaux (Source : Banque des territoires).

<sup>75</sup> Il est à noter que ce projet a été initié par UA avant d'être porté par la métropole : <https://www.anjouloireterritoire.fr/operation/reseau-de-chaleur-de-belle-beille>.

<https://www.univ-angers.fr/fr/universite/actualites/actualites-2021/rehabilitation-energetique.html>.

<sup>77</sup> RAE p. 26 : « [...] salles d'innovation pédagogique (5), nouveaux espaces étudiants dans la RUE à la faculté de lettres langues et sciences humaines, salle de cours multimodale au SUAPS, salles de co-working étudiante et enseignante et salle de plaidoirie à la faculté de droit d'économie et de gestion ».

<sup>78</sup> RAE, p. 67.

L'UA ambitionne une politique environnementale plus globale<sup>79</sup>, intégrant la biodiversité, les transports, la gestion des déchets. L'arrivée du tramway sur le campus de Belle-Beille, la dimension paysagère de ce dernier, le jardin botanique du campus santé, la spécialisation territoriale autour du végétal sont autant d'atouts sur lesquels l'université peut s'appuyer pour renforcer sa politique environnementale dans le sens d'une plus grande transversalité, que le comité l'encourage à déployer.

*d) Des leviers de financements actionnés, une connaissance des coûts à améliorer et une valorisation à amplifier*

Confrontée à des besoins de financements importants pour ses projets et au respect de ses obligations réglementaires (mise en conformité, Ad'AP<sup>80</sup>, obligation<sup>81</sup> de réduction des consommations d'énergies de 40 % à horizon 2030 imposée par la loi ELAN), l'UA a œuvré à chiffrer ses projets (dans le SPSI) en coûts complets sur une durée de 20 ans. Par ailleurs, l'UA a actionné certains leviers dont elle disposait : optimisation de la TVA<sup>82</sup>, retours sur investissement à travers l'*intracting* (1,162 M€)<sup>83</sup>, mutualisation des infrastructures (datacenter) et valorisation de certains espaces, valorisation des certificats d'économie d'énergie<sup>84</sup>, optimisation des occupations de locaux. Une connaissance plus fine des coûts complets d'infrastructure et la réalisation annoncée d'un schéma directeur de valorisation<sup>85</sup> permettront de généraliser la valorisation des infrastructures patrimoniales dans les appels à projets (ANR ou Européens) ou auprès des partenaires. D'autre part, la stratégie d'avance de phase des projets immobiliers, dont les études préalables (programmation, faisabilité) sont réalisées avant les demandes de financement des travaux, permet à l'UA de se saisir des possibilités de financement exceptionnels tel que le « plan de relance 2020 »<sup>86</sup>. Enfin, dans une perspective plus lointaine, l'UA envisage comme levier de sa politique immobilière la possibilité d'une dévolution du patrimoine<sup>87</sup>. Cette dévolution faciliterait sa gestion active et renforcerait sa position d'acteur local auprès des collectivités territoriales qui financent déjà en partie certains projets immobiliers.

La politique patrimoniale de l'UA est ambitieuse et soucieuse des transitions numériques et environnementales, tout en étant à l'écoute des besoins des usagers et des parties prenantes, internes comme externes. Sa structuration effective devra toutefois intégrer le point de vigilance que représente la garantie de disposer dans la durée des ressources – humaines et financières – en lien avec ses ambitions. **Le comité recommande à l'UA de veiller à l'adéquation des moyens – en particulier humains – avec les projets immobiliers qu'elle a engagés.**

---

<sup>79</sup> RAE, p. 25.

<sup>80</sup> Agenda d'accessibilité programmée.

<sup>81</sup> [Loi ELAN, décret tertiaire du 23 juillet 2019](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038812251) <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038812251>

<sup>82</sup> Entretiens.

<sup>83</sup> RAE, p. 23.

<sup>84</sup> <https://www.univ-angers.fr/fr/universite/actualites/actualites-2021/certinergy.html>

<sup>85</sup> RAE, p. 24, SPSI p. 50.

<sup>86</sup> <https://www.univ-angers.fr/fr/universite/actualites/actualites-2021/rehabilitation-energetique.html>

<sup>87</sup> RAE, p. 24 ; SPSI, p. 96.

# La recherche et la formation

## La politique de recherche

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

### *Une structuration de la recherche pertinente et acceptée ; des structures d'appui à la recherche efficientes*

Les activités de recherche menées à l'université d'Angers présentent une **identité forte** enracinée autour des thématiques telles que le végétal, le tourisme et la santé, dont certaines sont historiques. Sur la base des productions scientifiques de l'UA<sup>88</sup>, trois domaines de spécialisation se détachent nettement : la recherche médicale (2,3 % des publications nationales contre 1,1 % tous domaines confondus, avec de forts indices de spécialisation : 2,3 et de citation : 1,6) ; la biologie appliquée (respectivement 1,5 %, 1,29 % et 1,47 %) et la biologie fondamentale (1,2 %, 1,3 % et 1,09 %). Ces domaines (*agriculture sciences, clinical medicine, biological sciences et pharmacy & pharmaceutical sciences*) sont classés et en progression dans le classement thématique de Shanghai.

La recherche est organisée autour des cinq structures fédératives de recherche (SFR) mises en place par l'UA dont les deux plus récentes (MathSTIC et MATRIX) ont été reconnues au cours du contrat actuel : elles regroupent l'intégralité des 25 unités de recherche (dont 12 UMR). De l'avis de tous les interlocuteurs de la recherche rencontrés (la DRIED<sup>89</sup>, directeurs de SFR et directeurs d'unités), ces structures ont un véritable rôle fédérateur grâce à un engagement continu de tous les acteurs, avis qui est partagé par le comité. Au-delà de favoriser le partage d'équipements et de personnels au sein des plateformes, ces instances de dialogue et d'animation scientifiques contribuent à fixer des priorités, à rendre le fonctionnement fluide et à établir une bonne articulation avec les partenaires de l'université, dont certains sont pleinement impliqués dans certaines SFR (par exemple, l'INRAE et Agrocampus Ouest sont associés à l'université d'Angers dans la SFR Quasav). Si les ONR contribuent à la définition et à la mise en œuvre des orientations des SFR<sup>90</sup>, leur contribution varie d'un organisme à l'autre. En effet, la place importante des sciences du végétal mais également du secteur santé dans la recherche angevine conduit à construire des relations plus fortes avec l'INRAE et l'Inserm qu'avec le CNRS. Ces différences d'implication se retrouvent à la fois à l'échelle des ressources humaines et financières déployées par les ONR (cf. ci-dessous § c) et dans leurs contributions respectives à la stratégie recherche de l'établissement<sup>91</sup>. Enfin, une transversalité interdisciplinaire existe au sein des SFR thématiques et entre elles, ce qui peut être bénéfique dans une optique de recherche de financements.

La DRIED est en appui à ces structures, avec un fonctionnement unanimement perçu comme efficient, bien structuré et orienté par un souci de dialogue permanent. Elle pilote les outils et stratégies d'amélioration des indicateurs<sup>92</sup> de la recherche sur la base de l'analyse du potentiel scientifique de l'établissement et de ses évolutions, tout en apportant un appui au montage de projets. Ce soutien gagnerait à être renforcé, notamment pour le montage des projets PIA. Le comité recommande d'évaluer les bénéfices des multiples actions récemment mises en place par la DRIED pour améliorer le taux de réussite aux appels à projets ANR, qui reste en-dessous de la moyenne nationale. Partagée avec la direction des affaires internationales, la cellule Europe (qui comprend quatre personnels et qui sera renforcée en 2021) contribue sans doute au bon taux de

<sup>88</sup> OST, Positionnement des établissements IPERU dans l'espace mondial des publications, 2015-2018.

<sup>89</sup> Direction de la recherche, de l'innovation et des études doctorales.

<sup>90</sup> Entretiens.

<sup>91</sup> L'Inrae revendique ainsi une implication dans 3 domaines : le renforcement du lien recherche-formation avec par exemple l'école internationale d'été en santé des plantes ; le renforcement du lien recherche innovation avec par exemple le Labcom Match en horticulture, en partenariat avec l'UA ; le renforcement de l'excellence de l'expertise développée par les plateformes, notamment la plateforme haut-débit Phenotic (source : Inrae, fiche de caractérisation de l'implication de l'Inrae dans le site ESR d'Angers, Hcéres, 2020). Quant à l'Inserm, son implication repose essentiellement sur un appui aux activités de recherche fondamentale et clinique qui spécifient le profil bibliométrique du site angevin dont 51 % des publications sont dans le domaine biomédical et plus particulièrement en pharmacologie (52 % des publications du domaine), hématologie (35 %) et oncologie (28 %) (source : Inserm, informations relatives à l'implication de l'Inserm dans la stratégie de coordination territoriale du site d'Angers, Hcéres, 2020).

<sup>92</sup> Notamment publications, réponses aux différents appels à projets (inter)nationaux et régionaux, doctorants et thèses.

réussite aux projets européens (16 % de réussite, qui représentent 20 % des financements externes de l'UA), de même que la politique incitative de l'UA au portage de ces projets (48 heures de décharge, bonus « performance » de la dotation des UR, 120 K€/an de dotation pour un programme de mobilité entrante et sortante incluant les doctorants).

a) *Une activité de recherche avec des liens à l'international, dont les priorités ne sont pas apparentes*

Les collaborations internationales existantes sont particulièrement dynamiques, actives et souples, avec plusieurs projets de recherche européens et internationaux en commun et des thèses en cotutelle. Il est important de signaler que la majorité de ces coopérations est issue de collaborations mises en place de façon individuelle par les EC et chercheurs des unités. L'UA n'identifie pas de partenaires internationaux stratégiques privilégiés (sauf pour la Chine et le Maroc), ni de stratégie pour établir des priorités, de sorte que les choix opérés relèvent surtout des occasions qui se présentent.

b) *Des partenariats académiques à conforter*

L'abandon de la ComUE UBL ne pose globalement pas de problème à la communauté sauf pour le domaine de la recherche en santé qui, de ce fait, perd en cohérence, compte tenu de la cartographie propre aux partenariats des CHU du grand Ouest et des liens avec l'université de Nantes et/ou avec les universités bretonnes, qui étaient très bien établis. Si la ComUE expérimentale UA-LMU est perçue comme une nécessité, bien que sa plus-value semble plus limitée<sup>93</sup>, par les acteurs de la recherche, le périmètre antérieur des partenariats est jugé plus pertinent dans certains domaines de recherche (santé notamment). À noter que l'AAP co-construit entre l'UA et LMU pour identifier des projets partagés entre les deux universités a d'ores et déjà permis de développer de nouvelles relations partenariales convaincantes, qui viennent s'ajouter à celles qui existent de longue date et qui ont parfois donné naissance à des unités de recherche bi-sites<sup>94</sup>. L'ensemble de ces partenariats devrait contribuer à identifier des niches permettant notamment un bon positionnement au regard de l'I-site Nantais.

Les échanges et collaborations avec les différents EPST sont forts mais impliquent avant tout des relations directes entre ces EPST et les directeurs d'unités, de sorte que les réflexions stratégiques ne sont pas menées en articulation suffisamment étroite avec la présidence, ce qui pourrait être préjudiciable au développement d'une politique globale de la recherche et à un pilotage stratégique commun par les EPST et l'UA. **Le comité considère que la dynamique de collaborations étroites avec les EPST gagnerait à être pleinement portée par la présidence pour un pilotage stratégique efficace et partagé.**

c) *Un potentiel recherche qui atteint ses limites*

L'UA a un potentiel de recherche dont les ressources humaines restent quantitativement limitées, qu'il s'agisse des personnels de l'université (726 EC et 515 Biatss titulaires) ou des EPST (53 C et 86 ITA-IATSS, répartis essentiellement dans deux UR – IRHS [Inrae] et Moltech-Anjou [CNRS] – qui en comptabilisent 58 %<sup>95</sup>). En outre, le **temps consacré à la recherche** pourrait pâtir de la place prise par les autres tâches, dont les forts volumes d'enseignement assurés en heures complémentaires (cf. référence 6). Faute de stratégie forte sur ce point, se tourner vers des appels à projets tels que ceux du PIA pourrait *in fine* ne pas libérer du temps pour la recherche, au risque d'une perte en qualité et d'une diminution de la production scientifique de l'UA.

Sur ce point, le **comité recommande d'intégrer les UR plus précocement dans la démarche de définition des profils de poste des EC et de garantir à ces derniers un temps suffisant pour mener leurs activités de recherche. Le comité recommande également à l'UA de travailler en concertation étroite avec les EPST et les collectivités territoriales (pour le volet accompagnement de la venue des EC ou C) afin d'accroître l'attractivité du site.**

---

<sup>93</sup> Entretiens.

<sup>94</sup> Pour exemple : Langues, littératures, linguistiques des universités d'Angers et du Mans ; Espaces & Sociétés (ESO, UMR 6590).

<sup>95</sup> RAE, p. 31.

**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, ainsi qu'aux évolutions sociétales »**

*d) Un écosystème local de valorisation et d'innovation structuré, dans un bassin angevin attractif, auquel l'UA contribue*

L'écosystème d'innovation local est structuré autour de quelques acteurs (Angers technopole, pôle de compétitivité Végépolys, CCI, Angers Loire Développement), fédérés notamment par des participations croisées à différentes instances de coordination. La proximité géographique contribue également à la fluidité des échanges d'informations entre les acteurs de l'innovation et à la bonne capacité à détecter des projets innovants pour leur proposer un accompagnement adapté.

Les « ingénieurs filières »<sup>96</sup>, installés dans le cadre du programme RFI porté par la Région lors du précédent schéma régional de l'ESRI, contribuent à faciliter ces échanges entre filières et chercheurs, et entre la Dried et la Satt Ouest Valorisation, dont l'UA est actionnaire<sup>97</sup>. Cette dernière a contribué à professionnaliser les démarches de valorisation de l'université. La dynamique de valorisation de l'établissement est honorable<sup>98</sup> (protection de 44 brevets et de 15 logiciels en neuf ans, surtout en santé ; 4 M€ investis dans des projets de maturation issus des laboratoires de l'UA ; 5,4 M€ de contrats négociés), mais elle pourrait être amplifiée, notamment à travers une plus grande ouverture pour aller à la rencontre d'entreprises leaders sur les marchés couverts par les domaines d'activité stratégiques (DAS<sup>99</sup>), ces derniers étant en cours de révision dans le cadre de la ComUE expérimentale.

La politique de valorisation de l'UA est manifestement en évolution au sein de cette nouvelle coordination territoriale. **Le comité recommande de profiter de cette occasion pour identifier, au-delà des DAS, des niches différenciantes pour l'établissement, ainsi que des indicateurs de suivi et de réussite de la valorisation, qui permettraient de mieux définir la trajectoire d'évolution.** Il conviendrait également d'identifier des leviers pour renforcer l'implication des chercheurs dans la valorisation, raison pour laquelle le comité recommande de poursuivre l'exploration des pistes de réflexion déjà à l'étude avec la Satt<sup>100</sup>.

*e) Une culture de l'entrepreneuriat à développer*

Le dispositif local de sensibilisation à l'entrepreneuriat est actif et combine des actions nationales (PEPITE) et locales (par exemple : *Innovation Academy*, sensibilisation en lien avec des projets de maturation). Mais l'entrepreneuriat reste peu développé (deux *Spin-off* en cinq ans, peu d'étudiants entrepreneurs<sup>101</sup>), même si certains laboratoires entretiennent des liens forts avec certaines entreprises, notamment par l'intermédiaire du dispositif Cifre<sup>102</sup>. En complément du renforcement de la culture de l'entrepreneuriat, **le comité suggère d'étudier la faisabilité d'un point d'entrée unique pour les entreprises dans l'objectif de limiter les interlocuteurs et les complexités administratives.**

*f) La Fondation de l'UA, une structure encore peu connue dont le rôle dans le développement de ressources propres gagnerait à être précisé*

La création de la Fondation de l'UA est encore récente (fin 2018) et il ressort des entretiens avec les divers acteurs socio-économiques que son activité est encore peu connue. Son action est actuellement centrée sur la création de chaires partenariales<sup>103</sup> mobilisant des financements d'entreprises et de la Région, un des

<sup>96</sup> Les « ingénieurs filières » accompagnent les enseignants-chercheurs et les chercheurs dans la valorisation de leurs travaux, travaillant en lien étroit avec les collectivités territoriales, les pôles de compétitivité et la SATT Ouest Valorisation.

<sup>97</sup> Entretiens.

<sup>98</sup> Entretiens.

<sup>99</sup> La définition des DAS a été réalisée avec l'appui de la Satt dans l'objectif de hiérarchiser les objectifs de valorisation de l'UA. Ils sont au nombre de 4 : smart agriculture ; autonomie, vieillissement et objets connectés ; électronique organique et systèmes intelligents ; tourisme et innovation numérique (RAE, p. 17).

<sup>100</sup> Les pistes actuellement étudiées sont par exemple : moins de dépôts brevets ; intéressement au 1<sup>er</sup> euro.

<sup>101</sup> Entretiens.

<sup>102</sup> 30 contrats Cifre sur la période 2015-2019 ; à noter une augmentation progressive avec deux nouvelles CIFRE/ an en 2015 à 9 en 2019.

<sup>103</sup> Thématiques des chaires en élaboration : aéronautique, tourisme et bien-être au travail.

objectifs<sup>104</sup> étant d'en positionner certaines comme LabCom<sup>105</sup>. Si la cible de cinq chaires à l'horizon de 5 ans a été évoquée, **le comité recommande de définir des orientations stratégiques pour la Fondation** afin d'amplifier ses relations avec l'extérieur, voire d'en faire un acteur central dans les relations entre l'université et les entreprises, pour des partenariats de recherche ou de formation.

### *g) Des actions de médiation scientifique en développement*

La direction de la culture est active et a développé des partenariats avec les acteurs culturels du territoire pour favoriser l'accessibilité culturelle. En termes de médiation scientifique et de CSTI, des actions sont en cours pour croiser « art » et « sciences », elles devraient s'amplifier avec le recrutement d'un chargé de mission « culture scientifique ».

## La politique de formation tout au long de la vie

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

### *a) Des valeurs partagées ambitieuses mais une stratégie globale à décliner en objectifs opérationnels.*

Deux ambitions fondamentales orientent l'UA et sa stratégie dans le domaine des formations : « faire réussir tous les publics »<sup>106</sup> et travailler en partenariat avec les acteurs de son territoire. Les trois premiers « points forts » du tableau SWOT « formation et recherche » du RAE<sup>107</sup> soulignent d'ailleurs la qualité des résultats obtenus dans le domaine pédagogique (taux de réussite, innovation pédagogique, professionnalisation), le premier et le troisième renvoyant précisément à ces ambitions.

Les trois premières « évolutions importantes » intervenues au cours de la période évaluée<sup>108</sup> concernent les efforts poursuivis en direction des formations attractives, destinées à des « étudiants à forte potentialité » (Polytech, IAE, études de santé refondue). Ainsi la double stratégie d'approfondissement pédagogique consistant à assurer la réussite de tous les étudiants, quelles que soient leurs origines sociales, et à offrir en même temps des formations adaptées aux meilleurs étudiants, stratégie dont les objectifs sont pleinement complémentaires, s'est concrétisée dans des résultats dont l'université s'enorgueillit à juste titre. Ce sont ces succès qui ont entre autres permis un renforcement notable de la place de l'UA dans l'enseignement supérieur angevin.

Pour le prochain contrat, l'offre de formation initiale ne subira pas de modifications fondamentales, hormis des adaptations rendues nécessaires par le nouveau baccalauréat. Il n'en va pas de même pour son organisation pédagogique, appelée à connaître en 2022 – dans le cadre du NCU Thélème – des transformations profondes en licence dans trois facultés (dé-semestrialisation, évaluation continue intégrale)<sup>109</sup>. D'autre part, le renforcement des passerelles, un des jalons du présent contrat (IUT/Science ; Pluripass et LAS pour les études de santé) restera un objectif, afin « d'améliorer la fluidité » des parcours entre différents types de licences<sup>110</sup>. Le comité invite l'université à prendre en compte, dans ces évolutions organisationnelles, non seulement l'intérêt pédagogique, mais également un allègement possible des contraintes qui pèsent sur elle, grâce à des aménagements adéquats (allègement du poids et de la place des examens ; répartition différente entre cours magistraux et travaux dirigés entre les trois années de licence ou encore hybridation plus systématique des cours entre enseignements en présentiel et enseignement en distanciel).

Seul un tiers des diplômés de licence de l'UA poursuit en master à l'université. Cette déperdition a été évoquée à plusieurs reprises dans les entretiens. Au-delà des analyses exposées par plusieurs responsables, qui justifient le

---

<sup>104</sup> Entretiens.

<sup>105</sup> Les LabCom sont un programme de l'ANR dont l'objet est d'inciter les acteurs de la recherche académique à créer des partenariats structurés à travers la co-construction de « Laboratoires Communs » entre une TPE/PME ou une ETI et un laboratoire d'organisme de recherche. Un LabCom se traduit par la signature d'un contrat définissant son fonctionnement.

<sup>106</sup> RAE, p. 2.

<sup>107</sup> RAE, p. 58.

<sup>108</sup> RAE, p. 70 et annexe 4.

<sup>109</sup> Sciences, DEG et LLSH.

<sup>110</sup> RAE, p. 42.

choix de nombreux étudiants par des facteurs d'ordre psychologique, tel que le désir de changer d'établissement pour poursuivre en second cycle, l'université a pris conscience qu'il s'agit là d'un problème important qui la pénalise sérieusement dans son développement. C'est pourquoi, l'objectif principal du prochain contrat pour les masters sera l'amélioration de leur attractivité. Toutefois, le comité ne dispose que d'informations relativement générales (davantage de masters en anglais, plus forte internationalisation) quant à la manière de renforcer l'attractivité des masters. **Le comité invite donc l'université non seulement à développer une stratégie adéquate pour réaliser son ambition dans ce domaine, mais également à procéder aux analyses préalables nécessaires, qui lui permettront de connaître les raisons qui motivent cette forte mobilité des étudiants au terme de la licence.**

Le fonctionnement décentralisé de l'UA facilite l'approfondissement technique collégial de dossiers complexes (loi ORE, réforme des BUT, passerelles<sup>111</sup>), grâce en particulier à un engagement et à un esprit d'initiative remarquable de la part de l'ensemble des responsables et des enseignants rencontrés. Cet engagement des personnels constitue une des forces de l'université. Toutefois, la prise en compte des intérêts et des préoccupations des représentants des composantes, des responsables pédagogiques, des élus et des porteurs de projets dans les instances de concertation (conseil de gouvernance, comité licence master) se révèle assez complexe et est à l'origine de difficultés « d'articulation<sup>112</sup> ». D'autre part, les entretiens ont montré la valeur qu'attache l'université au principe de subsidiarité, laissant par exemple les composantes décider de leur politique en matière de formations. À cela s'ajoute une volonté affirmée de l'université de ne pas imposer les objectifs qu'elle s'est fixés, en donnant la préférence à une politique incitative. Toutefois, cet espace laissé à la démocratie interne conduit à une application hétérogène de la politique de formation et à une dilution des priorités. Pour renforcer l'opérationnalité de sa stratégie et la décliner en actions concrètes dans un cadre contraint, **le comité invite l'université à renforcer le partage d'objectifs communs, en fonction de priorités clairement identifiées.**

En outre, **le comité recommande de décliner systématiquement les formations en compétences**, notamment pour les cursus qui se prêtent le plus à la mise en place d'une offre dans le domaine de la formation continue.

Enfin, l'université dispose d'indicateurs précis concernant les flux d'étudiants et a enregistré des progrès notables dans le calcul du coût complet des formations. Un dialogue jugé transparent par les responsables rencontrés permet l'attribution annuelle des moyens aux composantes, sur la base de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens et selon un calendrier précis<sup>113</sup>. Pour compenser la pénurie de moyens humains, l'université a fait le choix de mutualiser au maximum les fonctions de soutien aux formations, en renforçant les services centraux qui en ont la charge (Devec, SUIO-IP, DFC, DDN (avec le Lab'UA), DAV, DI)<sup>114</sup>. Certains de ces services (Devec et DFC) ont placé des personnels dans les composantes, d'autres fonctionnent de manière entièrement centralisée. **Si ce fonctionnement est majoritairement apprécié, le comité invite l'université à travailler avec l'ensemble des composantes en vue de répondre au mieux aux besoins exprimés par ces dernières.**

#### *b) Une politique de partenariat avec les collectivités locales cohérente, mais dont il convient de mesurer toutes les implications*

L'UA bénéficie d'un important soutien des collectivités, auprès desquelles elle a su s'imposer comme « chef de file » des établissements d'enseignement supérieur angevins, regroupés dans le GIS Angers Loire Campus présidé par l'UA. 4 683 étudiants des classes préparatoires ou des établissements privés, dont en premier lieu l'université catholique de l'Ouest, sont inscrits à l'UA et sont diplômés par elle.

Dans le cadre de la ComUE expérimentale (UA-LMU), une réflexion commune sur les parcours à effectifs trop importants ou trop faibles a été engagée. Concrètement, il s'agit d'envisager de façon concertée le déploiement de formations innovantes sur l'un et l'autre des campus dans les champs disciplinaires spécifiques,

---

<sup>111</sup> RAE, p. 46 et entretiens.

<sup>106</sup> RAE, p. 10.

<sup>107</sup> RAE, annexe 5.

<sup>114</sup> Respectivement direction des enseignements et de la vie étudiante, service universitaire d'information et d'orientation et d'aide à l'insertion professionnelle, direction de la formation continue, direction du développement du numérique (avec le Laboratoire d'innovation pédagogique), direction de l'audiovisuel, direction de l'international.

notamment en STAPS et en psychologie. Le comité s'interroge toutefois sur la possibilité d'amélioration du H/E global<sup>115</sup> des formations à la suite de ces ouvertures de parcours. **Le comité invite l'UA à faire précéder toute expérience d'une analyse bénéfico-coût précise par rapport à l'objet visé.**

*c) Une politique globale de formation tout au long de la vie de qualité, mais des progrès restent possibles en matière de formation continue*

En cours, la transformation de la direction de la formation continue en direction de la formation professionnelle aboutira à regrouper le pilotage de l'ensemble de la formation professionnelle initiale et continue au sein d'une même direction. Concernant le domaine de la formation initiale, le nombre de formations ouvertes en alternance ou en contrats de professionnalisation a augmenté et le nombre d'étudiants concernés a plus que doublé<sup>116</sup>. Dans le domaine de la formation continue cependant, l'éventail des possibilités ne semble guère épuisé. Le catalogue des formations en ligne présente une centaine (97) de formations continues ou de préparations à des concours, dont les deux-tiers sont proposées par le secteur de la santé<sup>117</sup>. Une plus forte implication des composantes hors santé est freinée à la fois par le manque de personnels et par une certaine réserve des composantes<sup>118</sup>. Le comité souligne que le développement de cette modalité de formation répondrait pourtant à la fois à la volonté, manifestée par l'UA, « d'être [...] un acteur reconnu du développement économique, social et humain »<sup>119</sup> sur son territoire et à des besoins sociaux importants, tout en contribuant à augmenter les ressources propres de l'université.

Pour développer les formations professionnelles, initiales ou continues, l'UA peut bénéficier d'un tissu d'entreprises intéressées, l'offre de places en alternance dépassant la demande. La gestion du réseau des entreprises n'est pas centralisée et dépend de chaque responsable de formation, même s'il existe des coopérations inter-facultaires<sup>120</sup>. Concernant le calcul du coût complet des formations, une matrice réalisée pour l'apprentissage est pratiquement achevée et va servir pour les autres formations<sup>121</sup>. La modularisation de formations par blocs de compétences professionnelles, susceptibles d'être proposées en cursus de FC a été réalisée pour un petit nombre de formations.

L'UA dispose ainsi, du point de vue du comité, d'une structuration adéquate des services de soutien à la formation et d'une volonté politique doublée d'une analyse pertinente de la situation qui pourraient lui permettre de progresser dans ses objectifs, **à condition de tirer les conclusions adéquates de ces analyses pour développer au plus vite une stratégie générale autour de la FTLV, notamment dans la perspective d'accroître ses ressources propres.**

**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. »**

*d) Des procédures communes d'évaluation des formations qui restent à mettre en place*

L'université n'a pas encore mis en place des dispositifs formalisés communs pour définir les attendus des formations en matière d'acquis de l'apprentissage. La raison principale est politique : l'université incite les composantes à suivre les préconisations mais ne les impose pas. Ce choix politique limite actuellement l'adoption de procédures unifiées. Si l'UA procède régulièrement à une évaluation des formations, dont on ne connaît cependant pas l'exploitation, il n'en va pas de même pour l'évaluation des enseignements, qui est inexistante. Selon le RAE, les enseignants disposent depuis 2020 d'une application qui leur permet de faire évaluer, de façon autonome, leur enseignement par les étudiants, mais ce dispositif n'est pas intégré à une politique de l'établissement en la matière. De même, l'organisation des conseils de perfectionnement et la formalisation de leurs relevés de conclusion ne font pas l'objet de procédures communes. Le comité

<sup>115</sup> Le H/E est le volume horaire d'enseignement total dispensé dans une formation rapporté au nombre d'étudiants inscrits dans cette même formation.

<sup>116</sup> RAE, p. 43.

<sup>117</sup> Les trois quarts (72) des formations sont des DU ou DIU, proposés pour les trois quarts (61) par l'UFR santé.

<sup>118</sup> Entretiens.

<sup>119</sup> RAE, p. 45.

<sup>120</sup> Exemple : « alternance dating » organisé par l'IUT, la faculté de sciences et l'IAE.

<sup>121</sup> Entretiens.

recommande à l'UA de renforcer tous les procédés permettant de disposer d'informations objectivables et comparables et de mettre en place une stratégie propre à l'établissement en matière d'évaluation des formations et des enseignements.

e) *L'innovation pédagogique : un atout important*

Parmi les évolutions importantes durant le présent contrat, l'innovation pédagogique prend assurément une place particulière. La création d'un service pédagogique, le Lab'UA, rattaché à la direction du numérique, avec 20 ingénieurs pédagogiques et développeurs multimédias, constitue un excellent outil et un soutien efficace des nombreuses initiatives d'innovation pédagogique, détaillées dans le RAE. Cependant, sa pérennisation pose problème étant donné qu'une partie des emplois est financée sur des ressources issues d'appels à projet, en particulier le NCU Thélème. Les résultats, relatifs à l'équipement des salles, à l'offre d'ateliers pour enseignants, à des appels d'offre internes ou à l'enseignement du numérique pour étudiants sont très positifs. La crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid 19 a constitué un accélérateur pour l'enseignement à distance, avancées qu'il s'agit maintenant de confirmer. **Le comité encourage l'université à prolonger sa politique en faveur de l'innovation pédagogique et numérique.**

f) *Une politique internationale à la croisée des chemins*

La politique internationale de l'UA, appuyée par une direction de l'international bien dotée (29 personnes, dont six chargés d'enseignement du FLE et quatre ingénieurs au sein de la cellule Europe), peut se prévaloir de résultats importants, aussi bien en ce qui concerne les coopérations internationales, la mobilité que l'internationalisation à domicile. L'UA a en effet tissé un nombre considérable de coopérations : 441 partenaires, dont 253 européens<sup>122</sup> et même, à en croire la cartographie<sup>123</sup> à laquelle renvoie le RAE, 1 867 projets avec 956 partenaires. Ces chiffres, dont le niveau est élevé, traduisent cependant une tendance à l'indistinction qui ne facilite pas, selon le comité, la « [définition et le déploiement d'une] réelle stratégie internationale affichant davantage les priorités et les synergies », ce déploiement stratégique étant pourtant l'un des deux « principaux points à améliorer » dans le SWOT que l'université consacre au pilotage stratégique<sup>124</sup>.

Ces coopérations sont à l'origine de la création d'un nombre, pour l'instant restreint, de diplomations conjointes, permettant un échange réciproque d'étudiants. L'UA dispose de nombreux accords Erasmus, même si le RAE constate<sup>125</sup> un retard de participation dans des projets Erasmus de mobilité. Le type des coopérations le plus développé à l'heure actuelle relève du rayonnement international, avec les « doubles diplômes » (35 actifs et 8 en gestation). Il s'agit, en grande partie ou en totalité – ni le RAE ni les entretiens n'ont permis de clarifier ce point – de contrats de formation avec des établissements étrangers traditionnellement appelés délocalisations, les enseignements n'étant pas destinés prioritairement aux étudiants de l'UA.

Les entretiens menés lors de la visite ont donc permis au comité de constater que ce n'est pas l'absence de coopérations qui pose problème, mais plutôt le trop-plein d'initiatives, bien souvent personnelles<sup>126</sup>. La première phase dans le travail entrepris par l'UA pour définir une stratégie internationale véritable a consisté à classer les coopérations selon leur intérêt pour la recherche et la formation, en veillant à privilégier les coopérations scientifiques fortes<sup>127</sup>. La construction d'une alliance européenne concrétisée en 2020<sup>128</sup> semble aller dans le même sens. **Le comité ne peut qu'inviter l'UA à approfondir cette démarche par l'identification des actions internationales prioritaires au regard des partenariats privilégiés qu'elle souhaite mettre en place. Dans cette perspective, les actions ou projets se rapportant au renforcement des partenariats choisis (sans pour autant interdire d'autres initiatives, mais en définissant leur place par rapport à l'objectif prioritaire) gagneraient à être privilégiées.** À titre d'exemple, la mise en place de masters en anglais ou encore d'écoles d'été pourrait être en premier lieu orientée vers l'approfondissement de ces coopérations.

---

<sup>122</sup> RAE, p. 42.

<sup>123</sup> Sous l'intitulé « collaborations internationales domaine de formation 2015-2016 ».

<sup>124</sup> RAE, p. 27.

<sup>125</sup> RAE, p. 50.

<sup>126</sup> Entretiens.

<sup>127</sup> Entretiens.

<sup>128</sup> RAE, p. 42.

La mobilité internationale des étudiants de l'UA est d'un bon niveau, comparativement à d'autres universités de même taille et situation, avec environ un millier d'étudiants qui partent à l'étranger pour des stages ou des études. Ils peuvent compter sur un total annuel de 1,5 M€ d'aides grâce à quatre enveloppes dont, fait notable, un financement propre à l'UA s'ajoutant à ceux de l'UE, du Mesri et de la Région. La mobilité des personnels, également aidée, se maintient à un bon niveau<sup>129</sup>. Concernant la mobilité entrante, les choses sont beaucoup moins claires. Sous le titre de « *mobilités entrantes des étudiants* », le RAE mélange deux catégories d'étudiants internationaux très différentes : les étudiants en échange, qui ont choisi l'UA pour y effectuer un semestre ou une année d'études, et les dossiers Campus France sélectionnés par les facultés. Les précisions correctives fournies par l'UA font état de 2 268 étudiants hors échange (sans doute surtout des étudiants recrutés par l'intermédiaire de Campus France) et 699 étudiants en échange. Or, parmi ces derniers figurent 344 étudiants « primo-arrivants »<sup>130</sup> et 355 étudiants qui ne le sont pas. Ces derniers poursuivent par conséquent des études de plus longue durée que celle qui mesure habituellement les échanges. Comment comprendre ce chiffre ? **Le comité invite l'UA à différencier deux catégories séparées d'étudiants internationaux relevant d'échanges et hors échange en catégorisant clairement les mobilités sortantes et entrantes.**

L'université a mis en place une palette remarquable d'outils visant l'intégration des étudiants internationaux. On peut citer, parmi d'autres éléments, le rôle pionnier joué par l'UA dans la labellisation Bienvenue en France, avec un programme de parrainage international plébiscité par les étudiants<sup>131</sup>. L'UA, fidèle à sa stratégie d'accueil de tous les étudiants, ne distingue pas au sein des actions conduites, les différentes catégories d'étudiants internationaux, offrant le même service aux étudiants en mobilité et aux étudiants Campus France. Il reste cependant à améliorer la prise en charge de ces derniers<sup>132</sup>. Enfin, le programme AIME<sup>133</sup>, financé par l'AUF<sup>134</sup>, contribue à la politique d'accueil d'étudiants réfugiés. L'UA dispose d'une importante offre de cours en anglais, accessible par un catalogue en ligne. Elle compte développer encore ce programme. Dix écoles d'été, véritable spécificité de l'université et une des réussites les plus remarquables de sa politique internationale, complètent ce programme. Une chargée de mission LANSAD<sup>135</sup> organise l'enseignement des langues pour non spécialistes. **Pour accompagner la croissance du nombre de formations en anglais, le comité recommande de renforcer la place de la politique des langues, en unifiant encore davantage la pédagogie susceptible de permettre l'atteinte d'objectifs précis, à définir eux-mêmes en fonction de la poursuite d'études envisagée.**

Compte tenu des outils développés, l'université a les atouts pour définir et réaliser sa stratégie internationale. Il reste à trancher entre les deux grands axes de coopération présentés par le RAE : une politique orientée prioritairement vers l'internationalisation de ses formations (et de sa recherche), grâce à la mise en place de coopérations privilégiées ou bien une priorité donnée au rayonnement international de l'université, en coopération avec les collectivités locales. La deuxième voie aurait cependant pour inconvénient pour l'UA de ne pas mettre ses propres étudiants au centre de sa stratégie.

Enfin, les contrats de formation avec des établissements étrangers impliquent des missions d'enseignement (ou des cours en ligne) réalisées par des E-EC. Or, même si ces charges sont financées par les partenaires, elles pèsent sur la disponibilité des enseignants, alors même que l'établissement est notoirement sous-doté. **Le comité s'interroge sur la validité de l'ambition de multiplier ce type de coopération, à moins que ces projets ne soient inclus dans un projet stratégique global.**

---

<sup>129</sup> RAE, p. 51.

<sup>130</sup> Cette catégorie recouvre ici tous les étudiants intégrant l'UA pour la première fois (message de la direction internationale)

<sup>131</sup> RAE, p. 50.

<sup>132</sup> Par la création, prévue, d'un lien automatique entre scolarité centrale et DI pour les dossiers Campus France acceptés, permettant un contact en amont.

<sup>133</sup> Accueil et intégration des migrants dans l'enseignement supérieur, programme financé par l'AUF.

<sup>134</sup> Agence universitaire de la francophonie.

<sup>135</sup> Langues pour spécialistes d'autres disciplines.

**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. »**

Le montage des EUR<sup>136</sup> a été judicieusement anticipé par la création de groupes de travail impliquant les différents acteurs concernés et par la capitalisation sur des programmes régionaux précurseurs (RFI<sup>137</sup>). Cette anticipation a été d'autant plus efficace que ces RFI disposaient de chargés de projet, impliqués dans ces montages. Ces programmes ont permis de travailler sur le continuum entre master et doctorat, là où les actions antérieures de l'UA, d'après de nombreux interlocuteurs rencontrés lors des entretiens, étaient davantage à destination des licences, pour pouvoir répondre à l'augmentation des effectifs. Certains directeurs d'unité jugent les masters de l'UA encore insuffisamment attractifs, les difficultés à recruter les meilleurs étudiants pour certains domaines de doctorat étant réelles. Malgré une seule EUR labellisée (LumoMat), l'UA et ses partenaires ont su capitaliser sur des « *near success* » d'EUR (projets bien évalués mais n'ayant pas décroché de financement) pour monter des « *Graduate Programs* », programmes internes propres à ces partenaires. Le montage de ces projets a un impact important sur la charge de travail des porteurs, en particulier en l'absence de chargé de projet en appui.

La dissolution de la ComUE UBL pose problème aux EC de l'UA en raison de l'appauvrissement scientifique induit par l'abandon de l' « école des docteurs » (collège doctoral bi-régional Pays-de-Loire - Bretagne, créé dans le cadre de cette ComUE). Cependant, ils pensent sans inquiétude pouvoir s'appuyer sur l'expérience acquise, d'autant plus que le nouveau collège doctoral conserve une organisation assez proche (globalement, les 11 ED gardent leur périmètre disciplinaire). Les doctorants ne manifestent pas non plus d'inquiétude vis-à-vis de ces transformations. Le soutien fort de l'UA à sa politique doctorale est unanimement souligné. En témoignent le nombre des allocations qu'elle finance (27,5 allocations par an, dont 7,5 – + 1 handicap – directement fléchées par l'université), le soutien accordé notamment aux doctorants étrangers (aide à l'intégration, accompagnement administratif, aide financière pour le déplacement des doctorants en cotutelle), aux associations (aide à l'organisation d'un colloque interdisciplinaire) ou les actions menées pendant la crise sanitaire. La diminution du nombre de doctorants (le nombre d'inscriptions en D1 a diminué de 23 % depuis 2016, chiffres évoqués en entretien) est jugée positive par les directeurs des ED : elle s'explique par un durcissement des conditions financières à remplir pour l'inscription (entraînant une diminution des étudiants non ou peu financés) et par des attendus scientifiques davantage formalisés. Le constat reste néanmoins que, selon les domaines, l'attractivité du troisième cycle reste limitée, de sorte que les meilleurs étudiants ne candidatent pas à ces doctorats<sup>138</sup>.

Les partenaires internationaux rencontrés soulignent la synergie qui existe avec l'UA tant dans le domaine de la recherche qu'à l'articulation entre recherche et formation. Ils apprécient également la qualité des productions scientifiques qui en découlent. C'est le cas en particulier du double diplôme avec l'École nationale des sciences appliquées (Ensa) de Tanger et du triple diplôme de master en finance internationale avec les universités de Macerata (Italie) et Torun (Pologne), qui prévoit un échange annuel d'étudiants (50 étudiants vers l'UA). C'est le cas également en recherche avec des partenaires canadiens pour le développement d'une molécule multifonctionnelle dite « unique » (collaboration pour le laboratoire angevin Moltech avec une équipe de Calgary, Canada), et avec l'UFR santé (collaboration du laboratoire angevin Mitovasc avec Cambridge, UK et du laboratoire angevin CIRCINA avec Modène, Italie) dans les domaines de la recherche pharmaceutique et clinique, ce qui a donné lieu à une production scientifique valorisée par des publications, à une participation aux écoles d'été, et à un échange de chercheurs et d'étudiants.

La politique documentaire bénéficie de la concentration de l'ensemble de l'offre sur deux sites et d'une forte externalisation des fonctions support. L'université dispose ainsi de deux bibliothèques à Angers, dont une en réfection (5,7 M€ d'investissement), les sites délocalisés coopérant avec les bibliothèques municipales. Un réagencement des bibliothèques en vue d'une meilleure adéquation aux nouveaux besoins (davantage d'espaces de *coworking*) est en cours de planification. Les entretiens ont confirmé les précisions fournies p. 57 par le RAE et indiquant que l'offre documentaire (livres, revues électroniques) couvre efficacement les besoins constatés dans le domaine des études et de la recherche. L'augmentation de l'offre en matière de livres électroniques est censée répondre aux besoins des sites éloignés. Il faut enfin souligner que l'université dispose

<sup>136</sup> EUR : écoles universitaires de recherche.

<sup>137</sup> RFI : programmes recherche formation innovation.

<sup>138</sup> Entretiens.

de fonds thématiques (féminisme, enfance) et littéraires remarquables qui contribuent à son rayonnement, mais dont la numérisation constitue un important chantier pour l'avenir. **Le comité ne peut qu'encourager l'UA à prolonger son action en matière de politique documentaire. Il l'invite d'autre part à s'appuyer encore davantage sur ses fonds originaux pour la diffusion de la culture scientifique et à renforcer leur utilisation pour lier plus étroitement la formation et la recherche.**

## La réussite des étudiants

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

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

#### *La politique en faveur de la réussite en licence, un des points forts de l'université*

L'ensemble des dispositifs destinés à améliorer l'accueil des néo-bacheliers et les taux de réussite en licence constituent à n'en pas douter un des points forts de l'université. L'objectif de l'UA est d'accueillir tous les publics, sans distinction, en vue de « déjouer les déterminismes sociaux » et d'assurer aux diplômés une insertion professionnelle en rapport avec leurs compétences<sup>139</sup>. Les résultats sont à la hauteur de l'ambition : le taux de réussite en licence en 3 ans a été maintenu depuis 10 ans à un haut niveau et a même encore augmenté durant le contrat pour atteindre 64 % en 2018-2019. L'UA peut à juste titre se prévaloir de cette « réussite forte »<sup>140</sup> censée concerner tous les types de bacs, même si les données de l'établissement montrent que cette politique atteint un plafond de verre en ce qui concerne les bacheliers technologiques et professionnels<sup>141</sup>.

Les dispositifs d'orientation, d'information et d'accueil auprès des étudiants et lycéens, pilotés par le SUOI-P, sont particulièrement nombreux<sup>142</sup> et témoignent de l'existence de liens renforcés à l'échelle des villes d'Angers, Cholet et Saumur dans le cadre de la liaison entre lycées et Université. Depuis 2017, le projet Thélème (NCU-PIA 3) a permis de renforcer les actions menées sur l'ensemble du territoire angevin et engagées dès le plan « réussite en licence ». Notamment, les dispositifs DARrE, Rebondsup, RebondM2S ou le projet « GPS de l'orientation »<sup>143</sup> permettent de prolonger l'accompagnement tout au long du cursus universitaire : entre 2016 et 2020, ils ont concerné près de 2 400 étudiants. Les parcours d'accompagnement destinés aux « oui si » sont systématiquement proposés dans le cadre du contrat pédagogique. Cependant, la multiplicité de ces dispositifs n'en facilite pas la lecture. **Le comité, tout en reconnaissant l'efficacité de ces initiatives, recommande de mieux les coordonner à l'échelle de l'établissement.**

Si le soutien pédagogique en licence est à juste titre un objet de fierté de l'université, l'UA ne revendique aucune action similaire pour les formations de master. On trouve simplement mention du fait que le taux de réussite en master a considérablement augmenté, passant de 58,1 % en 2014-2015 à 71,5 % en 2018-2019<sup>144</sup>. Cette augmentation est considérée comme un résultat de l'« impact fort de la sélection en M sur les taux de réussite », sans pour autant que ce commentaire soit mis en relation avec une politique d'établissement en la matière, dans les documents fournis. De manière plus générale, les processus de sélection n'ont pas fait l'objet d'une prise de décision unifiée pour toutes les formations. En effet, bien que les examens des candidatures Parcoursup aient donné lieu à un travail important, avec des procédures de classement collectivement élaborées en vue de diminuer leur sélectivité sociale, force est de constater que l'immense majorité des candidatures sont acceptées. La situation est très différente pour les demandes d'admission en IUT (9 000 candidatures pour 500 places), ou pour les dossiers Campus France, bien trop nombreux pour pouvoir être tous acceptés. Et pourtant,

<sup>139</sup> RAE, p. 2.

<sup>140</sup> RAE, Annexe 3, p. 72.

<sup>141</sup> Entretiens.

<sup>142</sup> RAE, p. 59.

<sup>143</sup> Idem.

<sup>144</sup> RAE Annexe 3, p. 72.

là non plus, ni le RAE, ni les entretiens n'ont apporté d'éclaircissement sur les critères de sélection appliqués. **Le comité recommande à l'établissement d'entamer une procédure de clarification de la politique de sélection des candidatures à l'entrée des filières sélectives.**

L'UA est une université ouverte qui a su travailler l'accueil des publics spécifiques à besoins particuliers (étudiants internationaux, porteurs de handicaps, étudiants sportifs de haut niveau ou étudiants avec RSE – régime spécial d'études). De nombreuses actions sont mises en place dans le but d'améliorer leurs conditions d'études (travail proactif par le relais handicap pour identifier les difficultés d'accessibilité avant la rentrée, outils de cohésion pour favoriser l'intégration des étudiants internationaux)<sup>145</sup>. L'université est parfaitement consciente de sa marge de progression, notamment sur le sujet du handicap. En effet, l'ensemble des bâtiments et des infrastructures ne sont pas encore accessibles à tous et les composantes ne bénéficient pas systématiquement de référents handicaps pour améliorer la coordination des prises en charge<sup>146</sup>.

Pour accompagner la réussite de ses étudiants, l'UA a fait le choix de se doter d'une politique sociale ambitieuse, financée à hauteur de 10 % par la CVEC<sup>147</sup>. L'ensemble des dispositifs mis en œuvre couvre tous les champs de la précarité étudiante : numérique (Précanum), sanitaire (mise à disposition de protections périodiques), mais aussi en matière de logement (qui semble être le point névralgique de la question sociale à Angers et sur les sites satellites puisqu'il n'existe pas de résidence universitaire sur l'ensemble des campus). La tension sur le logement s'est fortement accrue du fait de la crise sanitaire et l'UA a trouvé par elle-même des solutions pour les étudiants en situation précaire. **Le comité recommande à l'UA de redéfinir dans une feuille de route collective les objectifs respectifs de ses partenaires** (Crous, ville d'Angers, métropole), en matière d'accompagnement social des étudiants, et de mutualiser les moyens mis à leur disposition afin de garantir la réussite universitaire par des conditions sociales d'apprentissage optimisées.

## La vie étudiante et la participation des étudiants à la gouvernance

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

### **De l'engagement étudiant à l'insertion professionnelle : un accompagnement au long cours**

L'UA compte près de 60 associations étudiantes réparties sur l'ensemble des campus. Elles bénéficient d'un soutien important, tant financier (consommation à 100 % du fonds de solidarité et d'initiatives étudiantes) que matériel (prêts de locaux, prêts de matériels). La charte associative permet aux associations d'obtenir un label UA qui leur facilite l'accès aux locaux et qui permet de renforcer le sentiment d'appartenance à l'université, sans distinction de filière ou de campus.

La valorisation de l'engagement étudiant sous la forme des enseignements d'ouverture optionnels (E2O) est hétérogène selon les formations, très développée à l'IAE et à Polytech, insuffisante dans d'autres secteurs disciplinaires<sup>148</sup>. Concernant la prise en compte des compétences acquises au cours de l'engagement, il n'existe cependant pas à ce jour de politique d'ensemble (critères de prise en compte, type de bonification, accompagnement personnalisé de l'étudiant, procédure de reconnaissance de l'engagement). **Le comité recommande à l'UA de soutenir la dynamique associative en améliorant la valorisation de l'engagement étudiant, notamment des compétences acquises, et en renforçant les dispositifs existants. Il réitère ainsi la recommandation faite lors de la précédente évaluation. Il recommande également de mieux structurer le réseau associatif des alumni pour permettre à l'établissement de renforcer son image de marque.**

Par l'intermédiaire du BAIP (bureau d'aide à l'insertion professionnelle), le SUOI-P pilote l'ensemble des dispositifs liés à l'insertion professionnelle<sup>149</sup> et à la valorisation de l'entrepreneuriat étudiant. L'amélioration de l'insertion professionnelle (passage de 90 % d'IP à 30 mois chez les diplômés 2013 à 92 % chez les diplômés 2016)<sup>150</sup>, grâce à la multiplication des formations en alternance, a été un des objectifs de l'université, atteints au cours de la

<sup>145</sup> RAE, p. 60 et entretiens.

<sup>146</sup> Entretiens.

<sup>147</sup> RAE, p. 65 et entretiens.

<sup>148</sup> RAE, p. 67.

<sup>149</sup> RAE, p. 62.

<sup>150</sup> RAE, p. 72.

période évaluée. Ce travail sera poursuivi, particulièrement en master. Il faut noter que cette politique vise et favorise également la réussite des étudiants dont les ressources financières sont les plus modestes. L'UA peut compter, pour ces actions, sur ses partenaires socio-économiques tout à fait en phase avec cette politique. **Le comité recommande donc à l'UA de poursuivre cette politique autour de l'insertion professionnelle des diplômés, afin de renforcer l'attractivité des diplômés de l'université au sein de son territoire.**

#### ***Une nouvelle sous-direction vie de campus pour renforcer la vie étudiante***

De nombreux services (SUMPPS, SUAPS, direction de la culture, DEVE), sont impliqués dans l'accompagnement et le développement de la vie étudiante. La création d'une sous-direction « vie de campus » au sein de la DEVE représente une réponse originale à la dispersion des services, en regroupant dans un même ensemble les moyens relatifs à la vie des campus, qu'ils soient destinés aux étudiants ou aux personnels, ce qui permet d'en intégrer tous les aspects, de la vie associative à la vie culturelle, en passant par la santé et le social. L'UA souhaite réaliser un nouveau schéma directeur de la vie étudiante (SDVE) qui sera très utile pour structurer ses actions, compte tenu de l'étendue des missions dans ce domaine et de la multitude des intervenants concernés. **Le comité salue le travail fourni dans le cadre de l'exploitation de la CVEC qui a permis de renforcer les actions au service de la vie étudiante (sport, culture, santé, vie associative)<sup>151</sup> et de consolider la cohésion des campus, y compris ceux qui sont situés à Cholet ou Saumur.**

Comme on peut le lire dans le RAE<sup>152</sup>, la participation des usagers aux élections reste faible et la participation des élus étudiants aux différents conseils de l'UA est limitée, malgré l'implication de la vice-présidente étudiante<sup>153</sup>. Néanmoins, si le travail commun au sein de la commission « vie de l'établissement » fourni par les personnels et représentants (dont des étudiants) pour aboutir notamment au futur SDVE doit être salué <sup>154</sup>, **le comité recommande de renforcer la communication autour de la création de la nouvelle sous-direction « vie de campus et actions de vie étudiante », afin de permettre aux étudiants de mieux identifier l'ensemble des possibilités qui leur sont offertes.**

---

<sup>151</sup> RAE, p. 66.

<sup>152</sup> RAE, p. 11.

<sup>153</sup> RAE, p. 11 et entretiens.

<sup>154</sup> RAE, p. 64 et entretiens.

## Conclusion

Au cours des deux derniers contrats <sup>155</sup>, l'UA a entrepris une réorganisation de grande ampleur. Les contours des UFR, la structuration de la recherche en SFR, les missions et organisations des services, ainsi que la gouvernance, ont été redéfinis. Les dernières évolutions ont eu lieu en 2020. Il s'agit donc d'un processus continu qui a mobilisé de nombreuses énergies. Bien que des points d'amélioration ou de mise au point soient encore attendus, il convient de saluer le travail accompli, qui dote l'établissement d'une organisation tout à fait en phase avec ses missions, et de souligner que pour chacune des recommandations formulées par le précédent comité de visite, des avancées notoires ont été réalisées. Cette réorganisation et ces avancées se sont inscrites dans un contexte difficile. En 2012<sup>156</sup>, l'établissement traversait une crise financière particulièrement grave. Si les progrès réalisés en matière de pilotage lui ont permis de surmonter cette épreuve difficile, l'UA reste dans une situation financière très préoccupante, qui continue à se dégrader. L'établissement est objectivement sous-doté, et ce fait est principalement dû à une augmentation des effectifs étudiants beaucoup plus rapide que celle des dotations publiques.

Pour autant, l'établissement joue un rôle particulièrement structurant au sein de son territoire : ses efforts efficaces en faveur de la réussite en licence, son choix affirmé pour le développement des filières professionnelles et/ou en apprentissage sont un moteur de la réussite de nombreux bacheliers. Ce rôle est reconnu par les collectivités territoriales qui, en partenaires actifs, attentifs et conscients des difficultés de l'établissement, lui permettent de développer ses antennes dans des sites distants de la métropole angevine. L'UA contribue également à la vitalité de l'écosystème socio-économique par de nombreuses collaborations entre les laboratoires de recherche et les entreprises du territoire. Cette contribution est particulièrement visible dans deux secteurs de recherche, qui a eux seuls concentrent la majorité des ressources et des productions scientifiques : les sciences du végétal et les sciences de la santé. La structuration de la recherche en SFR devrait favoriser à la fois la gestion de grandes plateformes technologiques et la transdisciplinarité, et donc améliorer d'autant la politique de valorisation de la recherche.

La recherche devrait également profiter du rapprochement avec l'université du Mans, dans une ComUE expérimentale qui se dessine étape par étape autour de projets communs, sans que les questions de fusion ou de mise en place de structures intermédiaires supplémentaires prennent le pas sur les avancées qui se font au rythme des collaborations scientifiques, pédagogiques ou techniques.

Ce rapide retour sur la trajectoire parcourue ces dernières années par l'université d'Angers pourrait laisser à penser que les principaux points d'attention ont été levés avec une université restructurée, particulièrement bien intégrée dans son environnement, consciente de ses missions, et où le dialogue est une valeur partagée. Paradoxalement, le comité considère que c'est à ce niveau que se situe un point de vigilance particulièrement saillant. Les difficultés financières encore présentes vont obliger l'UA à prendre des décisions, à poser des orientations fortes et à s'y tenir. Comment faire alors pour que la solidarité et la subsidiarité, atouts forts et incarnés de l'université, ne l'emportent pas sur la nécessité de choix stratégiques cohérents au vu de l'état de santé financier de l'établissement ? Il s'agit là d'un enjeu certain pour le prochain contrat : comment engager à présent l'université dans des choix qui permettront d'arrêter une politique d'établissement plus unifiée, voire centralisée, au service de la formation, de la recherche, de la valorisation et des relations internationales et que ces choix se déploient dans les composantes ?

### Les points forts

- Un sentiment d'appartenance très fort des personnels à leur établissement et une adhésion à un mode de gouvernance participatif, rendus possibles par un dialogue social de qualité et par une culture de la collaboration au sein d'équipes dynamiques et structurées.
- Une comitologie qui favorise le dialogue, soutenue par des schémas directeurs formalisés et structurés dans plusieurs domaines.
- Une université engagée dans son territoire, en interaction avec de nombreux partenaires académiques, économiques et institutionnels, ce qui favorise le développement de nombreux projets innovants en recherche et en formation.

---

<sup>155</sup> 2012-2016 ; 2017-2021.

<sup>156</sup> RAE, p. 2.

- Un soutien très fort des collectivités locales et territoriales, parfois au-delà de leurs missions, qui compense les insuffisances des ressources internes de l'établissement.
- Une politique de formation ambitieuse, en adéquation avec les besoins du territoire et en appui à la réussite des étudiants.
- Des outils de structuration de la recherche efficaces et partagés au sein de la communauté.
- Des outils de gestion financière opérationnels et des procédures budgétaires qui suscitent l'adhésion de la communauté.

## Les points faibles

- Une définition insuffisante des objectifs stratégiques de développement, qui empêche la hiérarchisation des projets et risque d'être à l'origine d'une dispersion des énergies.
- Une charge de travail des personnels qui atteint ses limites et l'encadrement insuffisant d'un certain nombre de formations.
- Une dotation actuelle qui n'est plus en adéquation avec la réalité des activités de l'établissement et qui pourrait être un frein à l'avancement des projets.
- Une dégradation des résultats financiers qui fait peser un risque sur la capacité d'investissement de l'université à moyen terme.
- Un manque de communication interne sur les objectifs et les projets développés dans le cadre de la ComUE expérimentale.
- Une absence de stratégie de développement de l'offre de formation et de la recherche à l'international.

## Les recommandations

- Affirmer, formaliser et mettre en œuvre une stratégie qui inverse l'évolution de la situation financière.
- Veiller à la définition d'une politique de valorisation de la formation et de la recherche dans le cadre de la ComUE expérimentale pour favoriser les innovations et amplifier le développement des ressources propres.
- Développer des actions de soutien à la recherche, notamment en coordination avec les EPST.
- Renforcer l'accompagnement au montage de projets et améliorer leur mode de gestion.
- Poursuivre la structuration de la démarche qualité pour en faire une aide au pilotage global de l'université.
- Coordonner les nombreuses initiatives en matière de vie étudiante à l'échelle de l'établissement pour améliorer leur dissémination au bénéfice de l'ensemble de la communauté.
- Saisir les possibilités offertes par les projets structurants en cours, notamment dans le cadre de la ComUE expérimentale et du Data Center, pour développer des mutualisations d'offre de service.

## Liste des sigles

### A

AAP	Appel à projets
Ad'AP	Agenda d'accessibilité programmée
ANR	Agence nationale de la recherche
ANSES	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
AP	Assistance publique
AUF	Agence universitaire de la Francophonie

### B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BUT	Bachelor universitaire de technologie

### C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherches en matière biomédicale et de santé publique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae
CVEC	Contribution vie étudiante et de campus

### D

Daf	Direction administrative et financière
DAV	Direction de l'audiovisuel
DDN	Direction du développement du numérique
DEG	Droit, économie, gestion
Devec	Direction des enseignements et de la vie étudiante et des campus
DFC	Direction de la formation continue
DGS	Directeur général des services
DI	Direction de l'international
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

### E

EC	Enseignant chercheur
ECN	Examen classant national
ED	École doctorale
Enib	École nationale d'ingénieurs de Brest
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESA	<i>European Space Agency</i> - Agence spatiale européenne
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
EUR	Écoles universitaires de recherche

## F

FLE	Français langue étrangère
FR	Fédérations de recherche
FTLV	Formation tout au long de la vie

## G

Gis	Groupement d'intérêt scientifique
Gpeec	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

## H

H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
HC	Heures complémentaires
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IMT	Institut Mines Télécom
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
IP	<i>Internet protocol</i> (adresse identifiant une machine sur le réseau)
IRD	Institut de recherche pour le développement
I-Site	Initiatives-Science – Innovation – Territoires – Économie
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

Labex	Laboratoires d'excellence
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMU	Le Mans Université

## M

MCF	Maître de conférences
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

## N

NCU	Nouveaux cursus à l'université (label)
-----	--

## O

ONR	Organismes nationaux de recherche
ORE	Loi orientation et réussite des étudiants

## P

P	(Master) professionnel
PACES	Première année commune aux études de santé
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PR	Professeur des universités
Prag	Professeur agrégé affecté dans l'enseignement supérieur
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RFI	
RH	Ressources humaines

## S

S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SDVE	Schéma directeur de la vie étudiante
SHS	Sciences humaines et sociales
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation

## U

UA	Université d'Angers
UBL	Université Bretagne Loire
UE	Unité d'enseignement
UEB	Unité européenne de Bretagne
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche

## V

VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

# Observations du président



Angers, le 25 janvier 2022

## Le Président de l'Université d'Angers

Réf. : Cabinet – CR/EP - 22/08  
Suivi : Cabinet du président  
Tél. : 02 41 96 23 63  
Mail : cabinet@univ-angers.fr

## Pierre Glaudes

HCERES  
Directeur du département  
d'évaluation des établissements

## Objet : Rapport d'évaluation – Observations Université d'Angers

Monsieur le directeur,

L'Université d'Angers a pris connaissance avec un grand intérêt du rapport remis par le HCERES, à la suite de sa visite en distanciel en avril 2021. Je tiens en premier lieu à adresser mes remerciements aux membres de ce comité pour la qualité des échanges avec notre communauté, ainsi que pour celle du rapport qui nous a été adressé. Ce rapport qui fixe des pistes d'amélioration correspond dans son fond et sa forme à l'esprit constructif qui a été observé lors de la visite et qui était attendu par notre communauté.

L'Université d'Angers partage en très grande partie l'analyse réalisée et se félicite que les priorités politiques et les résultats de ces dernières années aient pu être appréciés comme des points forts tant sur les aspects organisationnels de l'établissement (structuration, dialogue social, outils de pilotage...) que sur les politiques de formation et de recherche ou de son rôle structurant sur le territoire.

Nous relevons aussi avec intérêt que le comité ait identifié comme un point fort de l'Université d'Angers le « sentiment d'appartenance très fort des personnels à leur établissement et une adhésion à un mode de gouvernance participatif, rendus possibles par un dialogue social de qualité et par une culture de la collaboration au sein d'équipes dynamiques et structurées » ce qui lui permet le « développement de nombreux projets innovants en recherche et innovation ».

Le point de vigilance que relève le HCERES et qui induit ensuite les principaux points à améliorer concerne les moyens dont dispose l'UA pour fonctionner. Point d'analyse que nous partageons. Toutefois, certaines remarques qui émaillent le rapport méritent d'être reprises, non pour les contester, mais pour apporter des éléments d'explication peut-être insuffisamment explicités dans le dossier ou mis en avant lors des entretiens.

Il est pointé un certain manque de priorisation de nos objectifs, notamment autour de la formation. Or, que l'on prenne le projet Thélème (NCU) ou les différents dispositifs dédiés à l'orientation et l'accompagnement des étudiants dans leur études (ETOILE, DARRE, Rebonsup, PAREO...), tous ces programmes participent à l'objectif de réussite, marqueur très fort de l'UA et constituent donc des objectifs prioritaires pour notre établissement

Le développement des formations professionnelles par le biais notamment de l'alternance ou l'apprentissage participent à celui de l'amélioration de l'insertion professionnelle et subséquemment aussi à l'augmentation des ressources propres de l'établissement. Cet aspect avait d'ailleurs fait l'objet d'un plan stratégique de développement (« Objectif Lune » construit avec les composantes) qui a permis d'identifier les différents secteurs de progression et la feuille de route associée.

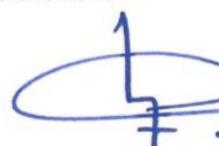
D'autres remarques font référence à des points d'amélioration qui correspondent à des objectifs qui seront effectivement développés dans le futur projet d'établissement, par exemple celui de la formalisation d'une stratégie à l'international, de l'attractivité des masters, d'une politique alumni qui figurera d'ailleurs aussi dans la feuille de route de la fondation, la reconnaissance de l'engagement étudiant, et bien sûr la dynamique autour de la construction de la COMUE expérimentale.

Tout comme cela a été fait lors du « contrat quinquennal » qui se termine, l'UA s'attachera à suivre les recommandations avancées par le HCERES, dans l'esprit d'un processus d'amélioration continue auquel nous sommes très attachés, pour autant que ces recommandations soient cohérentes avec les principes de fonctionnement de l'Université d'Angers. Nous faisons référence à la compatibilité du mode de pilotage de l'Université et la nécessité de prendre des décisions fortes en vue d'améliorer la trajectoire financière de l'établissement qui induirait un mode de management plus « vertical ». Nous ne partageons pas cette vision et au contraire nous sommes convaincus que la confiance créée depuis des années construite sur la transparence, le dialogue et la participation, favorise cet « attachement à l'établissement » à même de partager les décisions, même les plus difficiles.

L'Université d'Angers n'a jamais fui ses responsabilités : les décisions prises à l'occasion du plan de retour à l'équilibre des années 2012-2013, l'absorption de 7500 étudiants supplémentaires en 10 ans sans les moyens supplémentaires associés, la mise en œuvre de projets d'excellence assumés (Pluripass, THELEME, ETOILE, LUMOMAT...) le prouvent, tout comme le montrera le futur projet d'établissement.

La situation financière qui est la sienne n'est pas le résultat d'un mode de management qui manque de rigueur, un défaut manifeste de choix politiques mais le fruit d'une dotation par étudiant et d'un encadrement qui ne sont plus en cohérence avec son développement, ses missions dévolues par l'Etat et les comparaisons à l'échelle nationale. Situation qui est jugée aujourd'hui par notre communauté et la gouvernance comme profondément inéquitable voire injuste et toute décision qui viserait à rendre compatible l'activité de l'Université à son niveau de ressources, au dépend de ses missions de formation et de recherche et au mépris des attentes des familles et des entreprises de son territoire, serait in fine inapplicable qu'elle soit prise de façon participative ou verticale.

Vous souhaitant bonne réception de ces observations, je vous prie de croire, Monsieur le directeur, à l'assurance de mes respectueuses salutations.



**Christian ROBLEDO**  
Le Président

## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université d'Angers a eu lieu du 20 au 22 avril 2021. Le comité était présidé par Monsieur **François GAUER**, professeur (biologie des organismes) ; VP politique numérique et démarche qualité ; ancien VP transformation numérique et innovations pédagogiques – Université de Strasbourg.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Véronique BACH**, professeur (neurosciences) ; VP déléguée à la recherche en santé et aux liens avec le CHU – Université de Picardie Jules Verne ;
- Monsieur **Stéphane BRETTE**, PRAG (génie électrique) ; ancien VP Patrimoine et transition écologique - Université Paris Nanterre ;
- Monsieur **Denis LAMBERT**, ancien directeur général du Crous de Paris ;
- Madame **Anne VARET**, directrice scientifique et directrice exécutive adjointe à la prospective et à la recherche à l'Agence de la transition écologique (ADEME) ;
- Madame **Émylie LENTZNER**, étudiante en médecine - Université de Paris ; ancienne VPE - Université Paris Diderot ;
- Monsieur **Wolfgang SABLER**, maître de conférences (langue et littérature germaniques) à la retraite ; ancien VPCFVU - Université de Picardie Jules Verne ;
- Madame **Zeinab SAAD**, professeur (chimie) ; ancienne doyenne de l'école doctorale sciences et technologies et coordinatrice générale du bureau des relations internationales – Université Libanaise.

Philippe THIARD, conseiller scientifique, et Clémentine FRANCEZ-CARRERE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

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



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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