

DELIBERATION CA0123-2020

Vu le code de l'éducation, notamment ses articles L.123-1 à L.123-9, L.712-6-1 et L.719-7 ;

Vu le décret 71-871 du 25 octobre 1971 portant création de l'Université d'Angers ;

Vu l'arrêté n° 2020-097 du 7 octobre 2020 portant délégation de signature en faveur de M. Olivier HUISMAN;

Vu les statuts et règlements de l'Université d'Angers, tels que modifiés le 24 septembre 2020 ;

Vu les convocations envoyées aux membres du Conseil d'Administration le 8 décembre 2020

Objet de la délibération : Rapport d'autoévaluation de l'établissement

Le Conseil d'Administration, réuni en formation plénière le jeudi 17 décembre 2020, le quorum étant atteint, arrête :

Le rapport d'autoévaluation de l'établissement est approuvé.

Cette décision est adoptée à la majorité avec 23 voix pour et 4 abstentions, 1 membres n'a pas pris part au vote ; 3 membres se sont déconnectés en cours de séance.

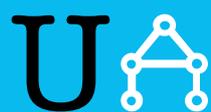
Fait à Angers, en format électronique

*Pour le Président et par délégation,
Le directeur général des services
Olivier HUISMAN*

Signé le 21 décembre 2020

La présente décision est exécutoire immédiatement ou après transmission au Rectorat si elle revêt un caractère réglementaire. Elle pourra faire l'objet d'un recours administratif préalable auprès du Président de l'Université dans un délai de deux mois à compter de sa publication ou de sa transmission au Rectorat suivant qu'il s'agisse ou non d'une décision à caractère réglementaire. Conformément aux articles R421-1 et R421-2 du code de justice administrative, en cas de refus ou du rejet implicite consécutif au silence de ce dernier durant deux mois, ladite décision pourra faire l'objet d'un recours auprès du tribunal administratif de Nantes dans le délai de deux mois. Passé ce délai, elle sera reconnue définitive. La juridiction administrative peut être saisie par voie postale (Tribunal administratif de Nantes, 6 allée de l'Île-Gloriette, 44041 Nantes Cedex) mais également par l'application « Télérecours Citoyen » accessible à partir du site Internet www.telerecours.fr

Affiché et mis en ligne le : 21 décembre 2020



**Rapport
D'Auto-évaluation
2020**

Table des matières

Préambule	1
Le positionnement institutionnel de l'Université	2
Référence 1 L'Université définit son positionnement	2
La stratégie Institutionnelle de l'Université	4
Référence 2 L'Université décline ses orientations stratégiques en grands objectifs opérationnels et partenariats, elle mobilise des outils de sa trajectoire parcourue	4
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	7
L'organisation interne et la gouvernance de l'Université	11
Référence 4 La gouvernance de l'Université s'appuie sur une organisation, des instances, des circuits de décision et une communication adaptée à ses missions et à sa stratégie	11
Référence 5 La direction de l'université porte et développe une politique globale de la qualité	14
Le pilotage opérationnel global de l'Université	17
Référence 6 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	17
Référence 7 La politique de gestion des Ressources Humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'Université et contribuent au bien-être au travail de ses personnels	20
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	26
La politique de recherche	31
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	31
Référence 10 Les politiques de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique	38
La politique de formation tout au long de la Vie	44
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	44
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	51
Le lien entre recherche et Formation	59
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	59
Les parcours des étudiants : de l'orientation à l'insertion	66
Référence 14 L'université favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle	66
La vie étudiante	72
Référence 15 L'université soutient le développement de la vie étudiante, l'engagement des étudiants dans la gouvernance et favorise le bien-être étudiant	72
Table des annexes	77

Préambule

Depuis la dernière autoévaluation de l'Université d'Angers (UA) en 2015, un certain nombre de projets ont été initiés par la présidence, les composantes et les services de l'Université.

L'annexe 1 présente l'organigramme de l'Université. Il démontre à lui seul les évolutions conduites depuis 2015 et témoigne de l'investissement de la communauté universitaire dans la mise en œuvre du projet d'établissement tout au long du mandat 2016-2020.

[[Annexe 1](#) – Organigramme de l'Université d'Angers et évolutions depuis 2015].

L'Université d'Angers est composée de :

- 5 unités de formation et de recherche (UFR) et 3 écoles et instituts,
- 26 unités de recherche regroupées en 5 structures fédératives de recherche (SFR),
- 5 services communs,
- L'administration centrale.

L'Université accueille 25 534 étudiants en 2019-2020 et s'appuie sur 1112 enseignants et enseignants chercheurs et 843 BIATSS ([bilan social 2019](#)), ce qui en fait une des universités les moins bien dotées dans le paysage national. L'annexe 4 présente un comparatif avec d'autres établissements qui démontre une sous dotation d'environ 50 M€ de la subvention pour charges de service public (SCSP) et d'environ 700 emplois par rapport à des établissements de même typologie (référence 2).

Malgré ce contexte de sous dotation, l'Université d'Angers, présente des résultats d'excellence sur la période : première en taux de réussite en licence, réussite aux appels à projets (NCU THELEME, ETOILE, EUR LUMOMAT, ...), classements internationaux (référence 9), ... et joue un rôle moteur au sein du territoire dans le cadre, des politiques de site (COMUE UBL puis COMUE Angers-Le Mans, GIS Angers Loire Campus) et du portage de nombreux projets (THELEME, ETOILE, LUMOMAT, ...).

Comme préconisé dans le référentiel externe de l'évaluation des universités, le rapport d'autoévaluation est organisé en trois domaines, neuf chapitres et quinze références. La méthodologie du processus d'autoévaluation a été détaillée dans la référence 6.

Le positionnement institutionnel de l'Université

Référence 1 *L'Université définit son positionnement*

Histoire et Valeur

L'Université d'Angers (UA) est une Université pluridisciplinaire avec santé attachée à tenir **tout à la fois son rôle de service public de l'enseignement supérieur et la conduite de programmes de recherche de haut niveau.**

Le développement de ses actions de formation repose sur la volonté de **faire réussir tous les publics**, de déjouer les déterminismes sociaux et d'assurer aux diplômés une insertion professionnelle en rapport avec leurs compétences. Ces objectifs se concrétisent par des réalisations comme le développement de licences professionnelles et de formations en tourisme, la création de l'école d'ingénieur ISTIA en 1992, devenue Polytech en 2019, puis l'IAE en 2020, l'accompagnement de la réussite étudiante, et le développement de l'apprentissage.

L'activité de recherche a été progressivement focalisée sur des domaines articulés aux spécificités du territoire (végétal), ou permettant la synergie de différentes disciplines (Genre, Enfance) tout en préservant le soutien à des équipes émergentes ou situées sur des niches et obtenant des succès à des appels à projets nationaux ou internationaux. Ces stratégies nous permettent d'atteindre des **résultats très honorables dans différents classements nationaux ou internationaux** (référence 9).

L'UA a toujours innové. Le succès de PluriPASS démontre cette capacité de fédérer les acteurs sur des projets transversaux. Le développement d'un programme ambitieux de professionnalisation des filières en sciences humaines et sociales affirme notre volonté de sortir des stéréotypes qui peuvent coller à l'image de la formation à l'université. L'UA place l'humain au cœur de son projet avec une volonté d'intégrer dans l'ensemble de ses politiques trois enjeux transversaux que sont l'égalité, la transition écologique et l'ouverture internationale.

L'UA s'inscrit résolument dans un **partenariat avec son territoire**. Des collaborations multiples entre activités de formation ou de recherche et tissu économique local ont été développées. La Fondation de l'Université créée en 2018 constitue un des outils d'une coopération plus globale mais nous interrogeons cependant sur les outils à même de les renforcer, notamment dans la gestion de la relation entreprises et alumni.

Sur plusieurs mandats, l'équipe de direction a **renforcé ses outils de pilotage, son dialogue interne et son organisation** et a assumé les choix permettant le retour à l'équilibre après les difficultés rencontrées en 2012. Cette politique trouve actuellement ses limites dans un contexte de sous-dotation historique dont le poids s'accroît avec l'augmentation des effectifs étudiants, et ne sera plus comprise ni soutenue par la communauté, si des horizons meilleurs ne peuvent être dégagés. Les résultats obtenus l'ont été au prix d'un engagement massif des personnels mais celui-ci atteint aujourd'hui un point de bascule vers un épuisement collectif si des mesures exceptionnelles d'accompagnement en postes ne sont pas prises.

Rôle et positionnement local, national, international

La métropole angevine est caractérisée par sa forte population étudiante (plus de 40 000 étudiants en 2019), et la diversité des établissements publics et privés. Elle est régulièrement très bien classée dans les palmarès "qualité de vie étudiante".

L'Enseignement supérieur angevin est structuré autour du groupement d'intérêt scientifique Angers Loire Campus (ALC) présidé par l'UA. Ce groupement est un lieu d'échange concernant les pratiques pédagogiques et les sujets de vie étudiante. Nous

souhaitons le renforcer comme interlocuteur des collectivités, sur des sujets tels le transport, le logement étudiant, la vie étudiante.

L'UA est le référent universitaire pour le développement d'un ensemble de formations partenaires. Conformément à une recommandation de la précédente évaluation, les liens ont été clarifiés par convention pour : la délivrance de diplômes (Facultés Libres de l'Ouest, Ecole Supérieure d'Agriculture) ; l'universitarisation des formations paramédicales (IFSI, centres hospitaliers) ; l'accès à différents services de l'UA (bibliothèque, sport, CAP Europe, entrepreneuriat, ...), ou pour des mutualisations de locaux (IUT/ENSAM, Pôle mutualisé de Saumur, Campus de Cholet). L'UA développe des partenariats avec les agglomérations de Cholet, Saumur et les Sables d'Olonne, qui contribuent à la mise en place de formations sur ses campus, en cohérence avec le schéma régional. L'UA était membre de la COMUE Université Bretagne Loire (UBL). Le rapprochement avec l'Université du Mans (LMU), déjà initié au sein de l'UBL s'est concrétisé par l'adoption des statuts d'une COMUE expérimentale UA-LMU. Ce projet s'est construit en tenant compte des raisons de l'échec de l'UBL et en optant pour une gouvernance légère, directement issue des gouvernances des établissements et pour une structuration sur la base de projets. Les deux établissements sont porteurs du NCU Thélème, d'Etoile et de projets communs en santé. Dès 2020, les deux établissements ont obtenu dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion (DSG) des moyens ciblés sur des projets communs en formation et en recherche. Le Centre hospitalier universitaire d'Angers (CHU) et le Centre hospitalier du Mans (CHM) seront associés à la COMUE qui peut accueillir d'autres partenaires.

Des relations fortes existent avec la Région des Pays de la Loire et la Communauté d'agglomération dont les financements se sont montés respectivement à 21,34 M€ et 6,27 M€ cumulés sur 5 ans dans le cadre du CPER, des programmes Recherche Formation Innovation (RFI), de dispositifs de soutien à la Recherche, d'une convention pluriannuelle de soutien à la pédagogie, à la vie étudiante et au numérique, de bourses à la mobilité.

L'UA est membre de la CPU et de l'AUREF et joue un rôle actif de promotion des interactions universités / territoires. Les composantes participent aux réseaux nationaux (ADIUT, CDEFI, réseau Polytech et IAE, conférences des directeurs et des doyens). L'UA est identifiée nationalement pour ses dispositifs innovants ; régulièrement citée dans la presse nationale et sollicitée pour participer à des groupes de travail nationaux. L'UA a par ailleurs des partenariats avec le CNRS, l'INSERM et particulièrement l'INRAE.

L'UA promeut des valeurs d'ouverture internationale, notamment européenne, d'accueil, et d'échange. Les partenariats internationaux sont nombreux tant en formation qu'en recherche.

Prise en compte de l'environnement socio-économique, des schémas locaux et régionaux ESRI

Notre environnement économique est marqué par la grande diversité des champs d'activité et un tissu dense d'entreprises de taille petite et intermédiaire. Certains secteurs sont historiquement prédominants (production végétale, mode, tourisme, aéronautique, constructions navales ou électronique professionnelle par exemple), d'autres se développent rapidement (objets connectés). Cette diversité favorise le développement de nombreuses relations entre les formations et les entreprises, notamment via l'alternance et l'apprentissage, mais rend plus complexe leur structuration. Néanmoins certaines relations sont fortement structurées et ont été soutenues dans le cadre des programmes RFI de la Région Pays de la Loire notamment dans le domaine du tourisme, des matériaux fonctionnels, de l'électronique professionnelle et du végétal, ou dans le cadre du développement des campus des métiers. Certaines de nos composantes ont développé des « clubs des partenaires », permettant d'offrir des stages, ou de travailler sur des projets de chaires.

La stratégie Institutionnelle de l'Université

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

Les grands objectifs de notre « contrat » (volet local du contrat UBL) et l'atteinte des jalons fixés

Le calendrier de contractualisation avec la COMUE UBL, puis sa dissolution, n'ont pas permis la signature d'un contrat pour l'UA. Néanmoins le [volet local du contrat de l'UBL](#) définissait des actions ainsi qu'un ensemble d'indicateurs et de jalons qui ont été utilisés par l'UA pour son pilotage.

[\[Annexe 2 – Jalons du contrat 2017-2021\]](#)

[\[Annexe 3 – Evolution des indicateurs sur la période 2015 et 2019\]](#)

Des progrès importants ont été réalisés dans la structuration pluriannuelle du dialogue interne et du pilotage ainsi que dans l'organisation générale.

2-1.1 La place de l'UA comme acteur local, national et international.

Le rôle dans l'animation de l'enseignement supérieur angevin, les liens avec les acteurs économiques ainsi que la création de la COMUE UA-LMU ont été présentés dans la référence 1. Le développement de l'action internationale avait été résumé dans le précédent contrat : "informer, impulser, coordonner, prioriser". Les références du domaine 2 évaluent nos réalisations avec une avancée très significative sur les objectifs d'information et de coordination. Il reste des manques urgents à combler (l'absence de site en anglais), et la nécessité de prioriser fortement nos actions. Néanmoins notre établissement intègre progressivement une véritable culture de diplomatie scientifique, permettant de concentrer nos forces sur des partenariats stratégiques (notamment en Chine) ou d'articuler nos partenariats avec les jumelages.

2-1.2 La place de l'innovation, tant dans notre organisation interne que dans le développement de notre activité de formation et de recherche.

Le projet de structuration interdisciplinaire en collegia, dont le rapport d'évaluation soulignait les faiblesses n'a pas rencontré d'adhésion de la communauté et a été abandonné (jalon 6). Par contre, la structuration de notre activité de recherche en structures fédératives de recherche (SFR) a été achevée (jalon 4), et nos priorités encore mieux définies. Les enjeux relatifs au « temps recherche » inhérents à la sous-dotation de l'UA n'ont pu être que partiellement traités. Des réorganisations ont permis d'optimiser des fonctions de support à la recherche.

Sur le plan de l'innovation en formation, nous avons poursuivi nos objectifs tout en intégrant les dispositifs, de la loi ORE, de la réforme des études de santé, de notre NCU THELEME et de l'EUR LUMOMAT. Sur cet axe nos objectifs tant quantitatifs (maintien de nos taux de réussite) que qualitatifs (évolution des pratiques pédagogiques sur l'ensemble de nos formations) ont été globalement atteints. Les structures d'appui à la transformation pédagogique ont été considérablement renforcées avec la création du Lab'UA, et l'identification de la direction de l'audio-visuel (DAV).

Pilotage, structuration et réponse aux enjeux sociétaux.

Tout au long du contrat, les processus de pilotage ont été mieux maîtrisés, des simplifications ont été proposées et un ensemble de stratégies pluriannuelles ont été mises en place.

Le suivi de la soutenabilité financière de la dernière offre de formation a été mis en œuvre selon le tableau de bord de la DGESIP par domaines disciplinaires, mais aussi par composante sur la base des maquettes renseignées par les responsables de formations. Cette première expérience fastidieuse par l'absence d'outil spécifique a conduit l'UA à affiner sa stratégie de comptabilité analytique en s'appuyant sur le programme de connaissances des coûts (P2CA) de la DGESIP pour la préparation de sa future accréditation en remplacement du volet 4 de soutenabilité financière. L'UA dispose d'une expérience importante sur ce sujet (comptabilité analytique depuis 2010, participation à l'équipe projet de la DGESIP et à la phase d'expérimentation, déclinaison de cet outil pour la formation continue mais qui doit encore être améliorée).

L'évaluation des formations a continué de se développer (jalon 2), pilotée par la commission d'évaluation des formations qui définit les questionnaires et les calendriers en les adaptant à chaque composante et formation. Chaque année une évaluation est réalisée pour les DUT, licence, master, licence professionnelle et diplômes d'ingénieur avec un taux de réponse compris entre 40 et 50%. En complément de cette approche globale, les enseignants disposeront fin 2020, d'une application pour évaluer de façon autonome leur enseignement (outil développée par LMU).

Des processus ont été simplifiés comme le prévoyait le jalon 7. Les progrès concernent essentiellement la dématérialisation par la modernisation du système d'information (SIFAC, SIHAM, Partage, OSCAR, FCA Manager, ...), le déploiement de l'i-parapheur, de la signature électronique, des formulaires dématérialisés (FUA) et le développement d'outils collaboratifs (office 365, Ametys, Yammer, ...). Cette démarche a été accélérée par la crise sanitaire. Le développement du portail Pap'UA permet à chacun d'accéder facilement à l'ensemble des indicateurs de l'établissement.

Les processus support ont été structurés au travers de schémas pluriannuels, en y incluant chaque fois une démarche qualité ou de labellisation :

- **Structuration des processus RH et la labélisation HRS4R** (référence 7).
- **Egalité dont l'égalité femme-homme.** Une instance spécifique portée par la 1^{ère} Vice-présidente (commission égalité) a été créée. L'intérêt des personnels et des étudiants est important comme en témoigne les nombreuses candidatures reçues lors du renouvellement. Une cellule d'écoute des victimes de violences sexistes et sexuelles a été créée en 2017 et élargie en 2020 aux victimes de toutes formes de discrimination et harcèlement. Trois chargés de mission en charge, de l'égalité, de la lutte contre le racisme et l'antisémitisme et du handicap participent à cette dynamique. Des avancées importantes ont été faites en termes de recueil de données via une enquête spécifique (<https://www.univ-angers.fr/fr/universite/strategies-et-grands-projets/egalite/enquete-egalite.html>) et de portage politique, mais les enjeux de diminution réelle des inégalités restent entiers et seront centraux dans la rédaction du plan d'égalité professionnelle.
- **Schéma directeur du handicap.** Rédigé en 2016, il a permis d'accompagner l'augmentation du nombre d'étudiants en situation de handicap et de progresser dans l'accompagnement des personnels même si nous restons très en deçà de nos objectifs et de nos obligations d'emploi. Un plan Ad-AP a été signé avec l'état pour un montant de 2 M € dont 600 K€ d'auto-financement et un ensemble d'éléments d'accessibilité bâtimementaires ont été améliorés. Ce schéma sera réécrit pour les années 2021-2025.
- **Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)** (référence 8)

- Label "bienvenue en France obtenu dès sa création" (référence 13)

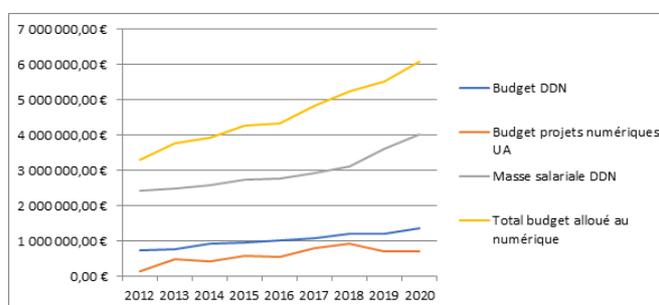
- [Schéma directeur du numérique \(SDN\)](#)

Le SDN est coordonné depuis 2018 par le Service de Transformation du Numérique. Il se décline en 8 programmes, articulant des aspects structurels de notre système d'information, des choix d'outils collaboratifs (Office 365), des choix d'outils de pédagogie numérique, des choix d'installations dans nos locaux (wifi haut débit, captation possible dans de nombreuses salles) et de nombreuses actions de formation des personnels. Chaque programme dispose d'un comité de pilotage dédié.

Le dialogue avec la communauté se fait au travers de la commission permanente du numérique (CPN). Cette instance créée en 2012, pilotée par le Vice-président patrimoine et numérique, rassemble quatre fois par an les représentants des composantes, des laboratoires et de la direction du numérique. Elle coordonne les actions de développement du numérique, examine les projets et étudie leur pertinence au regard de la politique de l'établissement et du SDN.

L'UA a ainsi pu porter des projets transformants majeurs en termes, d'infrastructures, de système d'information mais aussi de méthodes de travail et de pédagogie. Le SDN est réalisé à 50% à la fin de l'année 2020. Les quelques exemples ci-dessous mettent en évidence le changement d'échelle engagé par l'UA malgré des contraintes de moyens fortes: - le déploiement du wifi haut débit, la création de salles d'innovation pédagogique, le déploiement de salles de visioconférences, ont été réalisés dans le cadre du CPER numérique 2015-2020 ; - le raccordement ultra-haut débit Nantes/Angers/Le Mans/Paris a été réalisé dans le cadre d'un partenariat entre les Universités ; - la construction d'un Datacenter a été réalisé dans le cadre du CPER et d'un partenariat métropolitain ; - le développement du soutien à la pédagogie par le renforcement du Lab'UA doté de 20 ETP en 2020.

Malgré un effort financier important illustré par ce graphique, 2 M€ seront nécessaires sur les 2 prochaines années pour permettre les évolutions prévues par le SDN. 1 M € supplémentaire a été réalisé en 2020 pour l'organisation des enseignements à distance et hybride et le télétravail de manière durable.



- Depuis 2020, un chargé de mission transitions énergétiques et numérique décline les actions de la démarche ISO 50001 et le dispositif d'Intracting développé avec la Banque des Territoires (référence 8).

- Vers un schéma directeur de la vie de campus (référence 15).

L'UA peut être fière de ses résultats confirmés par l'ensemble des indicateurs de réussite mais la situation sociale et économique de l'Université continue de se dégrader. L'augmentation continue des effectifs étudiants depuis 2012 d'un côté et la sous-dotation historique combinée à une dynamique de recrutement insuffisante de l'autre engendrent une dégradation importante de la situation de l'Université. L'UA a utilisé tous les leviers possibles afin créer un maximum de postes. Les dispositifs, FIORASO, SAUVADET, plan étudiant et le dialogue stratégique de gestion ont été pleinement utilisés. Les financements obtenus dans le cadre des appels à projets (PIA, ANR, AMI, ...) ont intégralement été mobilisés pour renforcer les équipes et atteindre les objectifs. Malgré ces ressources supplémentaires, les taux d'encadrement de 2019 restent inférieurs à ceux de 2012.

[Annexe 4 – Situation sociale et financière de l'Université]

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*

Stratégie de recherche en Santé

La construction d'une stratégie de site sur la recherche, intégrative et structurante, s'est étendue sur plusieurs années grâce à la proximité entre les acteurs de terrain et au dialogue permanent des gouvernances du CHU et de l'Université.

Le Comité d'Orientation Stratégique (COS) externe que l'UA a mobilisé au cours de l'année 2019 a relevé un certain nombre de points forts et certains sur lesquels des améliorations sont possibles pour le pôle santé.

Citons pour les points forts : Une recherche active en santé dans des secteurs porteurs, des équipes labellisées par l'INSERM et le CNRS, un entourage favorable avec le CHU local et l'ISITE à Nantes ainsi que la disponibilité de plateformes et de services communs.

Les axes d'améliorations identifiés par le COS étaient la valorisation de la recherche locale pour gagner en visibilité, le renforcement de interactions avec le CHU et le CH du Mans, le renforcement de l'attractivité.

La situation de la recherche en santé sur le site angevin est paradoxale :

D'une part une production scientifique de grande qualité certifiée par plusieurs indicateurs :

- Positionnement dans le classement de Shanghai 2020 : 301-400^{ème} université mondiale (14^{ème} université française) pour Clinical Medicine, 401-500^{ème} (22^{ème} université française) pour Biological sciences et Pharmacy & Pharmaceutical Sciences.
- Une production scientifique à la fois importante et qualitative (données IPERU de l'OST) avec i) un impact significatif au regard de sa taille (indice d'impact à deux ans en recherche médicale : 1,6 comparable par exemple à ceux par exemple de Rennes 1, Aix-Marseille ou Montpellier), ii) un nombre de publications représentant respectivement 2,3 % et 31,3 % de la productions nationale et régionale dans ce domaine et iii) une part des publications dans le top 10% des publications les plus citées supérieure à la moyenne mondiale de 79%.
- Des domaines très productifs (nombre de publications dans le 1^{er} quartile de la discipline, source WoS) sont l'hématologie, l'oncologie et la gastro-entérologie & hépatologie.

D'autre part, un manque de visibilité notamment à l'échelle nationale qui pourrait s'amplifier dans les années à venir du fait de la concentration des moyens sur le site nantais voisin (Isite NeXt)

Sur plusieurs points d'amélioration, l'UA a déjà mis en place des actions à même d'apporter des réponses convaincantes.

Ainsi, la politique de site intègre le CHU, l'Université par l'intermédiaire de la faculté de santé et la Structure Fédérative de Recherche « interactions cellulaires et applications thérapeutiques » (SFR ICAT) regroupant toutes les unités INSERM et CNRS en santé du site.

Cette politique s'est concrétisée au cours de l'année 2020 par un appel à projet commun CHU/Université qui avait pour but d'identifier des projets structurants rassemblant recherche préclinique et recherche clinique. Trois axes ont été identifiés : Immunologie, Médecine mitochondriale et maladie dysmétabolique. Ces axes forts illustrant les axes translationnels du site, ne résument pas toute la recherche menée localement, mais sont la démonstration du souhait et de la capacité à structurer de manière visible les collaborations CHU/Université. Comme précisé dans la référence 9, environ un tiers des hospitalo-universitaires n'ont pas d'activité recherche déclarée dans une unité de recherche

labellisée. Même si ce taux est similaire à celui observé sur d'autres sites comparables, la structuration de tels axes translationnels devrait conduire à une meilleure intégration des personnels hospitaliers dans les unités de recherche. Les recrutements hospitalo-universitaires à venir pourront de plus s'intégrer prioritairement dans ces axes.

Au-delà de la seule composante santé, l'UA et le CHU se sont associés avec l'Université du Mans, les centres hospitaliers du Mans et de Laval pour lancer un réseau de recherche « santé, métiers de l'ingénieur et des sciences sociales ». Ce réseau se construit autour de nombreux acteurs : écoles d'ingénieurs, professionnels de santé des hôpitaux, chercheurs et enseignants chercheurs universitaires des thématiques citées, rassemblés dans la volonté de lancer des projets multidisciplinaires et sur l'ensemble de l'hémi-région Est des Pays de la Loire. Un premier appel d'offre a concrétisé ce réseau en 2020.

La volonté de site s'inscrit également dans le recrutement d'un maître de conférences en service temporaire en science infirmière (MAST) par l'UA, dont l'emploi principal est au CHU, coordonnateur de la recherche paramédicale, et dont la mission universitaire sera de développer la recherche en sciences infirmières en soins premiers sur le territoire. Ce recrutement s'intègre dans le lancement d'un groupe de recherche multidisciplinaire en soins primaires avec les universitaires de médecine générale et de pharmacie, adossé au savoir-faire en méthodologie de la recherche clinique du CHU.

Afin de fluidifier les démarches réglementaires et éthiques pour la mise en place opérationnelle de la recherche, le CHU et l'UA sont engagés dans une démarche de bonnes pratiques partagées et d'échanges d'information sur les instances éthiques (comité d'éthique du CHU et de l'UA).

Stratégie des formations médicales

De même que le CHU et l'Université construisent une politique de site en recherche, une stratégie de site sur la formation est le fruit d'une longue collaboration et échanges. Cette ambition est pluriprofessionnelle, comme le démontrent les 4 départements de la faculté de santé : médecine, pharmacie, sciences infirmières et maïeutique, ces deux derniers étant le « bras » universitaire des écoles de formation hospitalière du CHU et des CH de Saumur et de Cholet, dans une démarche d'universitarisation.

De nombreuses actions de formation interprofessionnelle ont été mises en place afin de former des professionnels capables de travailler en équipe : on citera notamment les simulations de ponction lombaire mêlant étudiants en médecine et étudiants en soins infirmiers, la construction en commun du service sanitaire sur les 4 départements facultaires, l'enseignement par les pairs de l'accouchement voie basse (étudiantes sages-femmes vers les étudiants en médecine).

Le CHU, les CH du territoire, et un réseau dense de maîtres de stages universitaires en médecine générale et médecine spécialisée ambulatoire accueillent les nombreux stagiaires des différentes filières. Ces terrains de stage sont pour la plupart, notamment pour les internes de médecine et pharmacie, le fruit d'une construction commune entre Faculté de Santé de l'université et CHU. La faculté a initié un plan ambitieux « territoires universitaires de santé » visant à nommer des Chefs de clinique assistants dans les centres hospitaliers non universitaires (Le Mans, Laval, Cholet) et des chefs de clinique de médecine générale en soins premiers ambulatoires, financés pour la partie universitaire par les collectivités territoriales. Trois CCA seront nommés en novembre 2020, 2 au CH du Mans et un au CH de Laval. Ce plan ambitieux n'aurait pu voir le jour sans le soutien et l'accompagnement résolu du CHU dans cette démarche territoriale.

Cette démarche visant à former les professionnels de santé pour le territoire s'est également concrétisée par les ouvertures d'antennes de notre dispositif expérimental PluriPASS au Mans (à la suite des antennes PCEM1 et PACES depuis 2009) et à Laval depuis 2019, et par un doublement du *Numerus Clausus* médecine en 20 ans, dont 12% sur les 4 dernières années. Le dispositif expérimental PluriPASS a également permis à un nombre significatif d'étudiants non sélectionnés dans les filières de santé de poursuivre dans les

études universitaires. Ainsi 70% d'une promotion entrant en PluriPASS est en L3, toutes filières confondues.

Le CHU et l'université se sont associés depuis 2013 dans un groupement d'intérêt scientifique pour porter un centre de simulation nationalement reconnu, ALLSIMS. Ce centre vient d'obtenir la labellisation par la société Française de simulation. Ce centre bénéficie actuellement d'un plan investissement majeur de deux millions d'euros partagé par les deux institutions pour le faire encore évoluer vers les nouveaux enjeux de formation dans un cadre immobilier rénové : télémédecine, réalité virtuelle, simulation haute-fidélité... Ce centre est la concrétisation de la volonté de l'université et du CHU d'orienter la formation initiale et continue des professions de santé vers une démarche de compétences.

L'attractivité du site santé, CHU et UA, est enfin prouvée par le très bon positionnement national du choix des internes de médecine au moment de choisir la ville où ils réaliseront leur 3ème cycle : Angers est la 9ème ville de France par ordre de choix, ce qui la classe en tête des villes de notre taille. Ces bons résultats et cette attractivité caractérisent également l'internat de pharmacie à l'Université d'Angers.

En lien avec le chapitre recherche précédent, il est remarquable que quasiment 100% des promotions de DFGSM et DFGSP s'engagent dans la validation d'un master 1 recherche.

Formations paramédicales

La Faculté de santé de l'Université d'Angers a créé en 2017 un département de sciences infirmières, intégrant les 3 IFSI du Maine et Loire, complétant le département de maïeutique déjà créé en 2015. Ces départements donnent le cadre de la marche vers l'intégration dans l'université de ces formations. Le recrutement d'un MAST infirmier, afin de développer la valence recherche a déjà été cité. Ces départements sont les lieux d'accueil des étudiants IFSI et maïeutique dans l'université. Les étudiants bénéficient d'une inscription à l'Université, leur donnant droit à tous les services universitaires (SUAPS, SUMPPS, BUA, SUIO-IP), dans le cadre d'une convention entre l'Université, la Région des Pays de la Loire et les établissements hospitaliers porteurs des Instituts. Les étudiants sont éligibles et élus dans les différents conseils de la faculté. A ce titre de la représentation des étudiants IFSI et Maïeutique dans la vie de la faculté et de l'université, il mérite d'être souligné que le vice-directeur étudiant de la faculté a été pendant l'année 2019-2020 un étudiant de l'IFSI d'Angers ou encore que des ESI sont élus dans les conseils centraux. Cette démarche s'est d'ailleurs traduite par le dépôt d'une demande de licence en sciences infirmières au mois de novembre 2020.

Cette structuration interprofessionnelle de la faculté a permis une réponse coordonnée de l'aide étudiante pendant la période aigue de la crise du COVID19, avec la mise en place d'une réserve de mobilisation étudiante pilotée par une plateforme facultaire, permettant de répondre à de multiples demandes correspondant au savoir-faire des différents métiers.

Au-delà de la description de ces différentes actions, il peut être *in fine* résumé les axes principaux visés dans le cadre de l'intégration universitaire des formations IFSI et maïeutique au sein de la faculté :

- Développement d'une recherche paramédicale et maïeutique autonome en partenariat avec le CHU et les autres départements de la faculté
- Expérimentation d'une licence en sciences infirmières sur les 3 IFSI du département et avec l'IFSI du CH du Mans déposée suite à l'appel à projet national en novembre 2020
- Formation interprofessionnelle des futurs acteurs de la santé
- Ouverture aux étudiants en IFSI de la voie d'entrée vers la deuxième année médecine et pharmacie

Stratégie territoriale

La stratégie territoriale ambitieuse portée par le site universitaire, en commun avec le CHU a été déjà démontrée plus haut avec deux axes majeurs :

- Le plan "territoires universitaires de santé", visant à « éclater » l'emprise territoriale de la formation en médecine sur tout le territoire et non plus uniquement sur le site de la ville universitaire
- Développement du réseau Santé, Activité physique, Métiers de l'ingénieur et des sciences humaines sur l'axe Angers, Laval, Le Mans avec en ligne de mire le portage de ce réseau par la future COMUE Angers – Le Mans dont les CH et le CHU sont des partenaires principaux.

Dialogues entre les Instances

La construction d'une politique universitaire en santé sur un site tel que le nôtre passe par un dialogue permanent et particulier avec le CHU. Une réunion hebdomadaire de pilotage se tient entre la directrice générale du CHU, le président de la commission médicale d'établissement (CME) du CHU et le doyen de la faculté de santé, élargi une fois par mois aux directeurs des départements médecine et pharmacie. Deux à quatre réunions de pilotage stratégique annuelle se déroulent en présence, en plus des acteurs déjà cités, du Président de l'Université, la première vice-présidente et du vice-président en charge de la recherche. Tous les axes stratégiques sont abordés tant ceux précédemment cités que le projet d'intégration des écoles paramédicales sur le site universitaire santé qui devra se discuter dans le cadre du CPER en partenariat avec le CHU.

Le comité pour la recherche en matière biomédicale et santé publique (CRBSP) est une instance majeure de dialogue entre les acteurs du site (CHU, Université, EPST, ICO) sur la recherche. Les réunions sont préparées de manière concertée entre le CHU et l'université, un comité de pilotage de la recherche CHU/UA a été créé en 2020 et placé sous l'égide de la vice-présidente recherche du CHU. Aux différents niveaux et avec l'ensemble des acteurs, il existe une volonté commune CHU-UA de renforcer la lisibilité de la structuration et de la stratégie de site, la culture commune et le sentiment d'appartenance.

Il faut enfin souligner l'attention commune CHU et de l'UA portée à l'émergence et à l'accompagnement de nouveaux hospitalo-universitaires titulaires (MCU-PH et PU-PH) : commission « futur universitaire », commission des carrières, bourses de mobilité CHU et Université, interaction entre les jurys CHU et facultaires pour les attributions des Années Recherche et des Médaille d'or d'internat.

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 adaptée à ses missions et à sa stratégie*

L'organisation des instances

Les instances de l'UA sont constituées du Conseil d'Administration (CA) et du Conseil académique (CAC) dont nous avons maintenu deux commissions : recherche (CR) et formation et vie universitaire (CFVU). Ces instances ont été renouvelées en 2020 avec un taux de participation pour le CA 67% pour les personnels et 8,24% pour les étudiants. Elles se réunissent 10 fois par an, avec un taux de présence au cours de l'année 2019 de 54% pour le CA et de 36% pour le CAC. Les ordres du jour et pièces sont disponibles pour les membres sur une plateforme dématérialisée accessible par l'intranet et les comptes rendus sont validés dans un délai de trois mois que nous souhaitons réduire à un mois et accessibles à tous. Les directeurs de composante sont invités aux instances. Un bureau de la commission recherche existe depuis 2012 et l'efficacité de ce fonctionnement a conduit à identifier également un bureau de la CFVU depuis 2015.

Concilier un fonctionnement efficace et un espace de débat est parfois difficile. Récemment des sujets ont été abordés pour discussion lors d'une réunion et pour vote lors de la suivante, pour présenter des alternatives en amont de leur instruction complète. Ces débats trouvent aussi leur place dans des espaces moins formels (conseil de gouvernance, comité licence master, et les commissions thématiques). Des difficultés peuvent apparaître dans l'articulation entre la gouvernance spécifique de projets, (PIA, RFI) impliquant d'autres partenaires, et la gouvernance « ordinaire » des activités. Elles sont en partie résolues par la coordination assurée par les vice-présidents, par des comptes rendus réguliers de l'avancement de ces projets auprès des conseils, ou par la fusion d'instances (ex : conseil de la SFR QUasav et conseil de gestion du RFI Végétal).

Le dialogue social

Au cours du mandat précédent, une vice-présidente était en charge des ressources humaines BIATSS et de l'égalité et le Vice-président du CA était en charge des questions liées aux enseignants et enseignants chercheurs (E/EC). Cette organisation a été modifiée pour rapprocher les questions relatives aux BIATSS et aux E/EC dans le périmètre du VP RH et considérer l'égalité de façon transversale à toutes nos politiques, dans le périmètre de la 1ère Vice-présidente.

Le dialogue social est organisé autour du CT et du CHSCT, dans l'attente de leur fusion ; Les membres de ces instances participent à différentes commissions, comme la cellule d'accompagnement des victimes de discrimination et de harcèlement, et jouent un rôle important dans les projets. Par exemple le CT a été un acteur déterminant du groupe de travail constitué pour le dossier HRS4R ou pour notre politique de télétravail. Deux membres du CHSCT sont membres de la cellule constituée pour la réponse à la crise sanitaire.

Des améliorations importantes ont été apportées à la gestion et la prévention des risques, avec l'identification de la direction de la prévention et de la sécurité (DPS), la constitution de deux commissions, l'une chargée de l'examen de situations individuelles problématiques (CASIP), et l'autre instruisant en amont les risques liés aux changements d'organisation (CAEO). Cette organisation a été jugée innovante et performante lors d'une visite récente de l'inspection du travail.

Organisation et attribution des composantes et entités :

L'équipe présidentielle est constituée du Président, d'une première Vice-présidente également en charge de l'égalité et de 9 autres Vice-président.e.s respectivement en charge de la recherche, de la valorisation, de la formation et de la vie universitaire, de l'international, de la transformation pédagogique, de la formation professionnelle et du développement de l'alternance, de la vie de campus, du patrimoine et de l'immobilier, des ressources humaines, de la communication et de la culture. Une réunion hebdomadaire du comité de direction (CODIR) permet de partager l'ensemble des informations et de préparer toutes les décisions.

L'UA est organisée en 8 composantes, Lettres-langues et sciences humaines, Droit-économie-gestion, Sciences, Santé, ESTHUA (Ecole supérieure de tourisme et d'hôtellerie), IUT, IAE, Polytech Angers. La structuration de la recherche en grands pôles, a été achevée sous la forme de 5 SFR regroupant l'ensemble des laboratoires et animées par une direction et un conseil et cette organisation apparaît pleinement fonctionnelle. Enfin les composantes sont structurées en départements, dont le rôle principal est l'organisation des enseignements. Une réflexion sur la valorisation des fonctions de direction aura lieu en analysant son impact sur l'égalité femme-homme.

Depuis plusieurs mandats, l'équipe présidentielle a cherché à rendre fluides les relations entre le Président, les Vice-Présidents et les Directeurs de composante et de services communs. Le conseil de gouvernance les réunit tous les 15 jours et aborde tous les dossiers avant leur présentation aux conseils. Un séminaire thématique est organisé une fois par mois. Les projets PluriPASS, Thélème, Etoile, font l'objet de comités de pilotage et de suivi interservices ce qui en facilite les échanges et la mise en œuvre.

Les composantes sont associées au déploiement de la stratégie de l'Université par une contractualisation interne sous la forme de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (référence 6). Cette procédure trouve actuellement plusieurs limites. La faiblesse générale de nos marges de manœuvre rend illusoire une réelle stratégie de redéploiement d'emplois alors que les besoins minimaux sont partout mal assurés. De ce fait, une vision réellement stratégique est difficile lorsque l'essentiel de nos moyens répondent à l'urgence et qu'une part croissante de nos projets font l'objet de financements spécifiques fléchés, dépendant d'appels à projet que nous ne connaissons pas lors de la contractualisation.

Le rôle des usagers dans la gouvernance de l'Université.

Les étudiants sont associés à toutes les instances de l'Université, y compris au comité de direction et au conseil de gouvernance où siège la VP étudiante, et aux commissions thématiques. La participation des élus étudiants est régulière mais les taux de participation aux élections restent faibles. La présentation des instances de l'UA et des possibilités de participation des étudiants, systématique lors de la rentrée, devra être revue.

La synergie entre les élus des conseils de gestion, les présidents des bureaux des étudiants, les élus des conseils centraux et les présidents des associations étudiantes reste imparfaite et la transmission d'une expertise d'une génération à une autre reste complexe.

Les étudiants sont fortement impliqués dans différents espaces de discussion tels les conseils de perfectionnement des formations, la commission égalité, la commission de la vie étudiante. Une réflexion spécifique sera conduite dans le cadre de la COMUE UA-LMU. Les élus étudiants ont regretté que leur nombre d'élus ne soit pas supérieur au sénat académique (même s'il reste identique à la proportion CR + CFVU) et ceci pourrait conduire à la création d'une instance spécifiquement étudiante (parlement étudiant).

Un renforcement et une stabilisation des organigrammes administratifs

Nos organigrammes ont été structurés et stabilisés conformément à une recommandation de la dernière évaluation. Les évolutions proposées ont permis le renforcement du rôle des directeurs des services de composantes (DiSC) ; l'identification de la direction de la prévention et de la sécurité (DPS) ; la création d'une direction de l'audiovisuel (DAV) ; la création d'une sous-direction de la vie des campus (référence 15) ; la réorganisation de la direction du pilotage et de l'évaluation (référence 6).

Stratégie de communication.

Après la réalisation en 2015-2016 d'un bilan d'image, **une stratégie de marque**, incluant la marque mère « Université d'Angers » et des marques filles décrites autour de duo de sigles UA pour les composantes et services communs, a été co-construite de 2016 à 2018. Lancée lors d'un événement destiné à tous les personnels (450 personnes présentes et un prix Arces à la clé), une plateforme de marque permet à chacun de retrouver à la fois les fondamentaux de la marque (logos, typographies, palettes de couleurs, univers sémantique et iconographique) et des modèles bureautiques et kits de communication. Des améliorations continuent d'être apportées, et certains outils devront évoluer pour une utilisation plus facile dans le cadre de présentations scientifiques ou en cas d'appartenances multiples (EPST, CHU). Une photothèque, alimentée par la Direction de la communication et la Direction de l'Audiovisuel, a été créée pour mieux représenter l'UA et ses valeurs par l'image et est accessible à tous les personnels et étudiants mais également aux journalistes.

Sur la période 2017/2020, l'ensemble de l'écosystème web a été repensé par cible : futurs étudiants (site détaillant l'offre de formation site « bienvenue), site « UA talents » (alumni au parcours remarquable), Application (communication ciblée avec les étudiants et outil d'emploi du temps online), site web portail, centré sur l'actualité de l'UA et articulé avec les sites des laboratoires et des composantes.

Plusieurs points restent à améliorer. Notre communication est davantage orientée vers les usagers étudiants et a, dans ce secteur, remporté de nombreux prix. Elle est moins tournée vers les entreprises et les partenaires économiques. Elle n'est pas adaptée à un public international. Le déploiement du site en anglais est une priorité absolue. Si un réseau social d'entreprise « Yammer » a été lancé avec succès (1028 abonnés soit plus de 50% des personnels), permettant aux personnels de communiquer de façon non hiérarchique et d'échanger par centre d'intérêt, le site intranet n'est plus au goût du jour. Un travail de réflexion a été lancé avec les responsables de service pour imaginer le futur intranet collaboratif de l'UA dont le marché public devrait être publié d'ici la fin de l'année 2020.

En lien avec notre objectif d'ancrage territorial, la signalétique des campus, de la descente du tramway jusque dans la salle de cours, de réunion ou de conférence a été améliorée **pour rendre l'UA plus visible dans la ville.**

Communication scientifique (référence 10). Une saison de culture scientifique a été lancée avec les SFR. Chaque trimestre un programme baptisé "Effervescence" compile l'ensemble des conférences et autres événements grand public. Le succès important du mois du genre a conduit à décliner ce concept chaque trimestre (ex. mois de la rose, mois des maths, mois droit de l'enfant...).

Des événements font le lien entre les forces en recherche de l'UA et les atouts du territoire (Festival international de tourisme (FIT), participation à l'opération "made in Angers", Avenirs numériques, Fête de la science en partenariat avec Terre des Sciences, Connected Week). Enfin l'UA a adhéré à The Conversation.

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

L'autoévaluation, un processus pleinement intégré à la démarche qualité de l'établissement

La réunion de lancement de l'autoévaluation a eu lieu lors du conseil de gouvernance du 10 mars 2020.

La méthodologie du processus d'autoévaluation globale de l'établissement a fait l'objet d'une concertation actée au Conseil d'Administration du 4 juin 2020.

Pour les trois domaines de cette autoévaluation que sont: - le pilotage stratégique et opérationnel de l'Université; - la recherche et la formation; - ainsi que la réussite des étudiants; huit groupes de travail ont été constitués pour traiter les thématiques suivantes : Gouvernance (références 1, 2 et 4) - Santé (référence 3) - Qualité/pilotage (références 5 et 6) - Ressources Humaines (référence 7) - Immobilier (référence 8) - Formation (référence 11, 12 13 et 14) - Recherche (références 9, 10 et 13) - Vie étudiante (référence 15)

Ces groupes de travail ont été conduits par un.e pilote vice-président.e et un.e co-pilote élu.e à un conseil central. Cette composition a été souhaitée par l'équipe présidentielle afin d'associer les élus à toutes les étapes de l'élaboration du document et par conséquent bien en amont des votes par les instances.

La participation des membres de l'Université à ces groupes de travail résulte d'un appel large à candidatures effectué par un message du Président de l'Université le 29/06/2020 adressé à l'ensemble de la communauté universitaire : enseignants, personnels administratifs et étudiants.

Ont également été associés à ces groupes, les directions métiers, qui ont pu apporter les ressources et expertises nécessaires.

Une première réunion pour définir la méthode a été organisée le 3 juillet 2020. Chaque groupe s'est ensuite réuni plusieurs fois et a procédé à la rédaction de la thématique en lien avec les 15 références avec une remise des contributions au 20 novembre 2020.

L'ensemble de la démarche d'auto-évaluation a été piloté par la 1ère Vice-Présidente et le Directeur Général des Services, avec la participation active de la Direction du Pilotage et de l'évaluation.

Les outils de travail collaboratif ont été pleinement utilisés en raison du contexte sanitaire.

Le rapport d'auto-évaluation a été présenté pour validation au Conseil académique du 16 décembre 2020 et au Conseil d'administration du 17 décembre 2020.

Lors de la précédente évaluation, l'HCERES avait formulé 6 recommandations principales qui ont fait l'objet d'un suivi tout au long de la période.

[[Annexe 5](#) – Lettre du Président en date du 4 février 2019]

Poursuivre le travail sur l'identité et l'image de l'établissement pour mieux valoriser ses atouts en interne et externe : Objectif qui a été atteint notamment par le bilan d'image, la stratégie de marque, la signalétique, la refonte du site, l'intégration de Polytech au réseau, la création de l'IAE, la création de la fondation et de ses valeurs.

Formaliser la démarche qualité en s'appuyant sur des outils déjà mis en place, en particulier l'expertise de la DPE. Le déploiement de la démarche qualité et de processus de contrôles internes s'est poursuivi tout au long du contrat. Tous les outils de suivi et de pilotage sont aujourd'hui en place. Des compétences supplémentaires ont été recrutées et formées. La démarche qualité doit cependant encore se structurer au niveau de l'établissement par la création d'un service d'appui à la qualité.

Clarifier les périmètres des missions et les responsabilités des membres de l'équipe de direction. Le renouvellement de l'équipe de direction a tenu compte de cette recommandation et les périmètres de la nouvelle équipe sont bien identifiés tant pour les services que vis-à-vis des partenaires internes ou externes. Des lettres de mission ont été rédigées pour chacun des chargés de mission.

Stabiliser les structures de l'établissement et veiller à leur appropriation par la communauté universitaire.

Les organisations et les organigrammes ont été structurés, renforcés et stabilisés (annexe 1). Certaines organisations peuvent encore évoluer et se renforcer. Le projet de créer des collegia a été abandonné. La recherche s'est structurée avec la création des 5 structures fédératives de la recherche (SFR).

Encourager l'engagement étudiant et valoriser les compétences acquises hors cursus par les étudiants

L'engagement étudiant reste très dynamique à l'UA (référence 15) et a été massif lors de la crise. L'Université soutient les associations étudiantes, et a réservé une partie de la CVEC à leurs actions. L'emploi étudiant, vecteur important du sentiment d'appartenance a été encouragé avec une évolution de 29 200 heures en 2016 à 33 300 heures en 2019. Des progrès restent à faire pour une réelle intégration des compétences acquises au cursus.

Améliorer l'intégration des antennes à la stratégie globale de l'établissement.

L'administrateur du campus de Cholet participe au conseil de gouvernance élargi. L'encadrement administratif du campus de Cholet et les liens avec les composantes organisant les formations doivent encore être améliorés. La localisation sur le campus de Cholet de la double licence droit-histoire, formation d'excellence, ainsi que le développement des formations de DUT participent à la visibilité de ce campus et à sa reconnaissance par l'ensemble des acteurs de l'établissement. Le campus de Saumur bénéficie d'un projet immobilier important, en partenariat avec la région qui permettra la mutualisation de moyens entre nos formations tourisme et les formations IFSI.

La politique de la qualité.

Malgré des progrès importants, la démarche qualité n'est pas encore complète ni généralisée. La Direction du Pilotage et de l'Évaluation (DPE) a été restructurée depuis septembre 2020, avec le positionnement d'une chargée de mission qualité, pour mettre en réseau les référents qualité existant dans des services ou composantes et assurer le pilotage politique de la démarche qualité. Des démarches sont structurées sur des périmètres bien définis :

- Certification des écoles internes, Polytech Angers (CTI, système de management de la qualité) et IAE (QUALICERT)
- Démarche Qualiopi de la Direction de la Formation Continue et recrutement d'un personnel spécifiquement en charge de la qualité.
- Démarche d'évaluation incluse dans le suivi des projets qu'ils soient internes à l'UA (PluriPASS), liés à des objets PIA (Thélème) ou financés par le FSE (DARRE). Dans chaque cas, les expertises sont mutualisées, et par exemple les deux personnels en charge des aspects d'évaluation et de qualité de Thélème ont été intégrés au sein de la DPE pour favoriser une démarche globale d'évaluation de la qualité des formations.
- Recrutement d'un personnel en charge du Contrôle Interne Budgétaire au sein de la Direction des Affaires Financières au 1er septembre 2020.

Des progrès importants ont été faits dans la formalisation et la sécurisation de différents processus :

- Bonnes pratiques en ressources humaines et de l'égalité professionnelle femme/homme : obtention de la labellisation HSR4R (référence 7)
- Amélioration de l'efficacité des signatures et du référencement contribuant à la visibilité dans les classements internationaux
- Cartographie des partenariats internationaux formation et recherche

- Généralisation des conseils de perfectionnement (référence 11).
- Norme ISO 50001 pour le management de l'énergie et actions pour la réduction des consommations et ses coûts énergétiques.
- Document unique dans toutes les unités de travail, fonctionnement en réseau des assistants de prévention.
- Outils de suivi financier (référence 6),
- Dématérialisation.

L'UA dispose d'une organisation fiable de ses données disponibles pour toute la communauté à travers un entrepôt de données. Leur traitement et leur analyse par la DPE permet via la plateforme Pap'UA de diffuser des données et études sur le parcours et la réussite des étudiants (LLU, EFE, EEE, insertion professionnelle, suivi de cohorte, flux étudiant, DARE...), des analyses économiques (comptabilité analytique...), des éléments de pilotage RH (bilan social, coûts moyens, ...) ou encore l'analyse des indicateurs contractuels.

Certaines données font l'objet de tableaux de bords, à une périodicité définie, transmis à l'équipe de direction pour éclairer la prise de décision, comme le comité de suivi mensuel de la masse salariale et des effectifs.

Des choix ont été faits pour rationaliser les enquêtes en questionnant l'annualité de certaines des enquêtes et en veillant à conserver des moyens pour des enquêtes ciblées permettant d'éclairer certaines décisions (par exemple l'enquête égalité en amont du plan d'égalité professionnelle, l'enquête sur le déplacement des agents, l'enquête sur les étudiants de L1 accompagnés, l'enquête sur les besoins numériques des étudiants)

L'évaluation du projet Thélème s'appuie sur un comité interne et un comité externe. Une approche **quantitative** et **qualitative** permet de mesurer les **résultats** et l'efficacité des différentes actions qui composent le programme Thélème sur la réussite, le bien-être, l'insertion professionnelle des étudiants et le bien-être des personnels des Universités, mais aussi d'analyser les processus ([Rapport THELEME 2020](#)). Une approche moins formalisée mais analogue avait été utilisée pour PluriPASS.

Les premières étapes d'un processus qualité sont déjà bien structurées, notamment la collecte et le traitement de données pour construire des indicateurs. Il nous faut maintenant mieux définir les indicateurs de suivi 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. Des outils de structuration de nos projets en fiches actions devraient nous y aider, et leur mise en place était prévue dès mars 2020 mais a été retardée par la crise.

Le pilotage opérationnel global de l'Université

Référence 6 *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*

L'UA s'appuie sur les processus suivant de pilotage et de mise en œuvre de sa stratégie.

Le dialogue de gestion interne est organisé via des contrats d'objectifs et de moyens depuis 2013. En 2017, leur caractère pluriannuel a été mieux formalisé et des avenants annuels ont permis la mise à jour. Les orientations du dialogue ont été précisées dans la lettre de politique des moyens pluriannuelle présentée au CA du 06 avril 2017. Ce processus a été prolongé en 2021 pour caler au calendrier politique et du contrat et sera adapté en 2021 dans le cadre de la préparation d'un nouveau cycle de CPOM pour 2022-2025 pour dégager davantage les aspects stratégiques et pluriannuels. Ces CPOM concernent chaque composante, chaque service central et chaque service commun, ainsi que les laboratoires, et permettent la préparation de la campagne d'emploi, la programmation des budgets délégués (dotation, ressources propres, évolution des dépenses, projets structurants).

La programmation budgétaire pluriannuelle et annuelle, et son suivi, se nourrit, des éléments du dialogue de gestion (évolution de la masse salariale liée à la campagne d'emploi, évolution des dotations et des budgets délégués, investissements), des évolutions sur le budget central, notamment en ce qui concerne la masse salariale (dialogue permanent entre l'équipe présidentielle, DGS, DAF et DPE dans le cadre d'un comité de suivi de la masse salariale), du suivi précis de l'état d'avancement des projets pluriannuels, de tableaux de bords de suivi de l'exécution des recettes et des dépenses.

[[Annexe 6](#) – Cycle CPOM et éléments du dialogue]

La programmation pluriannuelle d'un ensemble de stratégies s'appuie sur des schémas, ou des feuilles de route.

Le dialogue de gestion interne via les contrats d'objectifs et de moyens.

Chaque CPOM comprend des éléments liés à la campagne d'emploi et permettant d'établir des trajectoires d'emplois et de masse salariale, des éléments liés aux projets structurants associés à des indicateurs (caractérisation-moyens-activités-performance) et une trajectoire financière.

Ce dialogue de gestion est bien connu et bien maîtrisé par les différentes structures et représente une base solide (exemple [CPOM de la Faculté des Sciences - Addendum 2019](#) – [Addendum 2020](#) – [Addendum 2021](#)).

Des améliorations seront possibles pour mieux exploiter les outils de pilotage des formations et mieux évaluer les budgets délégués en masse salariale (heures complémentaires et vacances).

Nous souhaiterons aussi faire davantage de place aux objectifs et utiliser cet outil pour construire réellement la stratégie de l'Université à partir des propositions des composantes, et pour prioriser les projets des composantes en fonction de leur cohérence avec la stratégie de l'université. Cette évolution conduira naturellement à envisager davantage la pluri annualité mais suppose qu'une marge de manœuvre soit disponible.

Le processus d'élaboration et de suivi de la masse salariale

En préparation des conférences des CPOM, la DPE et la DRH produisent un tableau qui présente toutes situations de postes ouvertes à discussion ainsi que les demandes de transformations, de renouvellements et de créations d'emplois. La DPE utilise un outil PMSUA qui permet de projeter la masse salariale à venir par individu en tenant compte des changements d'indice, de la politique indemnitaire UA, des charges patronales, Les

données du SIRH (Harpège/SIHAM/Winpaie) viennent compléter cette base (statuts, nombre d'enfants à charge, ...).

Ce calcul se base sur les données de la campagne d'emploi envisagée, ainsi que sur les informations prospectives (entrées/sorties ; changements de quotités, ...).

La gestion des heures complémentaires, vacances et rémunérations des étudiants est pilotée sous forme d'enveloppes, à l'aide des outils internes PCE et GCU. Ces enveloppes sont définies par les structures sur la base des arbitrages budgétaires et font l'objet de suivis mensuels.

PMSUA permet de préparer les budgets initiaux et rectificatifs, mais aussi d'analyser l'évolution de la masse salariale et des emplois à travers le rapprochement des prévisions et du réalisé au niveau macro (rémunérations principales, primes, ...) et au niveau micro (par agent, par type de primes, par type de cotisations, ...). Il est en cours d'amélioration selon les standards et process numériques de la DDN.

Des analyses mensuelles d'évolutions des effectifs par rapport aux années précédentes et au budget, ainsi que des suivis mensuels de la masse salariale sont réalisées sur la base des données remontées de la direction générale des finances publiques. Après intégration de ces données dans SIFAC, une analyse mensuelle par rapport au budget et N-1 est effectuée, permettant d'alimenter le DPG et de communiquer les éléments principaux à la gouvernance. Le processus de programmation budgétaire et le suivi de son exécution

Le budget de l'Université se construit par étapes et est alimenté par les éléments du dialogue de gestion :

- La lettre d'orientation budgétaire est votée par le CA en novembre de l'année n-1 ;
- Le budget initial est présenté au CA de décembre de l'année n-1 ;
- Un budget rectificatif est présenté au CA d'octobre de l'année n ;
- Le compte financier de l'année n est présenté au CA de mars de l'année n+1.

Dans le soutien apporté aux composantes et aux services communs, la DAF, élabore des restitutions budgétaires mensuelles ou à la demande sur l'exécution des AE, des CP et des recettes. La DPE transmet des points de suivi budgétaires de consommation de la MS aux composantes, avec une projection sur la fin d'année civile sur la base des saisies des charges d'enseignement (PCE). Une étude de l'évolution de l'impact de l'offre de formation sur les charges d'enseignement est transmise au même moment.

En avril/mai des bilatérales sont organisées avec les structures en présence de la première VP, du DGS, de la DAF et de la DPE. La DAF présente un compte-rendu de l'exécution de l'année n-1 ainsi que l'état d'avancement de l'exécution de l'année en cours, dont un focus sur les évolutions de la MS avec projection sur la fin d'année en cours, et sur l'état d'avancement de projets d'investissement. Une bilatérale est également organisée avec le VP Numérique et Patrimoine ainsi que la DPI et la DDN afin de faire un point sur l'avancée des projets en cours et sur les nouveaux projets des composantes et des services. Le tableau présentant l'ensemble des projets est ensuite soumis à discussion des commissions interne du patrimoine (CIPI) et du numérique (CPN) afin de définir les priorités et les calendriers. Ces projets sont intégrés dans les maquettes financières selon la planification, les modalités de portage et de financement retenues.

A la suite de ces réunions bilatérales, la DAF communique à chaque entité, une maquette pluriannuelle sur 3 ans (année N, N+1, N+2) décrivant les recettes et dépenses exécutées par domaine, leur permettant d'inscrire les montants prévisionnels des dépenses et recettes en rapport avec leurs projets. Pour la partie MS, cette maquette est alimentée par une maquette spécifique qui met en regard les besoins de la structure (charges d'enseignement en fonction de l'évolution de l'OF, contrats étudiants...) avec les moyens dévolus à chacune de ces structures (ETP 192h, tenant compte des décharges, mises à disposition...).

Il est à noter que pour la Recherche, la DAF a conçu une maquette spécifique pluriannuelle par projet et que la DRIED a la charge de la compilation des données et de la coordination financière de l'ensemble des projets de recherche.

Les autres outils d'analyse prospective

L'UA dispose d'une comptabilité analytique propre depuis 2010, réalisée par la DPE, et basée sur la méthode des sections homogènes en coût complet. Celle-ci a été modélisée dans SIFAC et fait l'objet d'un tableau de bord interactif de présentation et d'analyse sur la partie formation. Les orientations de l'UA ont été confortées par les choix effectués pour P2CA, que l'UA a mis à jour à 2 reprises. Ce modèle a permis de définir les règles en matière d'ouverture de formations continues, implémentées désormais dans FCA Manager comme pour toutes les universités qui disposent de cet outil.

La cartographie économique de l'inspection générale, et sa déclinaison en tant qu'outil de projection de la soutenabilité financière de la future OF, a été mise à jour par la DPE. Les ratios les plus importants de l'évolution de l'OF sont mis à jour annuellement.

Des outils spécifiques ont été construits pour certaines de nos activités (matrices d'analyse de l'équilibre financier des écoles d'été, du CELFE, des impacts en charge d'enseignement de Thélème; analyse de l'utilisation des locaux).

L'UA a participé aux travaux du PEEC 2030 de la CPU qui ont permis de mettre en œuvre un outil d'analyse financière prospective basée sur des scénarios, notamment immobiliers, d'optimisation financière (référence 8).

L'UA participe à la mission de l'IGESR relative à la loi ORE et a renseigné les matrices destinées aux suivis de la présence et abandon des L1, et à leur réussite selon différentes méthodologies définies par l'inspection générale.

Référence 7 *La politique de gestion des Ressources Humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'Université et contribuent au bien-être au travail de ses personnels*

La politique de gestion des ressources humaines de l'UA repose sur les principes et outils suivants :

- Les recrutements sont envisagés dans le cadre des CPOM avec les composantes, services communs et directions centrales (référence 6 et [Lettre de politique des moyens 2018-2020](#)).
- La faible marge de manœuvre financière de l'UA et son sous-encadrement rendent difficile une réelle politique d'emplois. Une politique de "réfrigération" de chaque poste d'EC pour une durée d'une année a été nécessaire. Si elle est d'abord liée à notre situation, elle permet aussi un temps de réflexion sur le projet et le profil.
- L'UA a fait le choix de renforcer les effectifs de personnels BIATSS notamment sur des fonctions support.
- Une grande attention est portée à la qualité et à l'équité des recrutements, l'UA s'est engagée a obtenu le label HRS4R.
- Une grande attention est également portée au dialogue social, avec un fonctionnement régulier et satisfaisant des instances spécifiques.

La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

7-1.1 La gestion prévisionnelle des emplois

Les CPOM forment la base du dialogue de gestion en matière d'emplois (référence 6).

La pluri-annualité des CPOM a permis une vision prospective qui présente cependant certaines limites :

- Des difficultés à se projeter à moyen terme du fait du sous encadrement structurel de notre établissement, obligeant à se placer dans une vision à court terme où il s'agit surtout de remplacer des départs à la retraite ou des mutations.
- Des difficultés liées à l'incertitude des départs en retraite, les agents informant tardivement de leur volonté de partir du fait des politiques nationales d'incitations financières à rester plus longtemps en position d'activité.

Pour les postes d'EC, le principe général de "réfrigération" sur un an de postes libérés afin d'y positionner des postes d'ATER a été conservé sur l'ensemble du contrat. Les réfrigérations peuvent s'appliquer sur une durée plus longue, à la demande des composantes et des laboratoires.

Les campagnes emplois de ces dernières années se soldent par un accroissement limité du nombre de postes E-EC, malgré nos besoins et du fait de notre situation financière. Il s'agit majoritairement de contractuels (compensations pour des détachements, délégations, CLM ou CLD ; projets structurants associés à des financements non pérennes) : leur nombre passe de 3 à 28 de 2016 à 2020.

Notoirement en sous-effectif sur le volet E-EC (1 ETPT enseignant titulaire pour 32,4 étudiants en 2019 - Annexe 4), l'UA l'est encore davantage sur le volet BIATSS. Elle a donc fait le choix d'un rééquilibrage progressif dans ce domaine, par la mobilisation de postes Etat et sur ressources propres. L'UA a accompagné cette politique par des repyramidages de postes, afin de soutenir sa dynamique RFI et/ou accompagner la montée en compétences des personnels. Le recours au recrutement d'apprentis a été accru, l'UA assumant dans ce domaine son statut d'employeur et sa vocation à former.

	E-EC titulaires	E-EC contractuels	Total E-EC	BIATSS titulaires	BIATSS contractuels	Total BIATSS	Ratio (E-EC) / BIATSS	Réserve emplois Etat
2016	713	363 dont 7 CDI	1076	484	289 dont 146 CDI	777	1.5	74
2019	726	386 dont 9 CDI	1112	515	328 dont 115 CDI	843	1.4	26

7-1.2 Les recrutements

En 2018, l'UA s'est lancée dans la démarche qualité HRS4R, labellisation européenne obtenue en 2020. Le processus a débouché sur la planification d'une série d'actions dont la mise en œuvre débute en 2020 sur le volet recrutement, en particulier des EC contractuels : qualité de l'information et de la communication sur les postes, formation des comités de sélection sur des thèmes importants comme l'égalité femme-homme (en lien avec le schéma et futur plan égalité 2021-2023), la non-discrimination ou le handicap, incitation à inclure des mises en situation, etc.

Sur le volet BIATSS, un important effort a été déployé au niveau de la qualité des recrutements : homogénéisation des annonces de recrutement, affichage de la marque employeur, systématisation de la mise en place d'un jury de recrutement pour les emplois permanents intégrant obligatoirement un membre de la DRH.

Conformément à son schéma directeur du handicap 2016-2020, l'UA et ses composantes ont poursuivi une politique active sur le recrutement de personnels en situation de handicap (concours BOE), y compris en formation doctorale par fléchage annuel d'une allocation (cofinancement MESRI-UA). De 2016 à 2019, l'UA passe ainsi de 34 à 49 personnels BOE, dont 3 enseignants et 2 doctorants. Cependant, l'UA reste encore loin des objectifs réglementaires (taux d'emploi légal en 2019 : 2.58%), l'effort devant désormais être porté sur le recrutement d'E-EC grâce aux procédures de concours réservés.

- La sécurisation et la déprécarisation des emplois

Depuis 2016 et pour les emplois BIATSS, l'UA a maintenu l'ensemble des postes titulaires voire en a créé. Elle a par ailleurs permis à tous ses agents qui pouvaient y prétendre de passer les concours Sauvadet (99 au total), en les accompagnant par le biais de la formation (Annexe 4).

Sur le principe d'une cédésation possible dès le 1er janvier de l'année N+2 (N étant l'année de recrutement de l'agent), pour les fonctions permanentes et à financements pérennes, l'UA a également procédé à la cédésation de 92 agents entre 2016 et 2020. Ce faisant et malgré l'augmentation du nombre d'emplois de contractuels associé à sa dynamique de développement (succès à de nombreux appels à projets structurants, contrats de recherche, etc.), le turn-over de l'UA est resté stable à 14% entre 2016 et 2019. Ce taux peut être plus important sur certaines unités pour lesquelles une analyse spécifique est engagée.

Bilan des campagnes de cédésation (source : procès-verbaux des réunions des Commissions consultatives paritaires)

Cédésations 2016-2020	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Catégorie A	22	6	7	9	8	52
Catégorie B	2	1	0	0	6	9
Catégorie C	17	8	1	0	5	31
TOTAL	41	15	8	9	19	92

Un travail initié à l'automne 2015 (groupe de travail paritaire mixte CT-CCP) a débouché sur la fixation d'échelles de rémunération des contractuels BIATSS et enseignants (CA du 14/12/2016). Ce travail sera actualisé en 2021 en y incluant l'alignement progressif de l'indemnitaire des contractuels sur celui des titulaires de même niveau.

En complément, l'établissement d'une cartographie des emplois contractuels a été engagé en 2019 : outre de distinguer les emplois permanents et d'identifier la nature des financements, son but est de garantir l'équité de traitement des personnels contractuels à fonctions équivalentes. Enfin le dialogue social relatif aux LDG « promotion et valorisation des parcours professionnels », enclenché à l'automne 2020, abordera la question des procédures d'avancement et de déroulement de carrière des contractuels.

L'accompagnement des parcours professionnels

7-1.3 L'accueil des personnels et l'accompagnement à la prise de poste, la formation des personnels

Depuis 2016, l'UA s'est résolument engagée dans l'accueil des nouveaux personnels par une politique de formation et d'accompagnement par les pairs : le tutorat pour les BIATSS (durée : 6 mois) ; le compagnonnage pour les E-EC (durée : 12 mois), couplé à la formation réglementaire à la pédagogie pour les nouveaux MCU (référence 12). Appréciée par les acteurs, cette politique facilite l'intégration des nouveaux arrivants (prise de poste et prise en main des outils métiers, connaissance de l'institution), l'accès aux communautés de pratique et de ressources. Elle cherche à casser les silos (de sites, statutaires et sociaux), pour donner du sens au travail et développer un sentiment d'appartenance à une même communauté. En 2020, cet accueil a été dématérialisé via une application spécifique.

L'UA fait continuellement évoluer son offre de formation pour développer les compétences et offrir aux agents des opportunités d'évolution de carrière. Sans exclusivité, les formations relèvent soit d'une stratégie de l'établissement (transition numérique, pédagogie universitaire, formation des managers, ...), soit des besoins exprimés par les responsables d'unités ou par les agents (évolution des métiers, entretiens professionnels mais qui reste perfectible), ou dans le cadre d'un accompagnement à la mobilité par la conseillère mobilité carrière.

	Budget prévisionnel*	Part des personnels BIATSS ayant suivi au moins une formation	Part des personnels E-EC ayant suivi au moins une formation
2016	155 k€	62%	14%
2019	175 k€	62%	11%

*Hors abondements complémentaires sur ressources propres des composantes et laboratoires.

Globalement, le catalogue des formations bénéficie d'une bonne visibilité (communication, sessions sur sites), les personnels appréciant la prise en compte des besoins du terrain. Cependant encore trop d'agents méconnaissent leurs droits à formation ainsi que les modalités d'usage du CPF. La communication et l'information méritent donc d'être précisées, ainsi que le processus effectif d'identification et d'accompagnement des demandes.

7-1.4 L'accompagnement des carrières et la promotion des agents

Un service spécifique d'accompagnement des personnels a été mis en place à la DRH en 2019 pour traiter toutes les questions liées aux parcours professionnels des agents. Son action est complétée par le N+1 de l'agent, en particulier par les entretiens professionnels (BIATSS, E). Pour les EC, le suivi de carrière des CNU est jusqu'à présent peu utilisé car trop parcellaire.

L'UA a défini ses propres Lignes Directrices de Gestion "mobilité" (CA 09/07/2020), plaçant l'agent comme acteur accompagné de son évolution professionnelle. Les dispositifs spécifiques d'accompagnement intègrent : la découverte sur une journée d'un nouveau métier ; une période d'immersion d'une semaine dans une unité de travail ; une période de professionnalisation de 3 à 12 mois lorsque l'emploi visé nécessite l'acquisition de compétences nouvelles ou/et correspond à des activités professionnelles différentes.

L'UA met en œuvre l'activité de mobilité d'enseignement et de formation du programme Erasmus+ dans des établissements partenaires (référence 12). L'UA a par ailleurs complété les dispositifs de délégations, CRCT ou CPP des EC par la mise en œuvre du Crédit Epargne Temps (analogue du Compte Epargne Temps des BIATSS) dont l'impact reste cependant très mesuré (2 demandes par an en moyenne) et qui sera revu.

Pour les agents BIATSS et afin de pourvoir les postes vacants au fur et à mesure de leur vacance, les mobilités internes se font désormais au fil de l'eau.

La mobilité ou le souhait d'évolution professionnelle des agents pose la question, pour les personnels BIATSS, de la qualité de l'entretien professionnel. S'il apparaît globalement bien fait, l'autoévaluation a cependant pointé une certaine disparité de pratique, en particulier dans le cas des emplois partagés (référence 4) : une formation plus systématique des N+1 à la conduite des entretiens professionnels devrait donc être envisagée et, pour certains emplois partagés, les rôles doivent être mieux précisés entre autorité fonctionnelle et autorité hiérarchique.

Pour la promotion des EC en phase locale, une commission d'harmonisation des avis a été créée, constituée des directeurs de composantes et des VP en charge de la recherche, des formations et des RH. Le CAC restreint dispose ainsi pour guider ses choix en toute équité des rapports sur les candidats et d'un tableau homogénéisé des notations.

De manière analogue pour les E, une commission second degré, constituée des référents second degré dans les composantes et du VP RH, procède à l'harmonisation des évaluations en vue du traitement par les CAPA et CAPN dédiées.

Pour la promotion des personnels BIATSS, les CPE rendent systématiquement leurs classements sur la base des rapports d'activité et d'aptitude. Sur cette question cependant, l'enquête sur les discriminations de 2019 montre le ressenti de disparités selon les statuts des agents. Si le travail et la communication des CAPA et CAPN échappent à la politique de l'UA, un meilleur accompagnement des agents à la rédaction de leurs rapports d'activité serait possible.

L'ensemble des procédures de l'établissement sera revu et précisé en 2021 par ses LDG "promotion et valorisation" des parcours professionnels", à l'issue des travaux d'un groupe de travail paritaire.

Le dialogue social et le respect des obligations réglementaires en matière de conditions de travail

7-1.1 Le dialogue social

Les personnels, via leurs représentants au sein du CT, du CHSCT, de la CPE et de la CCP sont systématiquement invités à donner leurs avis en matière de politique RH et de politique de prévention. Les ordres du jour des CT et CHSCT sont coconstruits avec les secrétariats de ces instances réunis en bureaux. Les dossiers présentés font généralement au préalable l'objet de concertations via les commissions dédiées ou/et la mise en place de groupes de travail ad hoc souvent élargis aux membres de la CPE et de la CPP, et d'enquêtes.

L'année 2020 a vu le nombre de réunions des CT et CHSCT considérablement augmenté du fait de la crise sanitaire.

	CT	CHSCT	CPE	CPP
Nombre annuel moyen de réunions 2016-2019	6	4	9	4

7-1.2 La prévention des risques professionnels et psychosociaux

Ces dernières années, l'UA a voulu passer d'une organisation prenant en charge la survenue des risques à une organisation visant leur prévention. Structurée par un document cadre (CA du 11/05/2017), impliquant fortement le CHSCT, cette prévention primaire s'appuie sur : la direction de la prévention et de la sécurité (DPS), créée en 2018 et dont le nombre d'ETP a été accru ; le SSTU qui s'est adjoint les services d'une psychologue et en prévision d'un second médecin du travail; la DRH par son service d'accompagnement des personnels composé d'une conseillère mobilité-carrière et d'accompagnement des organisations (recrutement 2016), et d'une correspondante handicap. Ces structures se coordonnent au sein de cellules particulières impliquant le CHSCT par son secrétaire, dont :

- La cellule d'accompagnement des situations individuelles particulières (CASIP), qui se réunit en moyenne 6 fois dans l'année et qui coordonne les actions des diverses parties prenantes, éventuellement en liaison avec la cellule VDH ;
- La cellule d'accompagnement des évolutions des organisations (CAEO), qui intervient à la demande d'un chef de service pour l'aider dans la réorganisation de son service ou pour évaluer préventivement leurs impacts organisationnels.

Afin d'agir au plus près des risques, l'établissement a été découpé en unités de travail. Dans chacune de ces unités, des assistants de prévention (plus d'une soixantaine en 2020 contre 43 en 2015) ont été nommés et formés (plan de formation, partenariat avec la MGEN), et bénéficient d'une prime. Ils sont animés par une douzaine de conseillers de prévention qui pilotent la démarche générale de prévention sur le périmètre d'un site. Les DUERP par unité sont achevés ou le seront en 2021, le DUERP consolidé le sera en 2022.

Une récente inspection santé et sécurité au travail (automne 2020) a qualifié de très positive l'évolution des dispositifs de prévention de l'UA, pointant la CAEO de dispositif pertinent et novateur. Le statut de la CASIP et son lien avec la cellule VDH mériteraient d'être mieux précisés.

7-1.3 La politique égalité

Depuis 2016 l'UA, dont l'un des thèmes reconnus de recherche porte sur le genre, a fait des questions relatives à l'égalité (femme-homme, égalité professionnelle) et à la lutte contre les discriminations et les violences sexuelles et sexistes, un axe politique fort porté par une vice-présidence dédiée. Cette politique s'appuie sur la commission égalité et la

cellule d'accompagnement des victimes de violences, discrimination, harcèlement, décrites à la référence 5.

Les actions en faveur de l'égalité associent : des prestations directes (e.g., la mise en place d'une prestation sociale pour garde d'enfants) ; des campagnes de communication (théâtre-forum, conférences, etc.), de sensibilisation et d'incitation (e.g., courriers visant à éviter des phénomènes d'auto-censure pour le dépôt de dossiers d'avancement, de CRCT, etc.) ; de formation des agents (e.g., sur l'accompagnement des victimes de violences sexistes et sexuelles ; sur la prévention et l'accompagnement des situations de handicap et d'usure professionnelle ; etc.).

L'enquête sur les discriminations adressée aux agents et usagers de l'UA en 2019 a cependant montré que certains dispositifs d'aide mis en place étaient encore peu connus. Ces données ainsi que des travaux antérieurs (projet H2020, labélisation HRS4R), apportent une base factuelle aux travaux actuels de la commission égalité élargie à la communauté universitaire pour l'élaboration du plan égalité 2021-2023 de l'UA. La même méthodologie participative sera appliquée pour l'élaboration du plan handicap 2021-2024.

Les dispositifs contribuant au bien-être au travail

L'enquête "baromètre social" (60% de participation) menée à l'automne 2017 avec la participation de l'ARACT et de la MGEN (convention de partenariat), avait montré qu'un agent sur deux, toutes catégories confondues, jugeait sa charge de travail excessive. Le travail associé sur les rythmes de travail, visant à une meilleure efficacité et une meilleure articulation vie familiale-vie professionnelle, a débouché sur un nouveau cadre d'organisation du travail (e.g., la possibilité de travailler sur 4 jours à temps complet) ou encore au protocole relatif au télétravail BIATSS. L'exercice a cependant montré ses limites face au sous-encadrement important de l'UA et à certaines rigidités des services. Sur le télétravail, les évolutions réglementaires ainsi que l'expérience acquise de la crise sanitaire (enquêtes dédiées) font qu'un nouveau cadre sera mis en œuvre en septembre 2021. Les travaux incorporeront un volet spécifique pour les E et EC.

Le même baromètre social et les groupes de travail associés, ont débouché sur un plan d'actions de 22 mesures en faveur de la prévention et du mieux-être au travail : la mise en œuvre d'un réseau social (Yammer), d'une politique de type CE comprenant une plateforme UA Avantages de billetterie à tarif négocié (multi-domaines : culture, loisirs...), d'un chèque sport-culture de 30€, mobilisable pour des activités du SUAPS dédiées aux personnels, la création en 2019 de l'association des retraités, etc. Cette politique sociale est aujourd'hui portée par un VP "vie des campus" (englobant la question des usagers) qui sur le volet des initiatives des personnels et des ajustements aux politiques sociales, est assisté de la commission des personnels (Cope) et d'un service "vie des personnels" créé en janvier 2018 et aujourd'hui rattaché à la nouvelle direction adjointe "Vie des campus". Un ETP d'assistant social (depuis septembre 2017) est dédié au personnel et rattaché au SSTU. Cette organisation a permis de développer une politique d'action sociale pour tous, en s'appuyant notamment sur une philosophie de type CE, visant à développer le sentiment d'appartenance à l'UA. Un nouveau baromètre social sera reconduit en 2021.

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*

Pilotage de l'immobilier

L'Université d'Angers s'est dotée d'une vice-présidence en charge du Patrimoine, du Numérique et de la transition écologique ainsi que de 2 commissions dédiées à l'immobilier : la commission interne du patrimoine immobilier (CIPI) dédiée à la programmation pluriannuelle des études et travaux des structures en mode GBCP (1,1 M€ inscrit au budget 2020 ; la commission du patrimoine immobilier (CPI) avec l'ensemble des acteurs externes (CHU, collectivités, Etat) et les élus des conseils pour la programmation des CPER (29,7 M€ sur le CPER 2015-2020), du plan de relance et des schémas stratégiques pluriannuels immobilier et énergétique (SPSI, SPSE). Une présentation régulière est faite au CA.

Une transformation en profondeur de la perspective immobilière

Sur les aspects programmatifs, l'Université d'Angers a développé :

1°) un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) validé par l'Etat en décembre 2019, précurseur des orientations du CPER 2021-2027 et du plan de relance de l'Etat de septembre 2020.

2°) dans le cadre de sa transition énergétique, un schéma pluriannuel de stratégie énergétique (SPSE), avec l'appui financier de la Banque des territoires, qui a permis d'identifier les gisements énergétiques ayant un RSI inférieur à 10 ans, de réaliser un emprunt de 581 090 € pour un total d'opérations de 1 162 180 €, et de déployer un plan de comptage permettant de suivre les consommations énergétiques au terme du projet.

3°) un pôle de prospective immobilière -consécutivement à la réorganisation en profondeur en 2016 de la Direction du Patrimoine Immobilier et de la Logistique (DPIL)- ayant en charge des dossiers transversaux et à fort impact transformant (SPSI, plan de relance, mobilité, relations avec les services métropolitains).

Une transformation organisationnelle aboutie

En 2016, les négociations du CPER 2015-2020, ont introduit une prise en charge de 6 opérations en confiant la maîtrise d'ouvrage (18 M€) à l'université. Un constat rapide fin 2016 montrait une DPIL en grande difficulté en termes de ressources humaines (départs, compétences encadrement, structuration, sous-financement, commande publique) et en incapacité de cadencer le dit CPER 2015-2020 dans de bonnes conditions (taux d'exécution des autorisations d'engagement budget 2020 à 43,11%). Une restructuration en profondeur (direction, création de pôles fonctionnels (travaux, maintenance, exploitation, énergie, prospective), un renouvellement complet des équipes (sauf le directeur adjoint), l'intégration d'un pôle logistique (accueil, reprographie, logistique, parc automobile) a donc été réalisée de 2016 à 2020.

Cette réorganisation, confirmée dans sa pertinence dans le SPSI a permis d'enclencher le dossier Intracting, les opérations du CPER (Datacenter, Passerelle, 1ère tranche de la faculté LLSH, l'avant dernière tranche du campus santé, CISPEO) et d'engager le processus de dévolution.

L'aboutissement de cette réorganisation reste néanmoins contraint par la difficulté de l'établissement à recruter des chargés de travaux malgré la disponibilité des supports d'emploi (44% exécution CIPI, 43% exécution CPER).

Consciente des enjeux importants liés à la valorisation de son patrimoine, l'Université recrute en 2019 un chargé de mission de valorisation de ses grandes infrastructures dont le champ sera élargi aux transitions écologique et numérique. L'écriture d'un schéma directeur de la valorisation des infrastructures patrimoniales et numériques est à réaliser sur la temporalité 2020-2024 pour nourrir les études sur la dévolution.

La situation patrimoniale de l'UA (issue du SPSI)

Globalement le parc immobilier de l'UA est dans un état satisfaisant. L'analyse détaillée montre que 62% est dans un état satisfaisant, et 20% dans un état très satisfaisant soit 82% de l'ensemble.

Cette situation peut être attribuée en partie à la relative jeunesse des bâtiments, du campus Saint Serge et du site Médecine notamment, mais aussi très largement à un entretien régulier assuré par les services de l'Université. Malgré la faible part accordée jusqu'à présent au budget de Gros Entretien et Renouvellement (GER), l'établissement a réussi à préserver et renouveler son parc. Les efforts de modernisation les plus récents ont porté, sur la restructuration de bâtiments pour la recherche, réalisés en constructions neuves ou rénovation, dans le cadre d'opérations partenariales.

Les bâtiments suivants « peu satisfaisant », seront à traiter prochainement, dans l'ordre d'importance :

- La Faculté des Lettres, Langues et Sciences Humaines, composé d'un bâtiment de 11 999 m² SHON qui présente des désordres sur ces façades, avec des aciers de ferrailage apparents. Cet immeuble a fait l'objet d'un schéma directeur d'un montant global de 22M€, et initié par l'action du CPER 2015-2020 à hauteur de 6 M€
- La Bibliothèque Universitaire de Belle-Beille composé d'un bâtiment de 7 770 m² SHON qui nécessite une rénovation de l'enveloppe extérieure, en vue d'accroître les performances énergétiques visant à la réduction des consommations et l'amélioration du confort thermique et à prévenir la dégradation du bâti.
- Les bâtiments A, B', C', Da/Db, de la Faculté des Sciences représentant 5 800 m² SHON qui nécessitent une réhabilitation énergétique de leurs enveloppes ainsi qu'une rationalisation des espaces de travail et d'usage.
- Les bâtiments A, C, D et E du département Pharmacie de la faculté de Santé représentant 2 749 m² SHON avec un bâtiment A aujourd'hui désaffecté qui présente une configuration des locaux peu fonctionnelle et une inertie thermique faible qui amène à se poser la question de sa conservation et les bâtiments C, D et E qui sont des bâtiments anciens (19ème siècle) sans valeur patrimoniale importante et peu valorisables par réadaptation.

Dans le cadre de ses prérogatives d'exploitant, l'UA, via la DPIL, est dotée d'un accord-cadre relatif aux vérifications réglementaires bâtimentaires. Cet outil lui permet de mieux connaître son patrimoine, de veiller à son maintien en condition opérationnelle et en conformité vis-à-vis des réglementations (ERP, ERT) et de réagir rapidement en cas de non-conformité présentant un degré de gravité important. Les non-conformités sont traitées en vue de leurs levées par le recours aux prestataires de maintenance (SSI, ascenseurs, thermique, gaz, éclairage de sécurité) ou par la réalisation de prestations annuelles dédiées (électricité). Les observations relevant de mesures organisationnelles sont transmises aux composantes et services communs dans le cadre des délégations de sécurité.

Consciente des enjeux par rapport aux étudiants et aux activités de recherche, l'Université d'Angers a planifié la réalisation d'un audit de sûreté financé par des crédits sûreté Etat et par le fond propre de l'Université dont les conclusions sont attendues en 2021. Il portera sur l'évaluation des menaces, le diagnostic des installations techniques et des mesures organisationnelles en place en vue d'établir un schéma directeur sûreté. La DPIL est en appui de la Direction de la prévention et de la sécurité pilote de ce projet. Les conclusions du schéma directeur permettront une planification des opérations d'installation ou de remise à niveau des systèmes de sûreté (contrôle d'accès, système d'intrusion et vidéo protection).

Accessibilité

L'UA a élaboré un Agenda d'accessibilité programmée (Ad'ap), dans le cadre de son Schéma directeur du handicap (2 059 000 € dont 600 000 sur fonds propres). Le document, validé par la préfecture en octobre 2015, fixe les étapes qui aboutiront à l'amélioration de l'ensemble des espaces universitaires.

Le taux d'exécution des autorisations d'engagement inscrit au budget 2020 est de 20%.

Les actions mises en œuvre ont été réalisées en priorisant les lieux susceptibles d'accueillir un large public ainsi que les cheminements notamment verticaux. A ce titre, 50% des accueils répondent aux critères d'accessibilité et 78% des ascenseurs sont aujourd'hui conformes à la réglementation accessibilité. Les crédits inscrits au budget prévisionnel 2021, ainsi que les opérations immobilières du CPER en cours, devraient permettre de rendre accessibles 80% des accueils.

Transition écologique et enjeux carbone

En 2018, l'UA occupe une superficie bâtie de 159 027 m² SHON répartis dans 56 bâtiments (hors parkings) (Référentiels Techniques ESR). L'UA s'est engagée dans une politique environnementale ambitieuse ayant débutée par une optimisation de l'utilisation des surfaces et par l'accent mis sur les réhabilitations et restructuration de ses locaux dans le CPER 2015-2020. Cette politique s'est également traduite par la réalisation d'un Schéma pluriannuel de Stratégie énergétique (SPSE) dans une logique d'économies d'énergies. Des actions telles que des raccordements aux réseaux urbains de chaleur, l'hybridation du parc automobile, le déploiement du dispositif Intracting, la participation majeure de l'université au programme pour l'efficacité énergétique des campus PEEC 2030 en sont quelques illustrations concrètes.

Le programme Intracting (RSI <10 ans) a permis de définir et engager 39 actions de performances énergétiques réparties sur 8 groupements de travaux (éclairage, GTC, CVC ...) Le retour sur un investissement de 1 162 180 € est de 10 ans avec une fin des travaux majeurs dès 2022. Le gain carbone est estimé à 166 tonnes équivalentes CO₂ et une économie énergétique électrique de 678 MWh/an soit l'équivalent de la consommation électrique annuelle de 143 ménages.

Il est à noter que l'Université d'Angers a déposé le 9 octobre 2020, dans le cadre de l'appel à projets de rénovation énergétique issu du volet immobilier du Plan de relance, 15 opérations de transitions énergétiques pour 25,5 M€, issu des travaux du PEEC 2030.

Ce panel de projet, représentant 60% de la surface bâtie, vise une réduction sur ce périmètre des consommations énergétiques de 36% et une réduction des émissions des GES de 28%.

L'établissement s'est lancé dans une démarche de certification ISO 50001 qui fixe le cadre d'un système de management de l'énergie, une méthode participative et collective d'amélioration continue de la performance énergétique. La démarche ISO 50001 à l'Université d'Angers est avant tout un engagement politique fort engagé depuis de nombreuses années, et dont le socle fondateur repose sur la charte énergie de l'établissement (2015). Cette démarche a quatre objectifs principaux :

- Engager l'Université dans une démarche environnementale globale
- Maîtriser et réduire ses consommations énergétiques et ses coûts associés (2,1 millions d'euros par an) ; ainsi que ses émissions de gaz à effet de serre.
- Mettre en place un système de management de l'énergie pour une pérennisation des mobilisations et investissements engagés depuis de nombreuses années
- Se projeter vers une certification ISO 50001 pour se positionner au niveau national et international comme une université durable.

La création d'un poste d'économiste de flux, en charge du pôle Energie au sein de la DPIL permet notamment de tenir une comptabilité énergétique en vue d'une connaissance, d'un suivi et d'un pilotage en flux et en dépenses des énergies ; cette démarche reposant sur le principe que l'acte premier de l'amélioration de la performance énergétique est la mesure et l'analyse. A cet égard, cette comptabilité est facilitée par l'outil de suivi des fluides interministériels (prestataire DEEPI).

L'empreinte carbone de l'Université fait l'objet d'un suivi ; y compris dans son volet réglementaire du suivi des émissions de gaz à effet de serre via la réalisation d'un bilan carbone. Ce dernier est disponible sur la plateforme de l'ADEME (<https://www.bilans-ges.ademe.fr>).

L'implication des usagers

Les questions bâtimentaires étant complexes, une commission interne du patrimoine immobilier a été créée en 2016 et a permis de partager et réaliser une programmation pluriannuelle avec les usagers et les structures de l'Université.

Issu de cette commission, le dispositif Mut@camp doté de 400 000 € au maximum, a été mis en place dès 2016 pour imaginer les espaces de travail de demain dans des zones formelles ou informelles : salles d'innovation pédagogique (5), nouveaux espaces étudiants dans la RUE à la faculté LLSH, salle de cours multimodale au SUAPS, salles de co-working étudiante et enseignante à la faculté DEG, salle de plaidoirie en DEG ... Les questions sanitaires récentes questionnent néanmoins cette trajectoire de modification des organisations spatiales selon le développement que prendra télétravail.

Les usagers sont associés lors de la réalisation des schémas directeurs et lors des études de programmation des opérations immobilières. Ils sont source de propositions afin d'adapter les travaux au plus près de leurs besoins.

En revanche la phase communication des projets à venir, en cours ou réalisés n'est pas optimale, voire à réinventer auprès de notre communauté. Par exemple la newsletter hebdomadaire de l'université pourrait permettre de pointer vers l'ordre du jour des commissions immobilière et d'accéder aux fichiers ; des dispositifs inspirés de « Hack ton campus » pourraient être envisagés ; l'application mobile UA pourrait permettre une remontée des désordres observés par les usagers.

Domaine 1 : Le pilotage stratégique de l'Université

Les principaux points forts

- Un positionnement clair comme une Université pluridisciplinaire avec santé de taille moyenne et des indicateurs de réussite étudiante et de production scientifique qui la situent très favorablement dans cette catégorie
- Une organisation en composantes et pôles de recherche aboutie, stable, dont les gouvernances sont fonctionnelles
- La création d'une COMUE expérimentale, en lien étroit avec le territoire et sur la base d'une structuration souple assise d'abord sur les projets de la communauté
- Un ensemble d'outils de pilotage (schémas directeurs, feuilles de route) structurant les principales fonctions support, et permettant une programmation pluriannuelle
- Une bonne maîtrise des outils budgétaires et une bonne connaissance des évolutions, notamment de masse salariale
- Une bonne qualité du dialogue social et un engagement dans des enjeux sociétaux majeurs (égalité, transitions énergétiques et numériques)
- Une agilité pour saisir les opportunités

Le principal risque

- Une sous-dotation historique, devenant de plus en plus intenable au fur et à mesure de l'accroissement du nombre d'étudiants et une réduction importante de la capacité d'auto-financement

La principale opportunité

- La COMUE Angers – Le Mans

Les principaux points à améliorer

- Structurer et généraliser la démarche qualité qui est actuellement parcellaire
- Définir et implémenter une réelle stratégie internationale affichant davantage les priorités et les synergies

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*

Orientations scientifiques / thématiques prioritaires

Depuis 5 années, l'UA s'est fortement impliquée dans des programmes structurants avec le soutien des collectivités. Ceci a permis de consolider des domaines d'excellence déjà bien identifiés (sciences du Végétal, matériaux moléculaires) et de soutenir l'émergence de thèmes pluridisciplinaires à fort potentiel sociétal (Tourisme, Enfance et jeunesse).

A côté de ces lignes de force, l'UA soutient des thématiques qui possèdent au niveau national/international une visibilité indiscutable et/ou un positionnement original et/ou qui ont un fort impact territorial. L'UA a ainsi concentré ses efforts sur plusieurs thématiques à fort potentiel en lien avec la Santé (Nanovecteurs thérapeutiques, Santé au travail, Dysfonctionnement mitochondrial et pathologies vasculaires) et avec les Mathématiques (fondamentales et appliquées). Contrairement à l'investissement de long terme sur nos thématiques structurantes, ces soutiens restent agiles et évolutifs.

Ces orientations sont basées sur divers indicateurs : partenariats (EPST, autres universités, EPSCP), présence dans des classements thématiques internationaux, positionnement national des publications, positionnement sur des AAP compétitifs nationaux (ANR, PIA, MOPGA) et européens (H2020). Concernant le lien avec le territoire, l'UA s'inscrit dans les schémas régionaux et/ou de l'agglomération. Au titre de la politique régionale ESRI 2021-2027, la région Pays de la Loire vient d'ailleurs de négocier des accords avec l'ANR, le CNRS et l'ANRT pour augmenter les moyens consacrés à la recherche régionale.

Stratégie Internationale

La politique internationale vise des objectifs de partenariat renforcé, d'attractivité et de rayonnement à l'international avec le souci de croiser et d'articuler les initiatives scientifiques et pédagogiques. La cartographie des collaborations internationales accessible en ligne (<https://www.univ-angers.fr/fr/international/projets-internationaux.html>), fait apparaître l'évolution des activités entreprises avec les partenaires à l'étranger et leur poids dans la stratégie puisqu'elles sont graduées (exploratoires, structurantes ou consolidées). Notre politique internationale priorise un nombre limité d'actions fortes, caractérisées notamment par la mise en place de programmes labellisés par les EPST : Laboratoires Internationaux Associés (LIA, IRP), d'Unités Mixtes Internationales (UMI, IRL) ou de Groupements de recherche internationaux (GDRI). Ainsi les programmes suivants ont été développés : LIA Napoli et GDRI Photonet (Matériaux) depuis 2014 avec University of Technology Wroclaw (Pologne) et Beijing University (Chine) et plus récemment IRP VELITROP et IRL REHABS (Environnement) avec le Brésil et avec l'Université Nelson Mandela (Afrique du Sud), IRL LaSol (Mathématiques) avec l'UNAM (Mexique).

L'UA entend être acteur de la construction de l'espace européen de la recherche et s'est dotée d'un pôle d'ingénierie et de gestion de projets européens (4 professionnels avec l'objectif d'un renforcement en 2021). Son rôle est de mobiliser et accompagner en proximité les enseignants-chercheurs sur H2020 et Erasmus+. Cette cellule s'inscrit dans la démarche du Conseil régional des Pays de la Loire qui soutient financièrement ce pôle et a ouvert des appels à projets de rupture ou d'appui à des nouveaux talents, (Connect Talent et Étoiles montantes) qui sont de véritables tremplins aux projets ERC.

En chiffres, sur la période 2015-2019 :

- Les financements européens représentent environ 8 M€ soit 20% du montant total des financements externes. Ils sont issus d'une trentaine de projets issus des différents pôles de recherche. Afin d'inciter et soutenir les collègues à s'investir dans le montage de projets européens, une décharge allant jusqu'à 48h est accordée au porteur. De plus les unités qui sont impliquées dans un projet européen bénéficient d'un bonus « performance » pour leur dotation recherche.

- L'UA a bénéficié de 4 programmes Connect Talent dont l'un des porteurs de projets, Etienne Bucher, a été lauréat de l'ERC Consolidator en 2016.
- Les chercheurs de l'UA ont participé depuis 2015 à 5 programmes Hubert Curien/an en moyenne.
- Depuis 2017, (1^{er} AAP), 7 agents de l'UA ont été lauréats (3H, 4F) du programme Etoiles Montantes et sont accompagnés en vue de se positionner sur l'ERC à court terme.
- Pour soutenir les mobilités internationales (entrantes et sortantes) l'UA a mis en place en 2017 l'AAP MIR doté de 120 k€ annuel qui a permis de financer 66 entrantes, 57 sortantes dont 27 doctorants

Structuration

9-1.1 Les Structures fédératives de recherche et plates-formes

Nos unités sont regroupées en 5 pôles thématiques : LL-SHS, Santé, Végétal et Environnement, Matériaux, Math-STIC. A la fin du contrat précédent, 3 de ces pôles (LL-SHS, Santé et Végétal) étaient organisés en SFR : Cette organisation s'est généralisée à l'ensemble des pôles avec la création d'une SFR sur le pôle Math-STIC en 2017 puis sur le pôle Matériaux (MATRIX) en 2018.

Les missions de ces SFR sont de :

- Mettre en visibilité des axes de recherche et inciter à la pluridisciplinarité.
- Arbitrer et prioriser les demandes des unités de recherche en termes de soutien financier et moyens (équipements, ressources humaines).
- Organiser l'animation scientifique
- Favoriser la mutualisation des moyens par la gestion de plateformes technologiques ou de centres de compétences.

Sur ce dernier point, les équipements lourds et mi-lourds sont regroupés sur des espaces technologiques mutualisés au niveau de chaque pôle de recherche et sont gérés par les SFR. Ces espaces mutualisés sont soit de type « Plateaux techniques » dont l'usage est principalement interne aux unités du pôle et de l'établissement, soit de type « plateformes » dont l'usage est ouvert aux utilisateurs externes. Les plateformes en sciences du vivant sont labellisées par le GIS BioGenOuest. Certaines sont également labellisées IBISA, certifiées ISO, et peuvent faire partie d'infrastructures nationales (FLI, Emphasis) ou européenne (EPPN).

Cette mutualisation a permis au cours des derniers CPER, l'acquisition et le renouvellement d'équipements lourds et mi-lourds. Aujourd'hui les unités de l'UA en sciences expérimentales sont indépendantes en ce qui concerne la quasi-totalité de leurs besoins en analyses de routine. La politique tarifaire votée par l'établissement permet aux SFR qui gèrent ces structures d'assumer la majeure partie des coûts marginaux (maintenance et de fonctionnement).

En 2020, une structure mutualisée de type living lab dédiée à l'analyse des comportements a été créée en SHS grâce aux collectivités et au CPER.

Au-delà de ces structurations locales, l'UA est également tutelle d'autres structures régionales : MSH Ange Guepin (USR), OSUNA (UMS) et fédération de recherche en mathématique.

9-1.2 Les Unités de recherche

Pour le contrat à venir (2022-2026), l'UA présentera à l'HCERES une implication dans 25 projets d'unités ou d'équipes de recherche dont 12 UMR soit un nombre identique à celui du contrat en cours mais avec des restructurations ou évolutions du périmètre des unités répondent à deux logiques :

- Certaines sont motivées par la volonté des personnels de conduire leur recherche sur un projet scientifique plus en adéquation avec leur expertise et se traduiront par la participation à trois unités nouvellement créées (dont une UMR et une IRL)
- Dans quelques cas, elles ont été motivées par l'évolution des effectifs dans certains des domaines d'expertise devenus trop limités sur le site angevin et conduiront à la

fermeture de deux unités (dont une UMR) et le redéploiement des personnels dans d'autres UMR multisites.

La structuration sous forme d'unités dont la masse critique est importante a permis durant la dernière décade d'augmenter la visibilité des thématiques concernées (ex : Végétal => UMR IRHS, Matériaux moléculaires =>UMR Moltech-Anjou, Histoire => UMR TEMOS). Elle rend les unités moins vulnérables aux mouvements des personnels scientifiques. Ces évolutions vont conduire dès le prochain contrat à une typologie d'entités de recherche diversifiée (unités propres, unités mixtes mono ou pluri-sites avec tutelle UA principale, équipes ou groupes intégrés dans des UMR bi-sites dans lesquelles l'UA est tutelle secondaire, ...). Il conviendra de prendre en compte cette nouvelle typologie dans la politique scientifique de l'établissement. Cette structuration devra se poursuivre et plusieurs initiatives seront accompagnées dans la perspective du contrat 2027-2031 en prenant en considération notamment les évolutions des forces dans les universités voisines.

Potentiel recherche

9-1.3 Moyens humains

Potentiel recherche au 01/01/2021 - source EFFRECH

Potentiel Recherche	Nombre	Femmes %
PR UA / PU PH	215	26,51%
MCF HDR / MCU PH HDR	78	28,21%
MCF / MCU PH	265	52,45%
Autres E 1 EC non titulaires	85	35,29%
EC Ua	643	38,57%
EC & C extérieurs	182	43,96%
EC & C ext. à Ua et EPST	182	43,96%
DR & CR CNRS	20	35,00%
DR E t CR Inserm	12	33,33%
DR et CR INRAe	21	61,90%
C EPST	53	48,00%
TOTAL	878	40,23%
Appui à la Recherche		
ITA /IATSS	290	63,79%
dont contractuels	29	68,97%
dont EPST	86	60,47%
ITA / IATOSS	290	63,79%

Ainsi, 80% des PR et 85% des MCF de l'UA ont une activité recherche dans une unité dont l'Université est tutelle. Ces chiffres sont en grande partie liés au fait qu'un nombre significatif de PU/MCU-PH produisant n'ont pas d'activité recherche déclarée dans une unité de recherche labellisée (32% des EC-PH). Des actions sont en cours en lien avec le CHU pour augmenter le nombre de praticiens hospitaliers participant aux projets scientifiques des unités de recherche labellisées du pôle santé (cf. réf. 3). Quelques enseignants-chercheurs (6 en 2020) sont rattachés par convention aux unités de recherche dont l'UA n'est pas tutelle pour convenances personnelles, ou parce que leurs spécialités ne sont pas représentées dans les UR dont l'université est tutelle.

Afin d'optimiser notre potentiel recherche, la concertation entre les VP (ressources humaines, formation et recherche) et les directions des composantes et des UR permet de renforcer la cohérence entre l'offre de formations et les spécialités recherche, de rédiger les profils recherche en adéquation avec les projets scientifiques des UR, d'accompagner les néo-recrutés (rencontres avec le VP RH et le VP R, soutien à des projets de recherche d'amorçage) et les personnes en reprise d'activité (octroi de CRCT)

Seuls 10% des effectifs scientifiques des unités de recherche sont des personnels des EPST et leur répartition est très inégale, deux unités (IRHS et MOLTECH-Anjou accueillent à elles deux 58% de ces chercheurs). Cette situation est susceptible de compromettre à terme la labellisation par les EPST (CNRS et INSERM principalement) de certaines UMR. L'effort prioritaire doit donc porter sur les pôles les plus concernés (Santé, LLSHS). Certaines actions ont été conduites en ce sens (sensibilisation des DUs à repérer et attirer des candidats potentiels CR, accompagnement par une aide spécifique des chercheurs EPST en mutation). Ce type d'action restera à amplifier dans les années à venir en nouant par

exemple des accords de partenariat avec les EPST pour des recrutements de candidats admissibles aux concours CR sur des postes contractuels co-financés.

9-1.4 Moyens financiers

9-1.4 a *Financements externes*

Un bilan financier annuel consolidé de l'activité contractuelle globale des UR est réalisé par la Direction de la Recherche, de l'Innovation et des Etudes Doctorales (DRIED) et présenté chaque année à la CR. Son montant total sur la période 2015 – 2019 est de 41 M€ soit en moyenne 8 M€ par an. Les financeurs sont la Région (> 25%), l'Europe (environ 20%), l'Etat via l'ANR (15%, variable selon les années). Concernant les financements régionaux, les programmes structurants (RFI, Dynamique Scientifique) représentent entre 50 et 60% en 2018 et 2019. Ces programmes arrivant à échéance, l'université participe activement aux réflexions liées au prochain schéma et aux nouveaux dispositifs de financement tout en accompagnant les unités dans leur stratégie de diversification (notamment diffusion de la veille sur les AAP réalisée par la DRIED depuis avril 2014)

Ceci implique notamment :

- D'encourager nos chercheurs pour répondre aux AAP de l'ANR et les accompagner au mieux via les ingénieurs dédiés de la DRIED. Actuellement si le taux de réponse aux AAP ANR par nos UR est satisfaisant (75 lettres d'intention déposées chaque année), leur taux de succès (9%) est plus faible que la moyenne nationale.
- De renforcer notre pôle Europe pour l'accompagnement au montage de projets européens et de poursuivre notre politique de décharge pour les porteurs de tels projets

9-1.4 b *Soutien interne*

Chaque année l'UA consacre environ 5,5 M€ (hors salaires personnels et charges de fonctionnement des locaux) à la recherche : primes PEDR (600 k€), 27,5 allocations doctorales (2530 k€), abonnements scientifiques (700 k€) et 1700 k€ de dotation à la DRIED. La DRIED est ainsi dotée d'un budget d'environ 2 M€ (dotation UA plus 0,3 M€ de ressources propres représentées par les frais de gestion et préciput ANR). Environ les deux tiers de ce budget sont utilisés pour les crédits scientifiques annuels attribués aux structures de recherche et un tiers est consacré à la politique scientifique sous forme d'appels à projets internes

- *Crédits récurrents*

A partir de 2017 les modalités d'attribution des crédits scientifiques des UR ont été redéfinies. Elles sont maintenant calculées sur la base d'un socle variable selon les effectifs EC UA titulaires auquel s'ajoute divers bonus : structuration (UMR vs EA plurisite vs EA monosite), performance (implication dans des programmes structurants et/ou compétitifs), indépendance (capacité à rechercher des crédits externes). Sur ce dernier critère en 2020, pour 17 unités de recherche, ces ressources externes représentent plus de 85% de leur budget annuel avec une forte dynamique pour certaines unités du pôle SHS qui sont passées en 5 ans de 50% à plus de 85% de ressources externes. La mise en place de ce nouveau système de calcul a nécessité d'augmenter globalement d'environ 10% le montant total des crédits scientifiques par rapport à la période précédente mais a permis à l'UA de gagner en transparence et nous souhaitons le maintenir. Les crédits scientifiques s'élèvent à 1 360 000 € en 2020 dont 245 k€ pour les SFR.

- *Appels à projets internes*

Un tiers du budget géré par la DRIED est consacré à des appels à projets internes. Ceux-ci répondent à différents objectifs :

- Internationalisation par le programme de mobilité MIR (*cf. supra*) et accompagnement des thèses en co-tutelles (en moyenne 75 doctorants en co-tutelle/an)
- Diffusion de la recherche par l'attribution de subvention pour l'organisation de colloques sur le territoire

- Soutien aux néo-recrutés : AAP interne couplé depuis 2019 au dispositif régional PULSAR permettant aux MCF recrutés en année n-1 de déposer un projet de recherche (30 k€ max par projet co-financé à 50% par l'UA). 21 collègues ont été accompagnés en 2019 et 2020
- Formation par la recherche (hors budget DRIED) : en plus des 19 allocations réparties sur les Ecoles Doctorales l'UA finance annuellement 8-9 allocations sur projet avec une priorité pour les co-financements et pour les sujets en lien avec les orientations scientifiques de l'établissement (ex : en 2020 les huit allocations ont permis le recrutement de 13 contrats doctoraux)

Organisation du soutien à la recherche

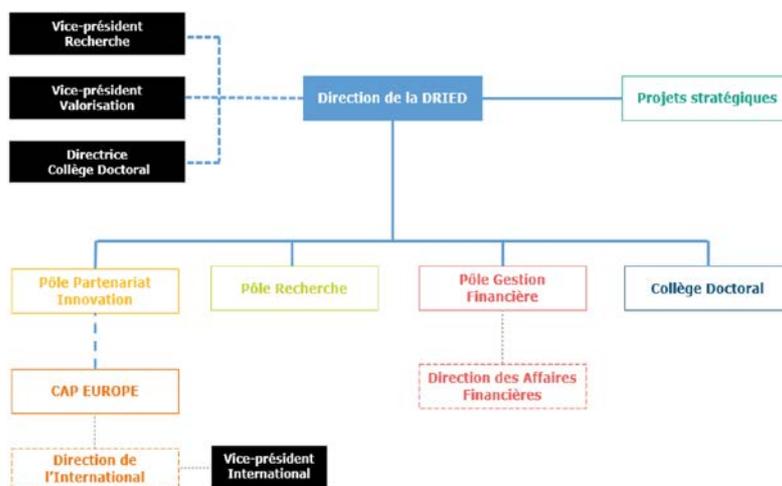
Le soutien aux unités de recherche de l'UA implique 150 ETP soit 20% des ETP BIATSS de l'université. Un tiers de ces ETP sont en administration recherche dont 14 dans les services centraux et une centaine en assistance à la recherche

• **Soutien centralisé : la DRIED**

La DRIED regroupe 27 agents et est organisée en 5 pôles : Partenariat et innovation, Recherche, Etudes doctorales, Cap Europe en co-pilotage avec la direction de l'international et Gestion financière de la recherche en co-pilotage avec la direction des affaires financières

Cette direction intervient :

- En appui à la politique scientifique de l'établissement (structuration, financement, rayonnement, développement d'outils de pilotage),
- Au service des usagers (dialogue avec les pôles de recherche, accompagnement au montage de projets, simplification administrative, déploiement du SIR, veille AAP)
- Au développement de réseaux et partenariats
- Dans la valorisation des recherches (communication, promotion open science) et du doctorat



• **Moyens décentralisés dans les structures de recherche**

La politique de l'UA est de favoriser autant que cela est possible la mutualisation des soutiens RH que ce soit en administration de la recherche ou en assistance recherche. Ces postes sont prioritairement positionnés sur les SFR notamment pour les soutiens en termes d'ingénierie de la recherche ou en termes d'ingénieurs sur les structures technologiques mutualisées.

La politique d'intégrité scientifique et éthique

L'Université d'Angers s'est fortement engagée dans la mise en place d'une politique visant à renforcer l'intégrité et l'éthique de sa recherche. Un Référent Intégrité scientifique (RIS) a été nommé par le président en 2017 et l'université est adhérente à l'OFIS. Le RIS est chargé de promouvoir les bonnes pratiques en matière de recherche telles que définies en particulier dans la « [Charte nationale de déontologie des métiers de la recherche](#) » dont

l'UA est signataire. Pour développer une sensibilisation à ces questions l'UA a inscrit en 2018 une formation doctorale à l'intégrité scientifique et il est envisagé de l'étendre aux postulants à l'HDR. Le RIS peut être amené à enquêter sur les éventuels manquements à ces règles portés à sa connaissance.

Depuis 2017 chaque unité de recherche doit disposer d'un règlement intérieur validé par le Président de l'université.

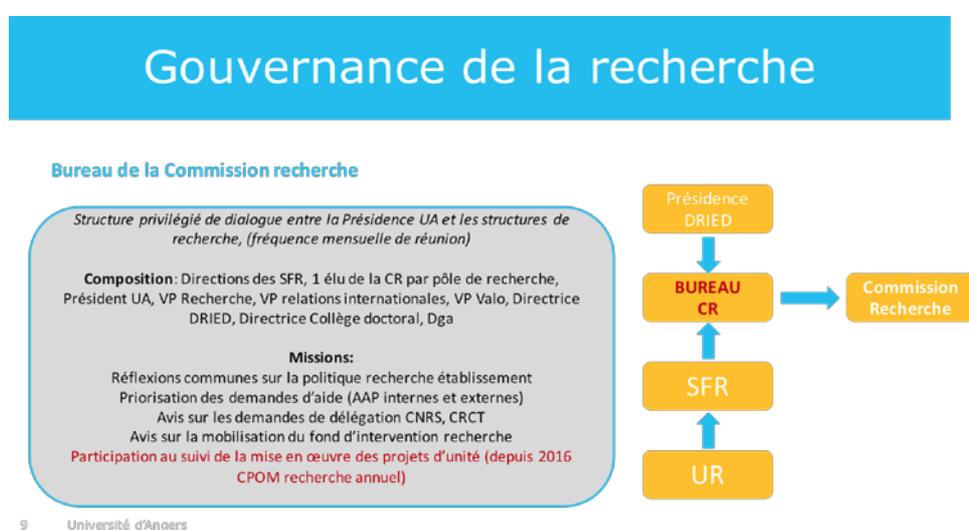
Pour les projets de recherche impliquant la personne humaine mais ne relevant pas du dispositif de la loi dite « Jardé », l'UA a mis en place en 2018 un Comité d'Éthique Recherche.

Enfin en 2020, un référent déontologue a été nommé.

De plus, l'Université complète ce dispositif par des actions régulières de sensibilisation et par une page web dédiée sur son site.

Le pilotage de la recherche

9-1.5 Instances de dialogue et de pilotage



Outre les instances réglementaires (CAC, CR), l'UA a, depuis 2012, mis en place un bureau de la CR. Ce bureau qui a aujourd'hui un rôle primordial dans le pilotage stratégique de la recherche et sa mise en œuvre au niveau des pôles.

Pour les UMR, un dialogue annuel ou bisannuel de gestion est organisé avec l'ensemble des tutelles pour faire le bilan sur les projets scientifiques de l'unité et coordonner les moyens mis en place par les tutelles pour soutenir ceux-ci.

Une à deux fois par an, une conférence des directions des structures de recherche est l'occasion d'informations et d'échanges avec des directions d'unités et de SFR sur les évolutions de la politique recherche au plan national et local.

Au-delà de ces instances, une lettre de mission est établie à l'attention des directions d'unité en début de contrat. Un accompagnement / suivi de la mise en œuvre des projets d'unités est réalisé en longitudinal par le biais de rencontres à mi-contrat entre les directions d'unité, la DRIED et le VP recherche.

9-1.6 Indicateurs de performance

Trois types principaux d'indicateurs sont pris en compte pour qualifier le niveau d'excellence des recherches conduites à l'UA : l'impact des productions, la capacité à se positionner sur des AAP compétitifs internationaux, le positionnement sur des objets du PIA

o Impact des productions

Au niveau des classements internationaux, l'Université est présente depuis 2019 dans le classement de Shanghai (ARWU) dans la tranche 901-1000, 700^{ème} dans le CWUR et 528^{ème}

(indice PP10) dans le classement de Leiden en 2020. Au plan national elle se situe autour de la 30^{ème} place ce qui constitue une performance très honorable. Un important travail d'optimisation du profil institutionnel a été réalisé en 2020 par la DRIED permettant d'affilier 20% de publications « perdues ». Une charte de signature des publications est en cours de rédaction pour une diffusion et mise en œuvre par les unités début 2021. D'un point de vue classement thématique de Shanghai (GRAS), 4 thématiques sont classées et en progression en 2020 : Agricultural sciences 201-300, Clinical medicine 301 -400, Biological sciences et Pharmacy & Pharmaceutical Sciences 401-500. Au niveau du classement de Leiden les critères d'impact par champ thématique confirment le bon niveau des productions dans le champ thématique « Life and earth Sciences » mais mettent aussi en évidence le champ disciplinaire « Mathematics and computer science ». L'analyse annuelle des données issues du rapport IPERU de l'OST pour le groupe A, confirme ces tendances.

o Positionnement sur des AAP compétitifs internationaux

Des financements européens sont issus de 30 projets inscrits dans Horizon 2020 (12 dans le domaine végétal et environnement, 8 en Santé ; 4 en Matériaux, 3 en Math-STIC et 3 en LL-SHS). En termes de taux de succès, si on ne considère que les projets dans lesquels l'UA est partenaire ou coordinatrice, c'est 137 projets soumis et 22 projets acceptés, soit 16% de taux de succès, ce qui est très satisfaisant. Avec l'intégration des projets déposés et déclarés au nom des autres tutelles EPST (INRAE, INSERM, CNRS) ou CHU d'Angers, c'est en tout 198 projets soumis et 40 projets acceptés (taux de succès de 20%). Ces résultats nous confortent dans le sentiment que notre dispositif d'accompagnement est aujourd'hui efficace.

o Objets du PIA :

Deux équipes de l'UMR CRCINA sont intégrées, depuis la constitution du dossier, dans deux Labex en santé portés par l'Université de Nantes (Labex IGO et IRON), une UMR (LAREMA) est intégrée depuis le 1er janvier 2015 à un Labex en mathématiques porté par l'université de Rennes 1 (Labex Lebesgue), deux unités (IRHS et LARIS) ont participé de 2012 à 2020 au programme AKER porté par l'INRAE et inscrit dans les AAP « Santé & Biotechnologie ». Plus récemment l'UMR Moltech-Anjou en chimie-physique a été lauréate de l'AAP EUR avec le projet de graduate program en réseau LUMOMAT et l'UMR IRHS a été lauréate de 3 projets de l'AAP « Cultiver et protéger autrement » des programmes prioritaires de recherche avec deux autres unités de l'UA en santé (MINT) et en économie-gestion (GRANEM) comme partenaires.

9-1.7 Evaluation externe

La gouvernance de l'Université d'Angers a mis en place à l'automne 2019 un Comité d'Orientation Stratégique (COS) avec pour objectif l'évaluation de sa politique de recherche (rapport en annexe). L'objectif est d'analyser l'organisation de l'Université d'Angers (UA) pour émettre des préconisations. Le rapport établi à l'issue de cette visite est présenté dans les différentes instances (Bureau CR, CAC, CRMBSP) et diffusé à l'ensemble des pôles. Les principales conclusions de ce document soulignent :

- La nécessité pour l'UA d'améliorer son attractivité et son rayonnement international tout en maintenant les liens forts avec les collectivités territoriales.
- L'Intérêt pour atteindre cet objectif de développer des projets transversaux et pluridisciplinaires (notamment en SHS) et des « niches » à grande visibilité
- L'Importance d'afficher clairement son pôle Végétal qui fait son originalité et sa visibilité sans que celui-ci ne masque les autres pôles mais en soit la « locomotive »
- Le potentiel de la dynamique régionale sur la thématique Matériaux.

Référence 10 *Les politiques de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique*

Objectifs de la politique de valorisation de la recherche

Les grandes lignes notre politique de valorisation de la recherche sont :

- Privilégier les partenariats structurés avec le monde socio-économique, autour de nos thématiques principales de recherche
- Travailler en lien étroit avec les partenaires recherches (notamment EPST) et leurs propres structures de valorisation, les structures locales et (inter) régionales de valorisation (Pôle de compétitivité, SATT), les collectivités (ALM, Région) pour couvrir l'ensemble de l'écosystème de la valorisation et permettre la complémentarité des missions
- Communiquer sur les compétences / savoir-faire valorisables et sur nos structures technologiques : plateformes, user-lab
- Inscrire notre trajectoire d'innovation dans une logique d'ancrage territorial et d'ouverture sur le monde en répondant aux défis sociétaux avec l'objectif de produire des connaissances transférables pour :
 - Accompagner des filières clés au plan régional et national en mutation
 - Sciences du Végétal appliquées aux cultures horticoles et spécialisées
 - Tourisme et systèmes de mobilité
 - Soutenir l'émergence de filières à forte valence technologique
 - Electronique organique
 - Objets connectés et applications Santé
 - Encourager l'interdisciplinarité pour répondre à des enjeux sociétaux
 - Etudes sur l'enfance et la jeunesse

Cette politique a permis au cours du contrat un certain nombre de réalisations : l'UA est porteur ou partenaire de 4 projets de LABCOM (3 dans le secteur Végétal et un dans le secteur Santé) et est tutelle partenaire dans l'UMT Stratège qui implique des chercheurs en sciences du végétal et en sciences économique et de gestion; Plusieurs chaires avec des partenaires socio-économiques sont en cours de montage (en lien dans certains cas avec la fondation) sur des thèmes tels que Santé au travail, Enfance et jeunesse, acceptabilité de protéines alternatives. L'opportunité de tels partenariats participe au choix des thématiques émergentes décrites à la référence 9.

Pilotage et accompagnement

En lien direct avec les activités de recherche, la valorisation de la recherche, de l'innovation et des transferts de technologie est organisée au sein d'un service intégré à la DRIED (référence 9).

Les EC/C sont accompagnés dans la valorisation de leurs travaux, par des « ingénieurs filières » (RFI, CPER Fil'Innov 1& 2), travaillant au plus près des laboratoires et en lien étroit avec les collectivités territoriales, les pôles de compétitivité et la SATT Ouest Valorisation. Ces actions d'information, d'incitation et d'accompagnement mobilisent différents outils :

- Des conventions cadres, pré-établies [pour l'accueil de CIFREs, le développement de recherches collaboratives (partenariats public-privé), les projets de LabCom ANR...] sont disponibles.
- Dans le cas des brevets en gestation, une démarche simplifiée est proposée par enregistrement d'un formulaire-type de déclaration d'invention ;

- L'incitation au transfert de technologie (licences) et/ou à la création de start-up associe un soutien actif des projets, tant en matière d'accueil (existence d'une charte d'hébergement des start-up) que dans l'accompagnement des phases de maturation de ces derniers (y compris AAP BpiFrance I-Lab et I-Nov]. Cette stratégie a conduit à des succès tels la spin-off Gliocure (2016, Santé) et la start-up Greenimpulse (2019, Végétal) ;
- Des actions de communication/information en partenariat avec les acteurs territoriaux de la valorisation : rencontres public- privé avec le pôle de compétitivité Végépolys Valley, communication sur les AAP de maturation d'Angers Technopole et de la SATT, présentation du dispositif CIFRE aux étudiants de Master avec la SATT et l'ANRT.
- Par le biais du « concours scientifique » encadré par la loi PACTE de 2019, les C/EC sont encouragés, dans le cas de dispositifs gagnant-gagnant, à collaborer avec le secteur privé et ceci est un critère de promotion locale des EC (volets implication locale, rayonnement et notoriété).
- Par décision du CA (2017) et en dehors de la prime versée aux inventeurs 50% des royalties sont reversés sous forme de quote-part aux inventeurs UA.

Articulation des structures internes en charge de la valorisation avec la SATT Ouest Valorisation

En dehors des prestations sans implication de PI (ces dernières pouvant directement être prises en charge par la DRIED), la SATT Ouest Valorisation (OV) est le mandataire unique de l'UA.

Les actionnaires de la SATT OV (Créée mi-2012 en Bretagne et Pays de la Loire avec une dotation initiale de 70 M€) sont les ex-membres de la COMUE Université Bretagne Loire (aujourd'hui désignés sous « Le Pacte »), le CNRS, l'IRD, et BPI France (elle-même ayant succédé à la Caisse des Dépôts). Pour des établissements comme l'UA, la SATT OV est en charge de tout projet ou opération faisant recours à de la PI, et donc :

- Du portefeuille de brevets dont l'UA est seule propriétaire¹,
- Des déclarations d'invention des personnels UA et les dépôts de brevets issus de ces dernières,
- De la recherche de partenaires industriels pour exploiter cette PI (licences, créations d'entreprises/start-up (avec ou non prises de participation) y compris en finançant/pilotant des programmes de maturation initier/favoriser cette exploitation²
- De la négociation de contrats collaboratifs

Dans le cadre de ces opérations la rémunération contractuelle de la SATT s'élève à 5 % des montants tandis qu'un taux horaire est appliqué aux actes juridiques associés (accords de consortium, clauses de confidentialités...), le tout pour un montant annuel moyen de 400 k€.

Au niveau des interactions avec l'UA, 3 types de services/personnels sont essentiellement mobilisés :

- Les chargés d'affaires et juristes pour la rédaction des contrats/conventions
- Les chefs de projets thématiques qui accompagnent les équipes de recherche dans les phases d'invention et de maturation
- Les ingénieurs commerciaux qui négocient les contrats

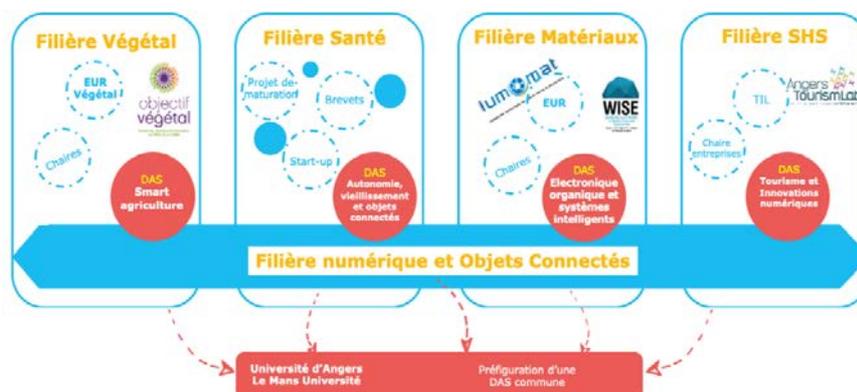
¹ Fin 2020 le portefeuille de l'UA est constitué de 59 familles de brevets dont 12 exploitées en co-propiété (4) ou sous license (8), 16 logiciels (8 en co-propiété) et 10 marques.

² Ex de projets de maturation en 2020 : DRIEEM (Matériaux, 263 k), Anatomy 3D (Santé, 356 k)

Une personne de la DRIED est référente des relations avec la SATT OV tandis que deux « chargées d'affaires partenariats » de la SATT sont hébergées à l'UA.

Les interactions avec la SATT se retrouvent à l'échelle bi-régionale (Comité Stratégique de Valorisation (Bretagne/Pays de Loire)) et à celle de la COMUE expérimentale : Campus d'innovation Angers-Le Mans.

En cohérence avec les conclusions d'un rapport d'audit de la valorisation à l'UA effectuée par une mission de l'IGAENR en 2017 préconisant, une priorisation des objectifs de valorisation de l'UA en lien avec la SATT, 4 domaines d'activités stratégiques (DAS) ont été définis.



Si la création de la SATT OV a apporté d'indéniables compétences à l'UA, notamment en termes de droit de la propriété intellectuelle, force est aussi de constater la permanence d'un certain nombre de « grains de sable » dans les interactions société/établissement. De la détection à la maturation des projets, en passant par la gestation des accords de collaboration, un manque de communication est à l'origine d'incompréhensions mutuelles, voire de situations de blocage. Au niveau birégional, ce constat étant très largement partagé par les partenaires académiques de la SATT OV, des échanges et discussions sont organisés depuis 2020, pour y remédier et fluidifier les procédures.

Autres relations avec le secteur socio-économique

L'UA s'est dotée en 2018 – avec création d'un emploi associé de Délégué - d'une fondation propre, ambitionnant de catalyser les interactions entre les mondes académique et socio-économique du territoire en :

- Valorisant les compétences R&D de l'établissement
- Renforçant les partenariats et les liens pré-existants
- Contribuant activement au déploiement de nouvelles chaires
- Mobilisant le réseau des alumni
- Favorisant le financement de la recherche via mécénat
- Organisant des manifestations thématiques afin de permettre aux entreprises de se retrouver, de découvrir le réseau, et d'appréhender différemment l'UA.

Résultats obtenus dans les différentes formes de valorisation et trajectoire parcourue.

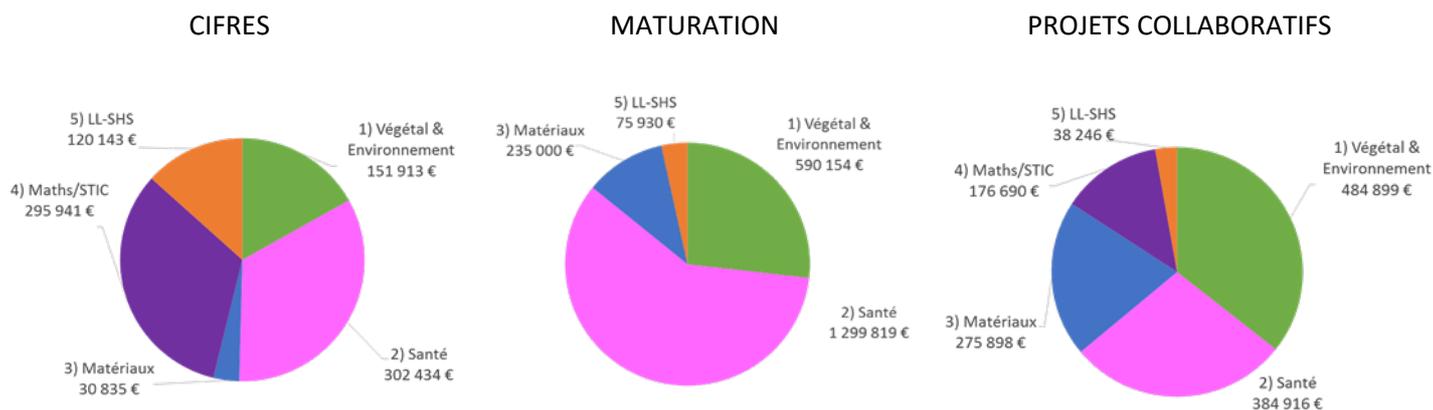
Sur la période 2015-2019 :

- Prestations

Le montant moyen des ressources associées à des activités de prestation (sans Pi) est d'environ 150 k€ par an (120 k€ en 2015, 180 k€ en 2019). Elles sont essentiellement liées à l'activité des plateaux techniques et plateformes des SFR QUASAV (pôle Végétal) et ICAT (pôle biologie). Ce montant est relativement faible en comparaison des 8 M€, en moyenne, de ressources externes obtenues par an par les UR (cf. réf. 9). L'UA n'entend pas, toutefois, développer ce type de valorisation qui, en sus des problématiques de concurrence déloyale, est consommateur de temps RH sur des missions qui ne sont pas au cœur de celles des personnels de l'université et, le plus souvent, non génératrices de collaborations solides avec les entreprises.

- CIFRE

Le nombre de doctorant bénéficiant d'un contrat CIFRE est relativement peu élevé (30 sur la période 2015-2019), mais en nette augmentation (de 2 nouvelles CIFRE/ an en 2015 à 9 en 2019). Les pôles Santé et Math-STIC sont les plus « efficaces » pour capter des financements CIFRE. Il faut également noter la bonne performance du pôle LLSHS sur ce type de dispositif (11 allocations CIFRE sur la période) ce qui traduit les liens forts entretenus par certaines unités avec le « tissu social », tandis que Le positionnement plus en retrait du pôle Matériaux peut s'expliquer d'une part par la conduite de projets en général à faible TRL, et d'autre part par le fait d'une R&D en lien avec une filière encore en émergence.



Montant global / Pôle

- Contrats de maturation

Depuis 2015, les unités de recherche de l'UA ont bénéficié de plusieurs contrats de pré-maturation ou de maturation pour un montant total de 2,2 M€ financés par la SATT (20 contrats) et ALM (10 contrats) via son dispositif MPIA. Ce dispositif est essentiellement un programme de pré-maturation qui doit permettre de déboucher sur une possible maturation par la SATT. Les activités du pôle santé représentent plus de 50% des revenus obtenus pour ce type de valorisation.

- Collaborations recherche

Le montant global des projets collaboratifs avec un partenaire industriel ou socio-économique sur la période analysée a été de 1,4 M€ dont plus de 50% pour les unités des pôles Végétal et Santé.

- Autres formes de valorisation

Les laboratoires de LLSHS assurent très régulièrement des missions d'expertise ou de conseil auprès d'organismes ou de collectivités, notamment auprès :

- Des ministères de la justice, de la culture et de l'économie
- Du parlement (Sénat, Assemblée Nationale)
- D'instances internationales (Cour internationale de Justice, Parlement Européen, UNESCO)
- Des collectivités locales et organismes consulaires
- D'organisations collectives (Fédérations, Instituts, Coopératives, ...)

Ils participent aussi en tant qu'experts à des projets culturels (documentaires, spectacles de théâtre et de danse).

Diffusion des connaissances

En direction des communautés scientifiques

Depuis plusieurs années l'UA a orienté sa politique de diffusion des connaissances issues de sa recherche vers la science ouverte. Ainsi un mandat en faveur de l'Open access a été signé en 2013, l'archive ouverte OKINA a été créée par l'UA en 2014. En parallèle l'université a signé l'appel de Jussieu et concrétisé cet engagement par un soutien financier à plusieurs organisations de l'Open access (OpenEdition, EDP Science, Sparc Europe, DOAJ, Érudit, FAIR OA Alliance, SCOSS ou COAR). Des informations et sensibilisations régulières à l'Open Access sont réalisées notamment à l'occasion de l'Open Access Week. Depuis 2017, la DRIED s'est dotée d'un chargé de mission Science Ouverte.

- Archive ouverte
- En 2018 Okina contenait plus de 2 500 documents en plein texte, et environ 15 000 références bibliographiques. Toutefois en dépit de l'intérêt remarquable suscité par OKINA pour les enjeux du libre accès, le constat a été fait depuis 2016 que cette archive institutionnelle était nettement concurrencée par HAL qui bénéficie d'une plus grande visibilité pour ses utilisateurs (taux d'accès ouvert aux documents de 23% en 2019 contre 17% pour OKINA). Fort de ce constat et suite aux recommandations d'un audit sollicité en 2016 auprès de l'inspection générale des bibliothèques sur la stratégie d'accès ouvert à l'UA, il a été décidé la création en octobre 2019 d'un portail HAL-UA et le transfert des données OKINA. Plusieurs ateliers et webinaire de formation ont été organisés et en 2020 à l'occasion de la OA Week, et un défi a été lancé aux unités de recherche pour le dépôt de leurs documents sur HAL-UA. Si des progrès restent à faire, l'adhésion des C/EC aux principes de la science ouverte nous semble croissante.
 - Edition scientifique
- L'Université d'Angers a signé une convention avec les Presses Universitaires de Rennes (PUR) pour l'édition de 8 ouvrages annuels. D'autre part l'UA, en lien avec son Service Commun de Documentation, apporte un soutien (assistance à l'édition) au comité éditorial du « Journal of Short Story in English », une revue scientifique semestrielle anglophone spécialisée dans la recherche sur la nouvelle et les formes brèves reconnue à l'international et co-dirigée avec Belmont University à Nashville. Depuis 2016, cette revue est labellisée ERIH PLUS et publiée aux PUR et bénéficie de plus de 280 000 visites annuelles sur Open Edition.

En direction du grand public

- L'Université d'Angers est partenaire du Centre de Culture Scientifique Technique et Industrielle « Terre des Sciences » qui est présidé par un de ses enseignants-chercheurs et avec lequel elle participe à l'organisation d'événements tels que la Fête de la Science et la Nuit des Chercheurs. Au-delà de ces événements, l'UA encourage ses personnels à diffuser leurs connaissances et les résultats de leurs recherches auprès du grand public par différents médias :
 - En partenariat avec différentes structures (la FabriQue-le Quai, la ferme auberge-théâtre l'Herberie, le cinéma les 400 coups), diverses actions (une trentaine depuis 2015) de diffusion de la recherche vers le monde socio-culturel (conférences, expositions, ...) sont régulièrement développées par les EC/C de la SFR Confluences (pôle LL-SHS) sous l'égide de sa commission culturelle. Outre ces activités les enseignants-chercheurs de ce pôle participent et/ou organisent de manière récurrente des manifestations de l'établissement ou en partenariat avec des organisations extra-académiques. On peut par exemple citer :
 - Le mois du genre organisé chaque année par l'UA,

- Les rendez-vous INA-Histoire-TEMOS qui ont eu lieu sur différents thèmes, permettant une vulgarisation des travaux auprès du grand public, à partir d'un canevas d'archives de l'INA.
 - Forum entreprendre dans la culture (organisé par les collègues en sciences économiques et de gestion)
 - Séminaire de l'image fixe à l'image animée, Gens d'Images, Université d'Angers (Galerie Dityvon) et Premiers Plans autour du prix Niepce de Photographie
 - La journée des droits de migrants le 18 décembre
- o Depuis 2016 et à l'instar de ce que pratique la Région Pays de la Loire, l'UA impose dans le cahier des charges de ses AAP internes la mise en œuvre d'actions de communication vers le grand public. Celles-ci peuvent prendre différentes formes selon le support utilisé : Bandes dessinées, vidéos, podcast
 - o Depuis 2020, l'UA adhère au media The Conversation. Ce nouveau média de diffusion a connu un bon succès auprès des chercheurs avec 19 contributions en 11 mois écrites par 16 auteurs représentant la diversité des expertises développées au sein de l'Université. La visibilité de ces articles est attestée par le nombre de vues (environ 200 000 sur la période (78% en France et 22% à l'étranger) et leur relai dans la presse en ligne.

Valorisation de ses actions internationales F et R

L'UA a repris le rythme tous les 2 ans de l'organisation de **cérémonies Docteur Honoris Causa**. En matière de valorisation, c'est une excellente façon d'afficher des partenariats emblématiques, de mettre en avant des partenariats historiques et fructueux. C'était en janvier 2018, la 5^{ème} dans toute l'histoire de l'UA (>200 participants). Trois récipiendaires parmi lesquels le gynécologue obstétricien Denis Mukwege qui fut lauréat du Prix Nobel de la Paix huit mois plus tard. La dernière cérémonie DHC date de décembre 2019 et elle était couplée à un séminaire sur l'internationalisation des formations et l'usage de l'anglais dans les universités francophones.

La politique de formation tout au long de la Vie

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

L'offre de formation de l'UA

L'UA structure son offre de formation sur les principes suivants :

- Développement d'une offre généraliste large en premier cycle, couvrant la majorité des champs disciplinaires, à l'exception des STAPS, présentes à l'université du Mans. Evolution progressive de l'organisation de ces premiers cycles, notamment dans le cadre du NCU « Thélème ».
- Accompagnement des étudiants vers la réussite, marque de fabrique de l'UA, avec un succès dont atteste le taux de réussite en licence (référence 14)
- Développement de formations professionnalisantes, au travers de son IUT, de son école d'ingénieur interne qui a rejoint le réseau Polytech, d'un ensemble de licences professionnelles, d'une composante entièrement tournée vers les formations appliquées au domaine du tourisme et de la culture dont le nombre d'étudiants en formation initiale a crû de 2924 en 2016 à 3470 en 2019, de la création en 2020 d'un IAE, de l'articulation des formations de master avec les partenaires économiques ;
- Développement de 4 doubles licences (Droit Histoire, Mathématiques Economie, Droit Economie, Lettres Histoire) et de CMI destinés à des étudiants à fort potentiel
- Développement de passerelles entre les formations, au travers des articulations entre formations généralistes et parcours d'accès aux études de santé, sur lesquels l'UA a été précurseur.
- Développement d'une offre de master en cohérence avec ses forces en recherche (référence 13) en co-accréditation avec les universités de l'UBL, en particulier celles du Mans et de Nantes.
- Développement de son offre de formation appuyée sur les coopérations internationales et notamment sur la volonté commune de créer des doubles ou triples diplômes (Reference 12).

Les principales évolutions de cette offre de formation au cours de la période écoulée concernent

- Les dispositifs de passerelles entre accès aux études des santé et cursus généralistes (PluriPASS puis PluriPASS et L.AS)
- L'intégration de l'école d'ingénieur dans le réseau Polytech
- La création de l'IAE

L'évolution des effectifs d'étudiants inscrits a été importante au cours de la période évaluée (+16,3% entre 2016 et 2020 hors partenaires, voir annexe 3).

L'UA est soumise à des injonctions contradictoires, qui rendent difficiles une réelle évolution de son offre de formation en licence

- Les effectifs de certaines licences sont excessifs, tant au regard des capacités d'encadrement de notre université, que des besoins du monde socio-économique (exemple licences de psychologie, et de sciences de la vie et de la terre). Cette situation est aggravée par le fait que malgré des efforts importants de communication, ces filières restent les plus prisées des candidats à des études de santé pour leur accès via des LAS, et pour une orientation à la suite de PluriPASS. Le contrôle des effectifs dans ces licences impliquerait d'en réduire les capacités d'accueil alors qu'elles sont déjà « en tension ».

A l'inverse, même si les effectifs des licences du portail MPCIE ont pratiquement doublé en 10 ans, une évolution resterait possible au regard des débouchés économiques (en informatique par exemple) mais ceci ne correspond pas à une

demande forte des étudiants et de leurs familles. Certaines formations, notamment sélectives, comme nos doubles licences, nos formations d'IUT ou notre cycle préparatoire ingénieur répondent à des besoins et pourraient voir leurs effectifs augmenter. Mais le taux d'encadrement de notre université ne permet pas ces évolutions. Elles ont été faites à la marge lorsque cela était possible, ou lorsqu'elles ont été accompagnées, par exemple lors de l'augmentation en 2019 de l'effectif de L3 IAE.

Concernant l'offre de formation de master, nos choix consistent à développer les formations fortement articulées à nos forces en recherche (référence 13) et celles correspondant à une demande importante du secteur économique et à des partenariats. A titre d'exemple, l'offre de formation de Master de l'IAE Angers est construite en lien étroit avec la recherche en management mais aussi en articulation avec le monde professionnel à l'échelle de son territoire et au-delà. Une Chaire Règles et Marché a été déployée en collaboration avec le monde professionnel de l'expertise comptable, les Masters Comptabilité Contrôle Audit, RH, Marketing Digital, International et les Master MAE Santé et Entreprises ont tous été construits en s'appuyant sur la Recherche en gestion et management (en lien avec l'actualité des travaux académiques de l'équipe du GRANEM) et en partenariat avec des acteurs socio-économiques et avec le CHU.

La réflexion sur la future offre de formation est en cours. Elle vise les grands objectifs suivants :

- Stabiliser nos effectifs en licence
- Articuler notre réflexion avec celle de l'université du Mans concernant d'une part les formations à grands effectifs (principalement psychologie, et du point de vue de l'Université du Mans, STAPS) ; et d'autre part les formations à faibles effectifs (LLCER Allemand, ou Master Physique appliquée et Ingénierie physique par exemple)
- Améliorer la fluidité des parcours entre licence généraliste, licence professionnelle, et futur BUT
- Améliorer l'attractivité de nos masters, en développant les formations en anglais, et les formations à double compétence. L'accent sera mis sur certaines compétences transversales et sur l'accompagnement du SUIO-IP pour améliorer les capacités de négociation de nos étudiants, dont les salaires d'embauche ne sont pas satisfaisants. L'évolution de l'offre de master sera l'objectif principal de la refonte de notre offre de formation, les transformations sur le premier cycle portant davantage sur les organisations et les modalités pédagogiques que sur l'offre de formation elle-même.

Nos stratégies de partenariat internationaux

11-1.1 Des coopérations ciblées mais insuffisamment priorisées

L'UA compte 441 partenaires, dont 253 européens. Ils sont répertoriés dans deux **cartographies** décrites référence 9. (<https://www.univ-angers.fr/fr/international/projets-internationaux.html>).

Tous ces partenaires constituent une richesse et c'est une composante intrinsèque de la mise en œuvre d'une stratégie internationale. Reste que l'UA n'a pas encore suffisamment défini sa stratégie, bien qu'elle ait tenu compte des priorités géographiques déterminées dans le cadre des projets régionaux RFI. C'est un début et un travail important reste à faire avec les 8 composantes dont 3 s'intègrent dans des réseaux nationaux. Un travail ambitieux a débuté en parallèle sur l'attractivité de l'UA à l'international au niveau de ses masters.

Toutefois, l'UA se positionne bien dans l'espace européen et mondial de l'enseignement supérieur et de la recherche et c'est à mettre aux crédits de ses **coopérations actives** qui créent de la valeur ajoutée avec des diplomations conjointes, des cotutelles, des co-

publications, etc... L'UA ambitionne en outre de réussir dans la construction d'une alliance européenne d'ici à 2022. L'UA y voit un terrain d'expérimentation pour de nouvelles formes de coopération en matière de formation.

Hors-Europe, l'UA se démarque par ses thématiques en travaillant sur ses pics de visibilité. La composante ESTHUA est le premier pôle européen de formations supérieures en Tourisme. Très ouvert notamment vers l'Asie, elle a été à l'origine de la création en mars 2017 de l'Institut franco-chinois de Ningbo. C'est un **institut conjoint entre les Universités d'Angers et de Ningbo** qui forme chaque année plus de 500 étudiants chinois aux métiers du tourisme, de la mode et de la géographie. Ce sont des formations enseignées en langue française.

11-1.2 Des partenariats choisis pour un meilleur ancrage territorial

La coopération internationale est propice à rapprocher les intérêts de l'UA avec ceux des collectivités territoriales. L'UA cherche en effet à faire coïncider ses coopérations avec celles des acteurs locaux sur les **villes jumelées à Angers** :

- A Yantai en Chine, un rapprochement institutionnel s'est opéré entre l'UA et l'Université de Ludong en lien avec l'institut Confucius et le Campus de la gastronomie à Angers. Des initiatives sont coordonnées dans ce périmètre dans la perspective de créer 1°) une école internationale des vins et spiritueux chez le partenaire chinois, 2°) des échanges d'étudiants dans la filière FLE.
- A Austin aux USA, la coopération inter-institutionnelle avec l'Université du Texas se traite sur un volet recherche impliquant le laboratoire GRANEM sur la dynamique des scènes artistiques avec un financement dédié de l'ANR.

L'UA est membre depuis sa création en 2018 du **Réseau Régional Multi-Acteur (RRMA)** « Pays de la Loire Coopération Internationale ». C'est un réseau autonome d'acteurs ligériens qui œuvrent dans le champ de la coopération internationale et de l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale.

L'UA fait en outre partie des nombreux établissements français qui se sont mobilisés pour offrir la possibilité à des **réfugiés et demandeurs d'asiles** de poursuivre un parcours d'études en France. L'UA applique le principe d'exonération aux réfugiés, y compris pour le diplôme universitaire d'études du français (DUEF). Depuis 2015, ce sont 225 semestres exonérés au DUEF et DUP accordés **96 bénéficiaires**. Pour poursuivre son action dans ce sens, depuis 2017, l'UA est lauréate, tous les ans, de l'appel à projets AIMES (Accueil et Intégration des Migrants dans l'Enseignement Supérieur) et elle est financée par l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF). En 2018, l'UA s'est démarquée sur ce terrain du soutien aux étudiants réfugiés en créant une formation destinée aux bénévoles des associations angevines qui sont en demande de compétences de français langue étrangère (FLE). Financée par l'AUF (qui en a fait depuis un nouvel AAP national), c'est une action qui installe un **continuum entre universitaires et associations locales pour l'apprentissage du français**.

Les choix de l'UA en matière de modalités de formation

11-1.1 Le développement de l'apprentissage et de l'alternance en général

Le nombre de formations ouvertes en alternance est passé de 50 en 2012 à 58 en 2020, et le nombre d'étudiants concernés par cette alternance a progressé de 400 à 900. L'évolution a été importante dans des formations qui n'avaient pas d'expérience de l'apprentissage, comme en sciences. Le nombre de contrats de professionnalisation a également augmenté. L'augmentation annuelle entre 2016 et 2020 varie de 2.4% à 14.6% selon le type d'alternance avec une évolution progressive pour l'apprentissage de 4.4 à

9.2%, la fluctuation des contrats de professionnalisation étant moins régulière (de 2.4 à 2.6 en passant par 14.6%).

Si les licences professionnelles ont été les plus transformées en alternance, l'effort devra porter sur la prochaine période sur les masters où des marges de progrès existent encore.

Cette évolution a été permise par une identification dans chaque composante de personnels dédiés aux relations avec les entreprises et au développement de l'alternance, particulièrement de l'apprentissage, et l'acquisition d'une « culture de l'alternance ».

L'articulation entre la direction de la formation continue et les personnels travaillant dans les composantes permet la proximité nécessaire et le partage de compétences. Un travail est en cours pour réorganiser la DFC, la faire évoluer vers une direction de la formation professionnelle (DFP), et améliorer encore les relations avec les composantes en précisant les attentes de chaque composante vis-à-vis de ce service commun.

Des difficultés et insuffisances subsistent qui devront être traitées dans le prochain contrat, depuis le développement d'un site web de présentation de notre offre orientée vers les entreprises, au développement d'une relation orientée vers ces clients et aux outils de suivi (par exemple pour automatiser le décompte des heures de présence des alternants).

11-1.2 De l'innovation pédagogique à la transformation pédagogique.

L'UA a conduit au cours du contrat une politique très volontariste d'incitation à l'innovation pédagogique avec des résultats très satisfaisants. Elle a également obtenu le financement de plusieurs projets transformant dont le NCU Thélème. L'enjeu est maintenant de transformer plus globalement notre offre de formation en capitalisant les compétences acquises par les enseignants et enseignants chercheurs et en s'appuyant sur les structures que nous avons mises en place, notamment le lab'UA.

Une politique d'innovation pédagogique portée tout au long du contrat

L'UA a choisi d'accompagner les EEC vers de nouvelles pratiques pédagogiques (par l'acquisition d'outils, et le développement de compétences) avec l'objectif de transformer 25 % des enseignements. Elle s'est appuyée sur les savoir-faire d'une communauté d'enseignants moteurs et volontaires, sur les compétences des ingénieurs pédagogiques et développeurs multimédias et sur l'engagement d'un grand nombre à répondre aux AAP nationaux et à ceux proposés par l'université. Notre politique d'accompagnement à la transformation des pratiques pédagogiques (référence 12) repose sur :

- La formation à la pédagogie universitaire, notamment pour les nouveaux enseignants,
- Le développement d'un service d'appui à la pédagogie, le Lab'UA, des investissements ambitieux en équipements numériques et informatiques,
- Des appels à projets annuels en innovation pédagogique.

Certaines formations ont été entièrement transformées (L2 de Mathématiques entièrement à distance, Master Genre, unique en France développé avec des partenariats régionaux).

Des projets innovants ont été intégrés durablement aux formations :

- Expérimentation animale virtuelle intégrée aux formations de premier cycle (projet commun entre l'IUT, les facultés de Santé et de Sciences),
- Contrat pédagogique fondé sur l'analyse des traces d'apprentissage en première année en Sciences avec BienvenUA
- Différenciation des apprentissages à distance ou en présentiel selon les niveaux d'expression écrite et orale en L1 de Lettres et de Sciences.

Néanmoins, la pérennisation de ces projets est rendue difficile par le financement sur des sources externes (AAP) d'une grande partie de nos ingénieurs pédagogiques.

Une transformation plus globale de l'organisation des formations de premier cycle : le projet Thelème (PIA)

Le projet Thelème porté avec l'université du Mans a pour objectif d'accroître la réussite des étudiants au cours de leur cursus, leur bien-être et leur insertion professionnelle. Il s'inscrit dans le contexte d'une politique de rapprochement entre les deux établissements, en s'appuyant sur des réalisations existantes. Le projet comprend cinq actions structurantes d'un nouveau type de cursus de licence : la transformation des relations entre lycées et universités ; l'organisation d'un tutorat et d'un accompagnement touchant, outre les lycéens et les étudiants en difficulté, des publics spécifiques (étudiants en FTLV, en situation de handicap...) et d'excellents étudiants ; la mise en place de nouvelles modalités d'organisation de la licence individualisant les parcours des étudiants ; une réflexion sur l'évaluation des étudiants qui doit être repensée une validation de compétences. Ces transformations sont favorisées par le développement des outils numériques.

Depuis le début du projet en février 2018, après une première phase d'explication du projet auprès des équipes pédagogiques, des groupes de travail se sont mis en place dans les trois Facultés engagées dans le projet (Sciences, DEG et LLSH) afin d'adapter le cadre à chaque composante ; dans une troisième phase en cours, les équipes pédagogiques de chaque mention de licence travaillent sur les maquettes des nouvelles licences, en particulier la disparition de la semestrialisation et son remplacement par cinq périodes d'enseignement de six semaines. De nouveaux dispositifs sont mis en place progressivement, le projet sera généralisé à l'ensemble des mentions concernées à la rentrée 2022, les différentes périodes de confinement ayant accéléré certaines actions, ralenti d'autres.

Le défi actuel de la transformation pédagogique globale

L'UA dispose de réelles forces et savoir-faire, comme en atteste son taux de réussite en licence. Elle dispose d'un bon niveau d'équipement tant matériel que logiciel pour l'intégration des nouvelles technologies éducatives à son offre de formation, et d'un nombre important d'enseignants intéressés par leur utilisation dont certains ont un bon niveau d'expertise. Pour autant, la transformation pédagogique va nécessiter d'engager de plus en plus d'enseignants, enseignants-chercheurs dans ces nouvelles pratiques au-delà des seuls experts.

Très attachée par ailleurs à la liberté académique et au respect du choix par chaque enseignant des modalités pédagogiques qui lui conviennent, l'UA n'a pas fait le choix d'une transformation pédagogique dans un cadre unique imposé aux acteurs, mais celui d'une acclimatation progressive du plus grand nombre, qui comporte le risque d'un foisonnement d'initiatives, sans transformation systémique.

La crise sanitaire a accéléré de façon très importante le nombre d'enseignants maîtrisant des technologies nécessaires à l'hybridation de l'enseignement, comme en témoigne l'augmentation spectaculaire de l'utilisation de panopto. Pour autant, ce développement de la formation à distance a été bien davantage subi que choisi, dans des conditions difficiles. Le paradoxe est donc celui d'une augmentation de l'expertise des enseignants, mais aussi d'une formulation forte par certains enseignants de la préférence pour le présentiel et d'une difficulté à se projeter dans une utilisation réfléchie et choisie de technologies qui ont d'abord été abordées sous la contrainte des conditions sanitaires. Les enquêtes réalisées auprès des étudiants au cours du confinement montrent aussi qu'à côté de difficultés liées à l'accès à un équipement et à une connexion, il persiste aussi des étudiants dont les compétences pour l'utilisation des dispositifs d'EAD sont insuffisantes.

Le prochain contrat sera celui de la consolidation des transformations en cours, pour améliorer réellement l'expérience des étudiants à l'université et favoriser l'accès de publics qui peuvent être actuellement empêchés (reprises d'études, étudiants salariés, étudiants parents, étudiants en situation de handicap notamment). Il sera nécessaire pour cela de faire converger

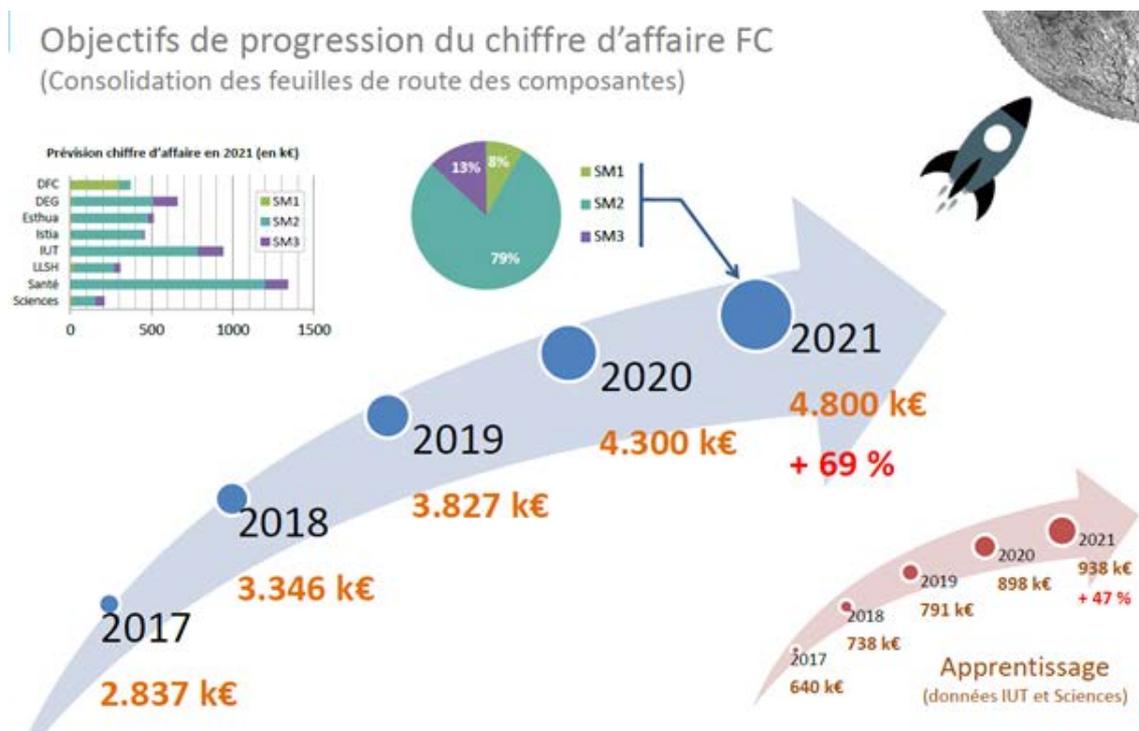
- Les évolutions des rythmes d'enseignement et la plus grande modularité portée par le projet Thélème
- La réflexion sur les compétences et le développement de port-folio
- Les formats pédagogiques présentiels innovants (simulation, salle de plaidoirie, fablab etc....)
- L'intégration de l'enseignement à distance lorsqu'il est pertinent
- La réflexion sur l'évolution de l'offre de master

11-1.3 L'offre de formation continue

L'UA a élaboré en 2017 un plan de développement de sa formation tout au long de la vie (FTLV) (appelé objectif lune 2021) avec les ambitions et le cahier des charges suivant :

- 1 Assumer l'ensemble de ses missions de FTLV, en conciliant et en développant harmonieusement « mission de service public » et « activités sur le secteur marchand et concurrentiel » ; Être, sur son territoire et dans son écosystème, un acteur reconnu du développement économique, social et humain.
- 2 Accompagner et favoriser la réussite (individuelle et collective) de ses clients et usagers de la formation continue : salariés, demandeurs d'emploi, entreprises...
- 3 Offrir, à tous ses publics, une offre de formation et de services innovante, diversifiée et de qualité.
- 4 Diversifier son portefeuille d'activités et développer une formation continue à forte valeur ajoutée (scientifique, technique, financière, ...).
- 5 Avoir une formation continue qui « irrigue » l'ensemble de l'établissement et contribue à son rayonnement.
- 6 Changer d'échelle.

Ce plan s'accompagnait d'un objectif de progression du chiffre d'affaire selon la progression suivante :



SM1 : segment de marché 1 "Service public" ; SM2 : segment de marché 2 "Semi concurrentiel" ; SM3 : segment de marché 3 "Hyper concurrentiel" ;

Si des résultats encourageants ont été obtenus avec une hausse d'un peu plus de 16% entre 2017 et 2019 concernant le nombre de stagiaires en FC inscrits et parallèlement une augmentation du chiffre d'affaire global de 3.4 à 3.7M€ (inférieur aux prévisions de 4.618k€), des efforts sont encore à faire pour parvenir à mieux impliquer les composantes dans cette dynamique. Cette difficulté est liée à notre difficulté globale à "libérer du temps" dans notre contexte de sous-dotation.

Le nombre de demandes de VAE (validation des acquis de l'expérience) a connu une croissance continue depuis sa création en 2002, passant de 50 à plus de 300 en 2015. Cependant, depuis 2016, a été observée une chute puis une stabilisation avec en moyenne 150 accompagnements par an et 50 jurys par an. Les changements dans la durée requise d'expérience professionnelle ont sans doute joué un rôle dans ces évolutions.

Les demandes de VAE concernent pour 68% les licences professionnelles et pour 22% les masters.

Si la démarche de VAE est principalement une démarche individuelle, Il est à noter que pour la première fois en 2019, en partenariat avec le cabinet VAE Les 2 Rives, l'ESTHUA a développé une formation sur mesure pour le groupe Barrière Hôtel & Casino, afin de coupler validation des acquis et actions de formation. Ce programme appelé VAE de parcours qui a réuni 11 stagiaires est une expérience réussie qu'il faudra continuer à développer.

L'UA a engagé les démarches nécessaires pour se faire référencer sur «DataDock » pour l'ensemble de ses formations continues, dispositif issu du décret qualité de la loi sur la formation professionnelle et mis en œuvre, en commun, par l'ensemble des Opca. Ainsi, l'UA est référencable par les Opca et peut continuer à bénéficier de leurs financements. La mise en place plus systématique des référentiels compétences et la modularisation en blocs de compétences de l'offre de formation facilitera la lisibilité et l'accès en FTLV.

Suite à la réforme de la formation professionnelle et le remplacement du CIF (congrés individuels de formation) par le CPF (congé personnel formation), cette catégorie a vu son chiffre décroître mais lorsque ce CPF sera mieux connu et reconnu, nous pouvons imaginer à nouveau une augmentation pour cette catégorie d'actions.

Les dispositifs de pilotage et d'évaluation des coûts.

Les modalités de pilotage du coût de l'offre de formation et de sa soutenabilité ont été décrits à la référence 6.

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*

Les dispositifs de coordination de l'UA

En amont de l'examen des décisions par la CFVU, deux instances coordonnent la discussion sur les aspects de formation :

- Le comité licence master (CLM) associe autour de la VP CFVU, le VP Recherche, la VP International, la VP transformation pédagogique, la VP Formation Professionnelle et développement de l'alternance, la VP Etudiante, les assesseurs à la pédagogie, des EEC, BIATSS et étudiants élus, la directrice du SUIO-IP et se réunit une fois par mois. Sont invités également un représentant de la CCI et du comité d'expansion économique, mais ceux-ci ne sont jamais présents.

Le CLM est un lieu ouvert permettant un échange de pratiques et une harmonisation des stratégies entre les composantes. Au cours du contrat, des réformes importantes ont modifié les formations de 1^{er} cycle, (loi ORE, loi sur la formation professionnelle, réforme des BUT, accès en filière Santé) et les réunions mensuelles du CLM en ont permis une mise en place collégiale. Cependant, peu de temps a été consacré aux Masters, la réglementation n'ayant pas évolué, à part le décret de 2017 sur le droit à la poursuite d'études en master.

Le bureau de la CFVU, présidé par le Président de l'Université, à côté de la VP CFVU associe des membres élus de la CFVU représentant les 5 champs de formation (ALL, SHS, DEG, STI, Santé) et les assesseurs à la pédagogie et se réunit avant chaque réunion de la CFVU, permettant une instruction précise des décisions à prendre.

Ces dispositifs sont globalement satisfaisants et la participation des EEC et BIATSS est importante. Celle des usagers est moins régulière, mais c'est le cas pour l'ensemble des instances.

Deux difficultés sont néanmoins rencontrées.

La première tient à la place respective des élus de la CFVU n'ayant pas d'autre responsabilité versus la place des collègues en responsabilité dans les composantes, assesseurs formation et directeurs de composante. L'habitude a été prise d'une invitation systématique des directeurs de composante au bureau de la CFVU, améliorant la coordination et la cohérence des décisions prises, mais rendant plus difficile la réelle participation de certains élus.

La seconde tient à l'articulation entre ces instances et les comités de pilotage mis en place pour la gestion des projets obtenus au titre du PIA (Thélème, Etoile). Ceux-ci ont besoin d'une gouvernance propre car ils associent également d'autres acteurs (Université du Mans, Collectivités locales, etc.), mais cela peut rendre plus difficile leur pleine intégration aux projets de l'établissement et peut contribuer à isoler ces projets.

Les conseils de perfectionnement ont été mis en place dans l'ensemble des formations. Leur fonctionnement est globalement satisfaisant, et leurs retours ont été utilisés dans l'analyse de chaque formation (en particulier pour les LP). En revanche, il n'existe pas de consolidation à l'échelle de l'établissement des avis de ces conseils de perfectionnement et ceci pourrait être un point d'amélioration. Une formalisation des relevés de conclusion des comités de perfectionnement pour en faire de réels outils d'amélioration de la qualité des formations pourrait être envisagée (voir aussi référence 5).

Des professionnels ont également été intégrés dans les jurys de recrutement ou de validation de nombreuses formations (Licences Professionnelles en application de la réglementation nationale, mais aussi masters, jurys Pluripass).

Dans certaines composantes, les étudiants participent non seulement aux comités de perfectionnement et au conseil de gestion de l'UFR mais aussi soit à des commissions de la pédagogie (LLSH, Sciences, Santé, Polytech Angers), soit à des conseils de département (DEG, IUT).

La déclinaison des formations par compétences reste très incomplète à l'UA et rencontre des réticences significatives notamment pour les formations généralistes ; néanmoins, il s'agit d'un des 5 axes du projet Thélème. Grâce à Apogée, un lien entre les enseignements et les blocs de compétences permettrait aux étudiants sur leur guichet numérique d'identifier plus clairement les compétences acquises. Lors de la construction de l'offre de formation actuelle, les responsables des Master et des licences professionnelles ont été sensibilisés sur la mise en place de l'approche compétence par une chargée de mission (poste partagé avec l'Université du Mans).

Depuis mars 2020, 1 agent supplémentaire est venu renforcer l'équipe de la DEVE pour travailler avec toutes les équipes sur l'approche compétence, l'objectif étant que toute notre offre de formation soit déclinée en compétences à la fin du prochain contrat.

Le dispositif d'aide au développement de l'innovation pédagogique

Comme indiqué dans la référence 11, l'UA a défini une politique d'accompagnement à l'innovation pédagogique et à la transformation des pratiques pédagogiques en se fondant sur les recommandations du SoTL, Scholarship of Teaching and Learning, pour développer les compétences professionnelles d'enseignement des EEC. Avec un objectif de transformer 25% des enseignements, l'UA a alors choisi de déployer quatre stratégies combinées.

12-1.4 Une politique de formation pédagogique, notamment des nouveaux enseignants

L'accompagnement par les pairs, via le Compagnonnage des nouveaux enseignants rendu obligatoire pour les MCF dès 2018. Chaque nouvel EEC est accompagné durant un an par un Compagnon pair-accompagnateur dans un objectif de transfert des savoir-faire de l'expérience. Depuis 2016, 104 pairs ont suivi le dispositif de Compagnonnage. Deux publications scientifiques ont été produites sur le retour d'expérience du Compagnonnage (<https://uabox.univ-angers.fr/index.php/s/xbQiK4mvtx3zoCN>).

Parallèlement au Compagnonnage, un dispositif de visite d'enseignement a été mis en place. Grâce à Fenêtre Sur Cours (FSC), les EEC volontaires proposent sur la plateforme du Lab'UA leurs séances de cours. Depuis 2016, plus de 250 cours ont été proposés et visités annuellement par près de 50 EEC. Ce dispositif a été repris comme référence à déployer vers d'autres universités dans le projet de consortium HyPE13.

Un axe spécifique à la pédagogie universitaire a été défini dans le catalogue de formation avec 4 priorités <https://www.univ-angers.fr/intranet/fr/ressources-humaines-1/formation-continue-1/programme/formations-de-formateurs.html> :

- Enseigner dans le supérieur (Alignement Pédagogique, Evaluation des Apprentissages...)
- S'appropriier les outils du numérique (Moodle...)
- Développer sa créativité
- Concevoir un enseignement à distance

Le budget de formation a été augmenté de 155 à 175 K€, et les EEC ont bénéficié d'ateliers sur la pédagogie universitaire. 11 à 15% des EEC (120 à 160 EEC) suivent chaque année les formations de l'UA. Nous développons actuellement formations par MOOC et en micro-learning.

Cette politique s'est brutalement accélérée du fait de la crise sanitaire. Un grand nombre de formations flash et de tutoriels ont été mis en place dès mars 2020. Les ingénieurs pédagogiques ont été sollicités plus de 850 fois par les EEC entre mars et juillet 2020 et ont accompagné en présentiel entre le 18 juin et le 15 septembre plus de 152 EEC.

L'expérience de la crise sanitaire, nous a permis d'adapter notre plan en mode hybride, mixant désormais présentiel et distanciel par webinaires hebdomadaires rassemblant entre 30 et 60 EEC.

[[Annexe 7](#) - L'enseignement à distance en période de confinement - Résumé d'enquête]

La création d'un service d'appui à la transformation pédagogique, le Lab'UA.

Constitué à l'origine de 4 ingénieurs pédagogiques et développeurs multimédias, le service du Lab'UA, créé en 2014 comprend en 2020 près de 20 ETP rattachés à la Direction du Développement Numérique et piloté conjointement par les VP en charge du numérique et de la transformation pédagogique.

Les 5 missions du Lab'UA sont :

- Assurer la formation des EEC et des équipes pédagogiques (plan de formation)
- Concevoir et assurer le suivi de dispositifs hybrides sur MOODLE
- Produire et médiatiser des ressources pédagogiques
- Expérimenter des approches créatives, transversales
- Diffuser et valoriser les initiatives et innovations des équipes pédagogiques
 - o Animation des journées de la Pédagogie Universitaire en juin de chaque année (2016 et 2017 : 178 participants ; 2018 : organisation de la journée pédagogique pour l'AIPU France : 138 inscrits ; 2019 : Evaluation des apprentissages avec Marc Romainville (Université de Louvain) : 125 inscrits)
 - o Organisation de matinées et midis du Lab' et animation d'une communauté de pratiques (150 facilitateurs et plus de 296 EEC participants entre 2016 et 2019)
 - o Participation aux colloques QPES (14 publications d'EEC et de Biatss) et AIPU
 - o Création d'une Revue Angevine de Pédagogie en open source pour accompagner la démarche réflexive des enseignants sur leurs pratiques pédagogiques tel que recommandé par le SoTL : 2 numéros - 14 articles publiés <http://labua.univ-angers.fr/revue/la-revue-angevine-de-pedagogie>

Ces 20 ingénieurs pédagogiques et développeurs multimédias sont des emplois partagés, rattachés au Lab'UA et intervenant en composante (4 jours sur 5). Cette organisation est satisfaisante en termes de collaboration entre IP, mais requiert une attention particulière dans le suivi des contrats, qui reposent pour certains sur des financements soclés et pour d'autres sur des AAP. Un travail de consolidation de ces ressources humaines clés est désormais nécessaire afin de fidéliser ces collaborateurs et de développer durablement les transformations pédagogiques. Par ailleurs, l'accompagnement de ces ressources est primordial au regard de l'évolution du métier d'IP. Considéré à tort comme de simples techniciens numériques, les IP ont vu évoluer leur métier vers celui de conseiller pédagogique voire de consultant pédagogique. La mise en commun hebdomadaire et le partage de leurs expériences est bénéfique à fidélisation de cette communauté face à un marché en tension.

12-1.5 Une politique d'appel à projet valorisant les innovations des acteurs

Depuis 2016, l'UA investit chaque année 100 000 euros pour soutenir des projets innovants en pédagogie universitaire. 16 projets mobilisant 104 EEC, ont été accompagnés par les ingénieurs pédagogiques et développeurs multimédia du Lab'UA (présenté ci-après). Les projets ont permis de transformer les pratiques pédagogiques des EEC en s'appuyant sur les technologies du numérique, de la réalité virtuelle et des learning analytics. Leurs objectifs ont porté sur la remédiation, la mise à niveau à distance, la différenciation des parcours, l'apprentissage par le jeu (ludification), la co-construction, ou la réalité virtuelle :

AAP 1517	EXAVIR- Expérimentation	DIPEEO- Différenciation	LANSAD	Capsules numériques		30 EEC
-------------	----------------------------	----------------------------	--------	------------------------	--	-----------

	Animale Virtuelle- Santé IUT, Sciences	pédagogique en Expression écrite et Orale – Lettres, Sciences	Ressources numériques en Langues			
AAP 1718	Serious Game for ever	L2 Maths à distance	Génétique en L3 Biologie	Mise à niveau L2 Polytech	L1 DEG Base de Maths	29 EEC
AAP 1819	Chronosciences	BIENVEN'UA	Booster SUIO IP			18 EEC
AAP 1920	DEG Innovations pédagogiques co- construites – IP2C	EDAM-Enseigner Différemment Apprendre Mieux ESTHUA	PASS'DUT-IAB Passerelle sélective L1SVT-DUT Génie Bio	ANATOMY 3D et RV		27 EEC

Deux COPIL annuels permettent aux porteurs de projet de présenter leurs réalisations, accompagnés des ingénieurs pédagogiques. Cette démarche nous a montré le besoin d'accompagner les porteurs sur le long terme après la clôture du projet (posant à nouveau la question de la pérennité des financements). Ceci est nécessaire en particulier pour intégrer durablement ces transformations à l'offre de formation à l'issue de chaque projet en transformant les maquettes des formations en remplacement de pratiques pédagogiques antérieures.

Le suivi des projets et de l'affectation des ressources en IP demande une compétence en gestion de projet acquise par la responsable du Lab'UA.

Un travail est à faire sur l'hybridation des formations en Master mais également en cycle L de formations non concernées par le NCU Thélème (ESTHUA, IUT, Polytech Angers).

12-1.6 Une politique d'investissement en outils numériques et en salles d'innovation pédagogique

4 Salles (de 20 à 49 places, localisées à la BU, en santé et dans les composantes DEG et ESTHUA) d'Innovation Pédagogique ont été équipées avec du mobilier modulable et des écrans permettant une pédagogie active et collaborative. Un travail d'accompagnement et de mise en visibilité plus grande de ces espaces reste à faire pour que l'utilisation tire réellement avantage des possibilités offertes.

Les investissements en outils numériques (plateforme d'apprentissage en ligne, outils d'interaction pédagogique, de captation vidéo, de travail collaboratif et pédagogique...) sont présentés référence 6. Ils sont robustes, conséquents et sont utilisés par le plus grand nombre des EEC, surtout depuis la crise sanitaire qui a multiplié par 5 l'usage de moodle et développé l'utilisation de Panopto pour l'enregistrement des cours à distance et de teams pour animer un enseignement à distance. Il est nécessaire de consolider les expériences

des EEC en les mettant en relation avec les expériences des usagers-étudiants et les apprentissages qu'ils ont réalisés ou pas.

	2015	2019
Nombre de salles équipées en visio	15	32
Nombre d'espaces de cours développés sous moodle	+22% 2015-2018	
Nombre de licences panopto	Marché à partir de Nov 2018 (2018 + 2019 : 300 000 Heures)	2020 : Illimité (1 000 000 Heures)
Nombre de licences office 365	1650 personnels, tous les étudiants (la règle est 15 étudiants pour 1 personnel payant)	2000, tous les étudiants (étendu à 3000 en 2020 pour Covid)

Les actions en faveur de l'internationalisation de l'offre de formation et leur impact, en particulier en matière de langues étrangères et du français comme langue étrangère.

12-1.1 Développement des cours en anglais

Depuis 2017, l'Université impulse une internationalisation de ses formations au travers d'un dispositif visant à accroître l'offre de formation en langue anglaise. Il était temps que l'usage de l'anglais comme langue d'enseignement se développe pour que l'UA s'inscrive parmi les universités répondant aux meilleurs standards internationaux. C'est là l'un des enjeux du projet de contractualisation avec la région Pays de la Loire (2018-2021) dans lequel l'UA a proposé de déployer un accompagnement de proximité et individualisé pour les enseignants-chercheurs qui ont la volonté de transformer leur cours du français à l'anglais. Cette action est soutenue dans le cadre du nouveau référentiel enseignant et enseignant-chercheur voté en 2017 par le conseil d'administration de l'UA.

Le dispositif qui a été mis en place avec l'aide de la Région (180 000€ hors investissement) repose sur le recrutement (depuis mars 2018) d'un nouvel agent à la DI en charge de l'accompagnement des collègues, de la promotion des cours en anglais et du soutien à l'organisation de semaines internationales dans toutes les composantes.

Le livrable majeur est le **catalogue des cours en anglais** qui a été actualisé et finalisé en 2020 (<https://www.univ-angers.fr/en/education/english-taught-programmes.html>). En 2020, l'UA présente 12 formations 100 % anglais sur 1 semestre minimum, disponibles dans toutes les composantes. C'est un total 23 semestres clés en mains et une possibilité de construire son semestre en 100 % anglais à l'UFR LLSH. En 2015, l'UA ne proposait que 5 semestres en anglais. En 5 ans, le nombre d'ECTS qu'un étudiant peut valider à l'UA sur des cours en anglais a plus que doublé, passant de 571 à 1252 ECTS et la dynamique n'en est qu'à ses débuts.

12-1.2 Déclinaison de la stratégie Bienvenue en France

Le dispositif de soutien au développement de cours en anglais est arrivé en avance de phase par rapport à l'une des mesures annoncées par le 1er ministre dans le cadre du lancement de la stratégie « Bienvenue en France » en décembre 2018. Au-delà d'être un facteur important d'insertion professionnelle des futurs diplômés, l'usage de l'anglais doit faire progresser le recrutement d'étudiants anglophones. L'absence de cours en anglais

était une faiblesse soulignée dans le rapport d'auto-évaluation de 2015. En corrigeant ce déficit, l'UA a progressé sur :

- La **création de doubles diplômes** (35 double-diplômes actifs en 2019-20 contre 22 en 2015)
- Le développement de **projets Erasmus+** (e.g. Actions clés 1 ou 2 - Masters conjoints ou partenariats stratégiques). L'UA affiche un retard de participation dans des projets Erasmus de mobilité (i.e. International Credit Mobility, Capacity Building, Strategic partnership). Elle est toutefois partenaire dans un projet d'EMJD Nanomed qui sont des formations fortement adossées à la recherche (cf. Ref 13). C'est tout l'enjeu d'avoir intégré en 2020 une équipe CAP Europe entièrement dédiée au montage de projets européens dans la Direction de l'International (Cf Ref 9).
- La tenue des **écoles d'été** (10 éditions déjà et 12 programmes possibles en 2020 contre 6 en 2015). Ce sont majoritairement des formations enseignées en langue anglaise, fortement adossées à la recherche (Ref. 13).

L'UA a été l'une des premières universités françaises à s'inscrire dans la labellisation Bienvenue en France et elle a obtenu 130 000€ au titre de la stratégie nationale. L'UA affiche des marqueurs de qualité qui lui permettent d'accéder au niveau 2 du label avec 2 étoiles. Pour y parvenir, elle a mis en œuvre son programme de parrainage international en lien avec le réseau European Student Network (ESN). Il est plébiscité par les étudiants. En chiffre depuis sa création, le Byddy program a rencontré un franc succès :

- ✓ Semestre 1 2019-20 : 383 étudiants inscrits, 165 duos ou trios créés.
- ✓ Semestre 2 2019-20 : 100 nouveaux inscrits -> 286 inscrits au total
- ✓ Semestre 1 2020-21 : 679 inscrits (soit +70%)

Un nouvel agent à la DI en assure le pilotage et participe en parallèle à la conception d'un **site vitrine complètement en anglais** qui sera dévoilé en janvier 2021.

12-1.3 Dimensionnement de la Direction de l'International et commission RI

A l'UA, les composantes peuvent compter sur le soutien de la **Direction de l'international dotée de 29 d'agents**. Cette direction intègre un centre d'études en langue française pour étranger (Celfe), un pôle de mobilité entrante, un pôle de mobilité sortante et un centre d'ingénierie de projets européens et internationaux.

Le **Celfe** intervient sur la formation au français soit sur une durée longue et diplômante avec le DU, soit sur des durées courtes avec les programmes intensifs en vue d'obtenir des certifications. Le Celfe est un outil très important de la politique internationale de l'UA. Avec 6 enseignants de français, des vacataires et une équipe administrative qui gère les inscriptions au DUEF et DUEP (DU passerelle pour les réfugiés), il fait l'objet actuellement d'un diagnostic pour repenser son positionnement vis-à-vis des composantes.

3 chargés de mission sont rattachés à l'international :

- Une chargée de mission référent ISEP pour aider à la gestion administrative et stratégique des candidatures sur les programmes ISEP, BCI ou accords bilatéraux,
- Un chargé de mission référent pour les étudiants et personnels migrants
- Une chargée de mission en charge de la promotion de la langue française

En 2016, une révision des statuts a permis de revoir le périmètre de la **commission internationale** de l'établissement pour s'assurer à la fois d'une représentation de toutes les composantes et de chaque instance en son sein. Visant davantage de coordination, les missions de cette commission internationale portent sur le rôle du Celfe, le pilotage des écoles d'été, le développement des cours en langue anglaise, la promotion de la francophonie, la nécessaire concertation de nos actions avec celles des collectivités, et elle a vocation à participer à la définition des priorités de coopérations internationales ... autant de projets qui s'apprécient au travers de la mobilisation des collègues sur tous ces sujets.

Les flux de la mobilité internationale, entrante et sortante, des étudiants (sous accord et hors accord) et des personnels enseignants et non enseignants de l'université.

12-1.1 Mobilité des personnels : un effet démultiplicateur recherché tant en formation et en recherche

Les collègues candidats à la mobilité sont tout à la fois enseignant, chercheur, ambassadeur et acteur d'une coopération. Plusieurs objectifs sont poursuivis :

12-1.1 a Développement des accords Erasmus et des double-diplômes

En Europe, l'UA comptabilise 475 accords Erasmus et recense 253 partenaires européens. C'est 55 de plus qu'en 2017 dont 38 partenaires européens.

Les demandes de mobilités sont en légère progression dans notre contrat Erasmus :

En 2018-2019, avec les mobilités OM (organisation de la mobilité), c'est un total 69 mobilités financées par Erasmus (33 STA, 7 STT et 29 OM) pour un total de 74 000€ répartis sur 52 enseignants et 11 administratifs. C'était 62 en 2015-2016 pour un budget de 51 000€ (voir graphe ci-dessous). Les principales destinations sont : Finlande, Roumanie, Pologne et RU. Les composantes les plus impliquées : LLSH, IUT, Sciences. En 2019-20, l'UA a augmenté encore son soutien avec 36 STA (mobilité d'enseignement) et 10 STT (mobilité de formation des personnels). L'UA revendique que son internationalisation est l'affaire de tous et son objectif est donc de mobiliser en plus grand nombre les collègues BIATSS sur des missions internationales.

Sur les doubles diplômes, les résultats sont très positifs et témoignent d'une véritable volonté d'ancrer des coopérations sur la durée. Il y a une nette progression depuis 2015 (+50%). Ce sont 35 tous actifs dont 15 de niveau Master. Huit nouveaux accords de doubles diplomations sont en cours de préparation, ce qui doublera le nombre de DD en 5 ans. Seules les UFR ESTHUA et DEG ont des DD de niveau Licence. 10 DD sont portés par Polytech Angers dont 8 diplômes d'ingénieurs créés avec le réseau des ENSA au Maroc. Près de 60% des DD concernent des partenaires hors-Europe.

12-1.1 b Participation à des salons européens : une nouveauté depuis 2017

L'UA a participé aux dernières éditions du salon international organisées par l'[EAIE](#). L'UA participe aussi à la NAFSA outre atlantique pour répondre à la demande croissante des étudiants à vouloir s'inscrire en semestre d'études aux USA.

12-1.2 Mobilité des étudiants : la combinaison de plusieurs fonds en soutien pour les étudiants candidats au départ.

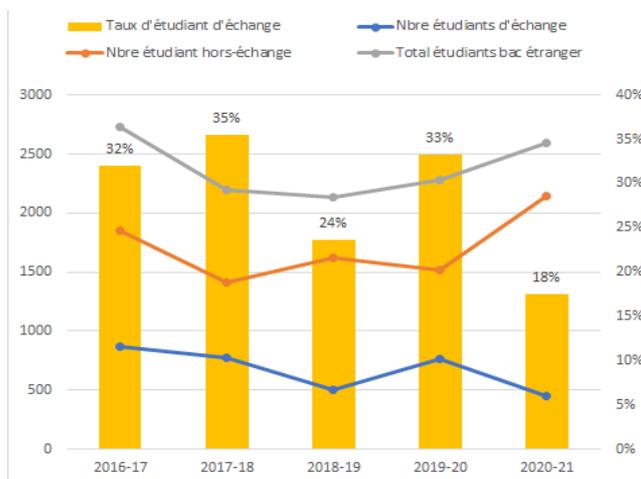
12-1.2 a Mobilités entrantes des étudiants

L'UA comptait en 2019-2020, **3009 étudiants internationaux (dont 379 européens)**. C'est près de 12% de l'effectif global, **c'est 30% d'étudiants internationaux en plus** en 10 ans. La priorité à l'UA reste d'accueillir des étudiants internationaux sur nos campus, sans discrimination, pour établir une mixité et un multiculturalisme sur laquelle est fondée l'internationalisation à domicile (>120 nationalités différentes à l'UA en 2020 dont 22 d'Europe).

L'UA présente un déficit par rapport à la moyenne nationale sur les nationalités européennes. L'Allemagne n'apparaît pas par exemple dans le top 10 des premières nationalités d'étudiants inscrits à l'UA. En revanche, le flux d'étudiants de l'UA vers l'Allemagne est en forte croissance avec des effectifs globaux qui ont augmenté de 30% entre 2016 et 2020.

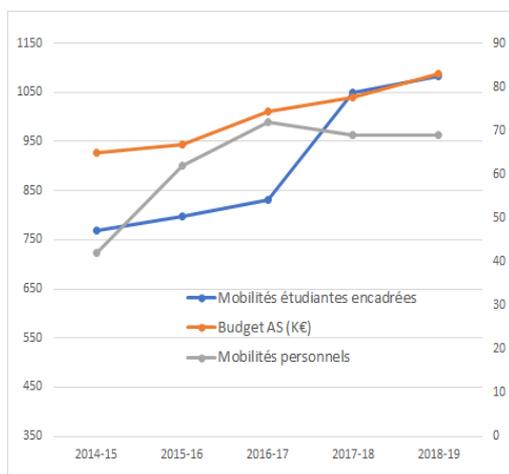
Autre constat, le pourcentage d'étudiants internationaux par composante est inégal. En LLSH, il reste inférieur à celui des autres composantes de l'UA (8% contre 20% à l'ESTHUA en novembre 2020 et 12,3% en moyenne pour l'ensemble des composantes).

Le taux d'étudiants internationaux d'échange est resté en valeur relative autour de 30% ces dernières années. Il représente chaque année 1/3 des étudiants accueillis de l'étranger excepté cette dernière année 20-21 marquée par la COVID-19. Pour autant, le nombre d'étudiants internationaux reste globalement élevé. L'objectif n'est pas forcément d'augmenter le taux d'étudiants internationaux compte tenu de nos capacités d'accueil qui sont limitées (problème de « murs » et moyens limités en matière d'encadrement). En revanche, une offre de cours à distance pour les étudiants internationaux pourrait devenir un élément d'attractivité. Le recrutement d'un ingénieur pédagogique pour l'hybridation des cours en langue anglaise et pour les cours de FLE pour étrangers est en cours. Notre stratégie est de continuer à bien accueillir les étudiants hors échange et d'en faire de vrais ambassadeurs.



12-1.2 b Mobilités sortantes des étudiants

- La DI a mis en place un dispositif permettant une attribution équitable d'un ensemble d'aides financières aux étudiants candidats à la mobilité internationale. L'UA gère 4 enveloppes (i.e. Erasmus+, MESRI-AMI, Région Pays de la Loire – Envoleo, Financement propre UA - Aide spécifique AS) pour un montant annuel de près de 1,5 million d'euros répartis sur environ un millier d'étudiants qui partent à l'étranger pour stage ou études.



Le budget global a augmenté de plus de 15% sur les 5 dernières années. Un gros effort a été fait sur l'AS (+ 60% depuis 2015). En termes d'amélioration, l'UA doit travailler sur les freins à la mobilité et identifier des actions correctives. Il y a notamment une marge de progression sur l'apprentissage des langues et de l'anglais en particulier. Des outils et ressources pour les langues étrangères existent (Confucius, Bibliothèque anglophone, Lansad, Anjou Interlangues) mais peuvent encore être complétées pour les étudiants comme pour les personnels.

12-1.2 c Mesure de l'impact des mobilités

L'UA se cantonne à mesurer des flux, des nombres de mobilités, des % d'étudiants internationaux etc. Mais l'impact réel pour l'établissement et pour les étudiants reste assez peu visible et inexploité. Il reste par exemple 1°) à qualifier les progrès en compétences transversales, linguistiques, non techniques, émotionnelles, ... au retour des mobilités, 2°) à identifier les résultats immatériels de la présence des étudiants internationaux sur nos campus qui est le terreau d'une internationalisation dite à domicile.

Le lien entre recherche et Formation

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

L'UA veille à l'articulation de ses politiques recherche et formation, lors de la définition des profils de postes (cf. références 7 et 9), dans les choix réalisés pour le développement de l'offre de master (cf. références 11, 12), dans sa politique de formation doctorale. Elle mobilise d'une part des outils spécifiques, issus d'AAP nationaux (EUR), et européens (Erasmus mundus) et d'autre part des dispositifs propres (écoles d'été, catalogue de formation en anglais). Des interactions structurées entre DRIED, DEVE et DPI facilitent cette politique. Enfin la politique documentaire veille à équilibrer le soutien aux activités de formation et de recherche.

Place de la recherche dans les formations

Typologie de projets	Déclinaison
I. Formations adossées à la recherche	Continuum L-M-D
II. Master programme	EUR LUMOMAT
III. Ecoles d'été	>10 programmes
IV. Cours en anglais	Catalogue
V. Projets européens de formations	EMJMD, EMJD et ITN
VI. Dispositifs transversaux R & F	CAP Europe, cartographies
VII. Formations doctorales	Formations transverses

La place de la recherche dans les formations est fondamentale et l'UA revendique en effet des masters adossés à la recherche, des écoles doctorales qui forment par la recherche et une ouverture à l'international de nos formations qui aide à promouvoir les activités phares de recherche. C'est notamment à cette interface que les équipes de recherche s'investissent dans des projets de formation, souvent enseignés en langue anglaise.

13-1.1 Adossement des formations à la recherche

Dans toutes les mentions de licence, l'articulation entre enseignement et recherche est présente, tout en étant progressive de la L1 à la L3. Cette articulation s'exprime aussi bien dans les thématiques des enseignements qui correspondent aux domaines de recherche des enseignants-chercheurs, que dans l'enseignement des disciplines jugées nécessaires pour commencer à initier les étudiants à la recherche. Le continuum licence-master se joue à l'interface recherche-formation avec une spécialisation des formations en licence intégrant des stages dans les unités de recherche et des enseignements optionnels qui préparent les étudiants à une entrée en master. Cette articulation est particulièrement visible dans le cadre des trois Coursus Master – Ingénieur (CMI) du réseau FIGURE (initiative IDEFI du PIA) mis en place à l'UFR Sciences en Biologie Systémique du Végétal, Photonique, Signal et Imagerie et Science et Ingénierie de l'Environnement.

Avec le soutien des collectivités territoriales, l'Université d'Angers s'est engagée depuis le début de ce contrat dans plusieurs programmes de recherche structurants qui incluaient ou se sont poursuivis par la mise en place de formations de Master. On peut citer notamment :

- Sur le pôle LL-SHS, en cohérence avec la volonté de promouvoir des recherches multidisciplinaires adressant des questions sociétales, le programme structurant « Genre et Discrimination (GEDI) » s'est prolongé par la mise en place en 2017 d'un Master « Etudes sur le Genre » porté par l'Université d'Angers et co-accrédité avec les Universités de Bretagne Occidentale, du Mans, de Nantes et de Rennes 2, entièrement proposé en enseignement à distance. Dans le même esprit, la mise en place d'un projet sur les « Child Studies » devrait être proposé pour la prochaine accréditation en prolongement du programme structurant ENJEU[X]
- Sur le pôle Matériaux, le Master LUMOMAT porté par l'Université d'Angers et co-accrédité avec les universités de Nantes et du Mans qui a constitué depuis 2015 un volet majeur du programme RFI sur les sciences des matériaux, se poursuit par la création d'une Ecole Universitaire de Recherche (cf. § suivant).
- L'orientation forte prise depuis quelques années par l'UMR LAREMA vers les mathématiques appliquées, ainsi que l'intensification des collaborations entre les chercheurs du pôle Math-STIC avec les Biologistes notamment des pôles Santé et Végétal, ont été des facteurs motivant la mise en place en 2017 à l'UFR Sciences d'un Master Data Science ouvert à l'alternance.

13-1.2 Ecole Universitaire de recherche (EUR)

Un exemple à suivre : EUR LUMOMAT (LUMière MOIécule MATériaux) labellisé par l'ANR en 2019. C'est un programme présenté avec 10 points clés selon 3 axes :

- (A) Promouvoir l'excellence pour le recrutement d'étudiants de haut niveau : (1) Des bourses d'excellence offertes à des étudiants de haut niveau en master ou en doctorat et des bourses de mobilité aideront les étudiants à effectuer un stage à l'étranger (2) Un appel interne EUR LumoMat-E lancé chaque année pour des doctorants ;
- (B) Développer une stratégie ambitieuse à l'international (3) Un classement de 10 partenaires internationaux prioritaires pour l'EUR (4) Des enseignements en anglais (M1, M2) pour tous dès septembre 2020 ;
- (C) Mise en place d'un programme de **Master de chimie fortement lié à la recherche** et à des questions socio-économiques et assurant un continuum L-M-D (5) Un mode de formation en bloc en M1 et M2 (6) Un enseignement à distance conçu spécifiquement pour de la "formation continue" et des écoles d'ingénieurs ; (7) De nouvelles stratégies pédagogiques (8) Un système de tutorat pour assurer le continuum LMD (9) Des journées LMD de LumoMat-E (10) Actions de communication et de diffusion de la culture.

Un second projet d'école universitaire de recherche en Sciences du Végétal avait été soumis à l'AAP PIA3 en 2019. Ce projet ciblé sur la Biologie Intégrative du Stress chez les plantes qui implique fortement les EC du pôle Math-STIC était co-porté par l'INRAE, Agrocampus-Ouest et l'ANSES. Noté A par le comité international d'expertise, il n'a pas été retenu pour financement. Dans le cadre de sa stratégie en termes de liens recherche – formation, l'UA conduit donc actuellement une réflexion avec ses partenaires pour faire évoluer sous forme de graduate program et en cohérence avec les recommandations des experts, son offre de formation Master – Doctorat dans le domaine des Sciences du Végétal.

13-1.3 Ecoles d'été : des programmes de formation courts et intensifs, adossés à la recherche

L'Université d'Angers a développé des écoles d'été avec le triple objectif de proposer une formation intensive à la recherche, d'attirer à Angers des étudiants étrangers et de favoriser des modes moins formels d'apprentissage et d'interactions entre étudiants et enseignants-chercheurs et chercheurs.

En 2017, la rédaction d'un cahier des charges a aidé à instaurer un arbitrage sur l'ouverture des écoles d'été à l'UA face à la multiplicité des parcours. Une coordination est désormais opérée à l'échelle de l'établissement de sorte à rationaliser les moyens humains et financiers qui sont dédiés à leur organisation. Ces écoles d'été aident à promouvoir l'offre de formation et la recherche de l'Université d'Angers à l'international, chaque participant agissant comme ambassadeur lorsqu'il retourne dans sa région ou son pays d'origine. <http://summerschools.univ-angers.fr/fr/index.html>

Chiffres clés (bilan des **10 ans de développement**) :

- 12 écoles créées sur des programmes adossés à des activités de recherche phares pour l'UA : Bioinformatics, Plant sciences, Primary care, Cancer, Simulation, Vascular, Research, Ethique Norme et Santé, Lumomat, Enfance et Bien-être, Tourisme, Fresco
- Plus de 2 000h de cours intensifs, 923 participants de 75 nationalités, 300 intervenants internationaux (EC, chercheurs et professionnels).

Parmi les 12 programmes, l'UA a été lauréate du **label « école d'été France Excellence »** 4 fois consécutives pour la Summer School Plant Health and Quality depuis 2017. C'est une véritable reconnaissance qui 1°) permet de bénéficier du soutien financier et logistique de l'ambassade de France en Chine et 2°) facilite le recrutement d'étudiants chinois qui obtiennent des bourses pour suivre à la fois le programme scientifique et des cours de langue et culture française placés en amont. L'UA a aussi proposé des bourses grâce au programme régional Objectif Végétal, Recherche, Formation, Innovation en Pays de la Loire (c'était 8 bourses en 2018 en complément des 6 bourses accordées par l'ambassade). Cette offre de bourses constitue un facteur d'attractivité et il faut surtout y voir une opportunité de repérer des futurs doctorants qui pourraient se voir attribuer une bourse de thèse du China Scholarship Council s'ils sont chinois ou rejoindre des équipes du site qui bénéficient de financement de thèse sur projet.

13-1.4 Cours en anglais (catalogue en ligne cours en anglais) et projets européens Erasmus Mundus master/doctorat conjoint et Marie Curie Horizon 2020

Grâce au développement des cours en anglais, l'UA a pu saisir de nouvelles opportunités de développer des projets européens qui ciblent précisément ce lien entre R et F. L'UA s'est inscrite en effet sur des appels à projets Erasmus+ ou Horizon 2020 en développant des projets de master ou doctorat conjoints Erasmus mundus (e.g. NanoFar, Nanomed) ou des réseaux de formation doctorale Marie Curie de type ITN-RISE ou ITN-ETN (e.g. IPADEGAN, IMAGE, EPIDIVERSE, SEPOMO). La cellule CAP Europe aide à construire ce type de projets qui donnent une véritable ouverture sur l'international à des formations (M ou D) et une attractivité. L'objectif est d'aider les formations qui ont un potentiel en recherche à s'internationaliser.

Des exemples de succès obtenus :

1°) Le master européen Nanomed est un programme d'EMJMD (European Master Erasmus Mundus) coordonné par l'université de Paris, en partenariat avec l'Université d'Angers, de Patras (Grèce) et de Pavie (Italie). Il forme les étudiants au développement de médicaments innovants comme les nanomédecines. En 2020, 7 étudiants de 6 nationalités différentes ont rejoint les étudiants du master international angevin « NanoPharma ». Ils suivent, ensemble, les cours dispensés en anglais par des enseignants du Département Pharmacie de la faculté de Santé, des professionnels du secteur pharmaceutique et les professeurs invités internationaux. Fort de son succès, un nouveau financement été obtenu en juillet 2020 pour 5 années supplémentaires, soit 4 nouvelles promotions. Actuellement, les 4 universités partenaires travaillent ensemble pour la mise place du diplôme conjoint. <http://master-nanomed.eu/>

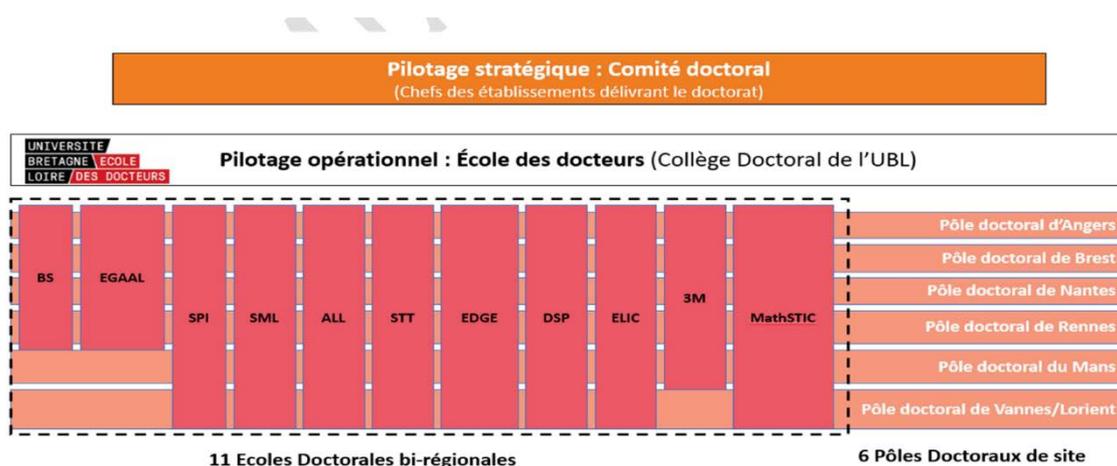
2°) Le programme pédagogique européen SFBB basés sur les formes brèves “Short forms beyond borders” est financé dans le cadre du dispositif Erasmus+ Partenariat Stratégique. Coordonné par l’UA, il a pour vocation de soutenir des projets transnationaux montés par des réseaux d’enseignants chercheurs en Europe autour des pratiques innovantes dans les domaines de l’éducation, de la formation et de la jeunesse.

13-1.5 Organisation et outils de pilotage

Notre volonté de lier F et R questionne l’organisation structurelle et fonctionnelle des services centraux. C’est un défi en soi puisqu’il impose un management à la fois vertical et horizontal qui impacte le déploiement des projets de service comme celui de la cellule CAP Europe (à cheval entre la DRIED et la DI), de la DPE sur l’élaboration de la cartographie des partenariats recherche et formation, et les aides à la mobilité des collègues à travers le dispositif MIR (cf. référence 9)

Structuration du dispositif doctoral en Bretagne-Loire

Pour rappel, la formation doctorale à l’UA a été réalisée dans le cadre de la COMUE UBL au cours du présent contrat quinquennal. Elle s’est déclinée en 11 écoles doctorales thématiques et inter-régionales coordonnées par un collège doctoral bi-régional (Ecole des Docteurs) et 6 pôles doctoraux métropolitains. Depuis la fin de l’UBL au 31/12/2019, le schéma d’organisation général est resté identique.



Le lien entre les écoles doctorales (ED) et les masters reste de la responsabilité des ED et des établissements qui doivent s’assurer de la mise en œuvre de tous nouveaux dispositifs qui implique le niveau D (i.e. EUR, projets européens), c’est-à-dire s’assurer de leur bonne intégration dans le dispositif doctoral global, dans le respect de son fonctionnement et de l’équité de traitement des doctorants.

Le collègue doctoral, c’est-à-dire l’école des docteurs et les pôles doctoraux, sont complètement investis dans le développement d’une offre de formation complémentaire de l’offre disciplinaire proposée par les écoles doctorales. Cette offre comprend :

- Des formations transversales à visée professionnelle
- Des formations-actions (i.e. Doctoriales, Ma thèse en 180 secondes, Regards croisés)
- Une formation « Genre et carrière »
- Des sessions de sensibilisation à l’éthique et l’intégrité scientifique
- Une nouvelle formation sur le portfolio proposée uniquement par l’UA pour l’instant à destination de ses seuls doctorants
- Des réunions pour faciliter le partage d’expérience

Beaucoup de ces activités sont pilotées en mode projet. Au niveau du Pôle doctoral angevin, l'offre de formation est adaptée et présentée aux doctorants lors de journées de rentrée. Le catalogue est aussi disponible sur le site de la formation doctorale de l'UA (<https://www.univ-angers.fr/fr/recherche/doctorat/formations.html>).

L'objectif est d'accompagner les doctorants dans la mise en place d'un plan de formation personnalisé en fonction de leur choix de carrière. Une formation spécifique est obligatoire pour les doctorants contractuels à activité complémentaire d'enseignement (DCACE).

En termes d'effectif, plus de 40% des doctorants sont internationaux (208 sur 507 en 2019-2020), un chiffre qui reste dans la moyenne nationale et souligne l'attractivité de nos laboratoires en matière de formation doctorale. Toutefois, de fortes disparités existent selon les pôles de recherche (i.e. 52% en Math-STIC, 70% en Matériaux et 41% en LL-SHS, 32% en Santé). L'UA fait surtout le constat que le dispositif de cotutelle reste peu attractif avec 25 % des doctorants internationaux qui réalisent leur thèse en cotutelle. En donnée absolue, on reste sur des effectifs de 2012, voire plus faibles. En outre, tous les doctorants en cotutelle ne font pas appel à l'aide dédiée de l'UA (42%). Un diagnostic est donc en cours afin de revoir ce dispositif de soutien aux cotutelles qui est doté aujourd'hui de 35 000€.

Politique documentaire, ressources disponibles et production scientifique

L'UA propose deux sites d'accueil à la BU Belle Beille (lundi-samedi 8h30-20h) et BU Saint Serge (lundi-samedi 8h30-22h30 & dimanche 13h-20h) et ce choix permet de concentrer nos moyens sur deux sites largement ouverts et accessibles, bien desservis par les transports en commun. Un accord d'achat de documentation ciblé permet l'enrichissement des bibliothèques territoriales de proximité à Cholet et Saumur.

Les étudiants en double inscription par convention dans les établissements partenaires bénéficient des mêmes services et les étudiants des autres établissements ALC ainsi que leurs enseignants peuvent prendre une inscription individuelle.

Des enquêtes qualitatives et quantitatives (Libqual, clients mystère Marianne) sont menées sur une base régulière auprès des usagers (dispositif de qualité Marianne) et nous nous engageons dans le programme Service public +.

Le budget documentaire annuel se répartit comme suit : Achat de monographies : 280 000 € ; Achat de périodiques papier : 90 000 € ; documentation en ligne (monographies, bases d'articles, bases de données bibliographiques, normes) 580 000 € + licence nationale Elsevier aux alentours de 200 000 €.

La bibliothèque s'appuie sur le consortium national Couperin pour mener une politique ambitieuse d'accès à la documentation scientifique en ligne. L'université finance à ce titre des abonnements aux grands bouquets pluridisciplinaires d'articles scientifiques : (Springer, Science direct et Wiley), à un ensemble de bases de données, à des ressources complètes francophones, aux normes AFNOR et ISO via Sagaweb, à la presse généraliste : Europresse, à Cairn magazines, aux Encyclopédies (Techniques de l'ingénieur, EMC) ;

Ces ressources composent un ensemble exceptionnel pour une université de notre taille. Les choix sont faits dans le cadre d'un dialogue avec la communauté par le biais du conseil documentaire qui se réunit 3 à 4 fois par an et regroupe des représentants de l'ensemble des composantes et d'une concertation annuelle avec le bureau de la CR.

Des fonds d'archives contribuent aux activités de recherche et de formation sur plusieurs champs thématiques :

1°) Fonds littéraires

Depuis les années 1990, l'UA abrite des fonds d'archives littéraires tels les fonds Hervé Bazin, Anthony Burgess et André Dhôtel, ainsi que des bibliothèques personnelles d'auteurs. Ces fonds concernent des auteurs originaires de la région angevine et aussi des poètes et des écrivains dont l'œuvre a fait l'objet d'études et de colloques à l'université d'Angers (Michel Tournier, André Dhôtel, Anthony Burgess, Octave Mirbeau...). La bibliothèque universitaire d'Angers est devenue le centre de référence sur l'école de Rochefort : elle conserve les archives d'une dizaine de poètes de ce mouvement poétique.

2°) Centre des archives du féminisme

On trouve dans ces fonds donnés, légués, achetés ou déposés, des manuscrits et des tapuscrits originaux, de la correspondance, des photographies, des tableaux, des dessins, des photographies, des objets et de la documentation. Créé en 2000 par une convention de partenariat entre l'association Archives du féminisme (présidée par Christine Bard) et l'UA, le Centre des archives du féminisme (CAF) est l'un des quatre principaux lieux de collecte et de sauvegarde des archives féministes en France.

C'est en tout près de 200 mètres linéaires d'archives privées qui sont valorisées à la demande à travers des visites, expositions, prêts temporaires d'archives à d'autres institutions, publications, présentations lors de colloques... En complément de ces archives, l'UA développe un fonds documentaire unique sur l'histoire des femmes, le féminisme, l'antiféminisme, la condition féminine et les relations femmes/hommes.

3°) Le fonds Centre International de l'Enfance

C'est un fonds d'archives acquis par l'Université d'Angers en 1999 qui constitue des sources de premier ordre pour faire l'histoire des grandes questions sanitaires et sociales relatives à l'enfance et à la famille au second XXe siècle. Elles alimentent des projets de recherche et des manifestations scientifiques en relation avec le développement de politiques « enfance-jeunesse ». Ces archives sont une source essentielle pour saisir tous les acteurs mobilisés pour la cause des enfants (e.g. organisations internationales, les Etats et les associations - ONG notamment).

Formation à la littératie

Nous privilégions un accompagnement individuel et personnalisé des étudiants et des chercheurs : contact mail facile avec les responsables de domaine, information régulière de la communauté par mail, service de chat synchrone UBIB, prise de rendez-vous en ligne possible avec un.e bibliothécaire pour un service personnalisé, individuel pour tous : enseignants, étudiants niveau recherche, néophytes. Les formations ont lieu en distanciel de la L1 au doctorat selon différentes modalités :

Domaine 2 : La formation (F) et la recherche (R)

Les principaux points forts <ul style="list-style-type: none">• Un ensemble de dispositifs de premier cycle conduisant à un taux de réussite en licence excellent depuis plus de 10 ans (F)• Des innovations pédagogiques transformantes, lauréates d'appels à projets (Pluripass, NCU Thelème, AMI SHS, Etoile), et un service de soutien à la pédagogie structuré et performant (F)• Un ensemble reconnu de formations professionnalisantes (F)• Une structuration accrue de la recherche autour d'axes forts articulés aux territoires, d'objets pluridisciplinaires et de thématiques émergentes (R)• Des indicateurs de production recherche très honorables (classement de Shangai, et autres indicateurs) (R)	Les principaux risques <ul style="list-style-type: none">• Dans le contexte d'une sous dotation récurrente de l'UA en moyens humains et d'un accroissement continu des effectifs étudiants : un risque d'épuisement et de démotivation des personnels et d'abandon des activités recherche (RF)• Une dépendance importante aux financements régionaux, et des succès encore insuffisants aux AAP nationaux (ANR) (R)• Un déficit de visibilité et une faible représentation sur le site de certains EPST (INSERM, CNRS) qui peut faire craindre à termes une délabellisation d'UMR (R)• La réduction des moyens pour l'acquisition de nouveau équipements et leur renouvellement permettant de maintenir et développer l'offre technologique actuelle (R)
La principale opportunité <ul style="list-style-type: none">• Une dynamique internationale enclenchée avec une évolution croissante des cours en anglais et diplômes conjoints avec nos partenaires étrangers (RF)	Les principaux points à améliorer <ul style="list-style-type: none">• Renforcer l'attractivité de l'offre de formation en master par le développement, sur le modèle de l'EUR LUMOMAT, de quelques graduate programs en lien avec les axes (RF)• Généraliser une approche par compétences (F)• Renforcer les synergies (dans l'ensemble du domaine) avec Le Mans université dans le cadre de la COMUE (RF)• Fluidifier les dispositifs de valorisation (R)• Une culture internationale à étendre (i.e. internationalisation à domicile, alumni) (RF)

Les parcours des étudiants : de l'orientation à l'insertion

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

L'information, l'orientation, l'accueil et l'accompagnement des lycéens et des étudiants font partie de l'ADN de l'université d'Angers comme en atteste sa première place régulière concernant le taux de réussite en licence.

Dispositifs d'information et d'orientation en faveur des lycéens, et d'accueil des néo-entrants

Depuis plus de 15 ans, l'UA s'est fortement engagée dans une politique d'interaction avec les établissements secondaires dans le cadre de la Liaison Lycées-Université (LLU) (charte signée en 2010 entre l'UA et la DSDEN). Des actions bien identifiées par les établissements secondaires (lycées généraux et technologiques), les lycéens et leurs familles sont mises en place au sein des lycées, dans les salons et forums d'orientation, au sein de l'université :

- Les 15 lycées publics du bassin interagissent continuellement avec l'Université via des binômes ambassadeur (Université)/référént (Lycée) qui organisent au sein des établissements des rencontres et opérations d'information. Depuis quelques années, ces actions se développent sur quelques lycées privés (en nombre aussi important que les lycées publics sur notre territoire).
- Les journées Portes Ouvertes en février-mars de chaque année qui rencontrent un grand succès de participation et au cours desquelles les lycéens et leurs familles rencontrent enseignants et étudiants.
- Les salons organisés chaque année sur Angers et/ou Cholet.
- L'opération « M'essayer c'est m'adopter » permet à des lycéens des classes de Terminale d'assister à des cours lors de leurs premières semaines de vacances de Toussaint et d'hiver (2100 participations en moyenne).
- La soirée parents « halte aux idées reçues » organisée chaque année pour lutter contre les clichés sur l'Université (85 participants en 2019).
- L'opération « Premiers pas », destinée à des lycéens des classes de 1^{ère}, permet d'assister à un cours créé pour eux et de rencontrer des étudiants afin d'échanger avec eux (1464 participants en 2019).
- Les Cordées de la réussite ELAN 49 (financement CGET, DGESIP, DGESCO : 21000€) auprès d'élèves de 2^{nde} afin de lever les obstacles psychologiques, sociaux et culturels qui peuvent freiner l'accès des jeunes aux formations de l'enseignement supérieur (42 élèves en 2019).
- La signature de conventions et la mise en place de commissions mixtes avec les lycées accueillant des CPGE afin de faciliter la réorientation des étudiants.

Cette interaction est consolidée par la participation à différents autres dispositifs qui permettent d'aider les lycéens dans leur orientation et leur choix d'études. Parmi les différentes actions menées par une composante particulière ou plusieurs, qu'elles soient à l'initiative d'étudiants ou d'enseignants, localement ou sur un plan national, on peut citer entre autres :

- Le Tut'0 : un tutorat mis en place par l'association étudiante 2ATP (étudiants en santé) à destination des lycéens qui envisagent les études de santé. Il permet d'apprendre la méthodologie nécessaire à la réussite et de découvrir des techniques d'apprentissage par un stage gratuit.
- Des opérations telles que Maths en jeans, les Olympiades de la chimie, le Passeport Recherche...

Ces interactions avec le secondaire sont renforcées depuis trois ans par des projets structurants pour l'établissement et ses partenaires.

- Depuis février 2018, l'Université d'Angers, en partenariat avec Le Mans Université, pilote le projet Thélème, (NCU - PIA3). Une des actions est destinée à améliorer l'orientation des lycéens et leur connaissance de la vie universitaire. Six lycées de Maine-et-Loire ont accepté d'expérimenter différents dispositifs qui seront élargis à partir de la rentrée 2021 à d'autres lycées du département.
- Depuis janvier 2020, l'Université d'Angers, en partenariat avec les Universités du Mans et de Nantes, le CARIFOREF, la Région et le rectorat de Nantes, pilote le projet Etoile dans le cadre de l'appel à projets « Dispositifs territoriaux pour l'orientation vers les études supérieures » (PIA3). Ce projet vise à répondre au défaut de projection des jeunes de la région dans les formations de l'enseignement supérieur et à réduire les inégalités dans les processus d'orientation, inégalités géographiques, sociales ou de genre.
- Au moment des JPO, ainsi qu'à d'autres occasions, les collègues informent lycéens et prescripteurs sur les modalités d'enseignement des licences, débouchés et attendus ainsi que sur les mécanismes d'aide à la réussite (DARre, Rebondsup, RebondM2S, tutorat, accompagnement personnalisé...) et à l'excellence (Doubles Licences, CMI, L.AS) proposés en Licence. De nombreux étudiants participent à ces JPO, ambassadeurs du Guichet Infocampus, E2O LLU et Thélème, BDE. Cette participation d'étudiants est extrêmement appréciée des familles.

Depuis 5 ans, une enquête « futur étudiant » permet de mieux comprendre les stratégies d'information et d'orientation des futurs étudiants à l'université d'Angers.

En 2018, près de 2 étudiants sur 3 déclaraient avoir participé à 1 action proposée par la LLU.

Toute la communauté universitaire (EEC, BIATSS, étudiants) participe à ces actions d'information et d'orientation, et des mécanismes de coordination ont été mis en place.

Le site internet de l'UA et des composantes permet de retrouver assez facilement les informations sur les formations (modules de découverte Thélème, maquette, compétences, métiers visés, taux de réussite ou taux d'insertion professionnelle) en lien également sur la plateforme Parcoursup, mais la mise à jour de ces fiches n'est pas toujours réalisée, par manque de temps.

Les actions d'informations sur notre offre de formation à destination des lycéens se poursuit par des actions d'accueil des étudiants, notamment grâce à :

Un **guichet infocampus** d'accueil notamment des primo entrants au moment des résultats du baccalauréat (510 visites et 620 appels téléphoniques en 2019) et sur tout le mois de septembre (10 500 visites en 2019). Animé par 24 ambassadeurs formés à l'accueil et à la connaissance de l'Université, ce guichet, devenu incontournable, permet de faciliter les premières démarches et de favoriser la mise en relation avec les partenaires territoriaux (transport, CAF, logement...)

L'accueil des étudiants internationaux renforcé par l'obtention du Label Bienvenue en France, se fait notamment via un guide d'accueil spécifique **et grâce au buddy system** (référence 12)

Accompagnement vers la réussite et la poursuite d'études

Depuis 8 ans, l'UA est en tête du classement pour l'obtention de la licence en 3 ans. Ces résultats sont obtenus grâce différents dispositifs, les premiers étant ceux déployés grâce au Plan Réussite en Licence. Les missions des enseignants référents ont été maintenues dans plusieurs composantes, ainsi que le tutorat, après la fin des financements de ce plan.

Cette culture de l'accompagnement vers la réussite a permis la mise en place ou le renforcement de dispositifs spécifiques :

- *Rebonsup*, dispositif d'accompagnement à la réorientation des étudiants de 1ère année qui ne se sentent pas tout à fait à leur place, en cours ou à l'université ou qui envisagent d'abandonner leur cursus pour se réorienter vers une autre formation.
 - > Au cours de l'année 2019-2020, 107 étudiants ont bénéficié du dispositif dont 13 sur les campus de Cholet et de Saumur. 90% de ces étudiants ont repris une formation à la rentrée 2020 en L1, BTS, IUT, IFSI.... 1 étudiant sur 5 est en alternance.
- *RebondM2S* (Rebond médico-social et sanitaire), créé en 2019 sur les 2 campus d'Angers et de Cholet, pour accueillir des bacheliers des séries technologiques ST2S et professionnelles ASSP et SAPAT, ayant formulé des vœux en IFSI sur Parcoursup mais n'ayant reçu aucune proposition d'admission. L'objectif de cette classe passerelle, est d'amener l'étudiant à préciser et à reformuler son projet professionnel et acquérir des compétences complémentaires nécessaires pour poursuivre ses études.
 - > Pour la première année d'ouverture de cette classe, sur les 37 étudiants encore inscrits en mars, 34 ont été admis dans une formation dans et hors Parcoursup, dont 8 en IFSI.
- *DARrE* (Dispositif d'Aide à la Réussite et à la Réorientation des Étudiants), créé en 2016, a pour objectifs de faciliter la transition entre le lycée et l'université et de soutenir les bacheliers des séries technologiques et professionnelles, et/ou boursiers, qui ont des difficultés à s'adapter au système universitaire (L1, DUT1 & L2). Depuis 2019, le dispositif permet d'accompagner les étudiants également vers une réorientation s'ils en éprouvent le besoin.

Ce dispositif, réponse à l'AMI Ailes+, financé par la Région des Pays de la Loire et le FSE, nous a permis dès la rentrée 2018 de proposer des parcours d'accompagnement dans le cadre de la loi ORE.

- *Les parcours d'accompagnement (Oui si Parcoursup)*, proposés dès la rentrée 2018, qui peuvent se décliner sous différentes formes en fonction des composantes (allongement du cursus, séances de méthodologie et tutorat de remédiation, entretiens individuels avec des chargés d'accompagnement ou des enseignants référents). Tous les étudiants qui se voient proposer un accompagnement signent un contrat pédagogique.
 - > Depuis 2019, la faculté des sciences, dont le projet BienvenuA a été retenu dans le cadre d'AAP Innovation pédagogique de la CFVU, propose au terme d'une première période d'accueil des L1 un contrat pédagogique à tous les étudiants, contrat adapté à chaque profil d'étudiant, et préfigurateur du projet Thélème.
 - > Pour les deux dispositifs DARRE et les parcours d'accompagnement, des chargés d'accompagnement ont été recrutés et l'organisation est celle d'emplois partagés détachés dans les composantes (comme pour les ingénieurs pédagogiques). Ils sont rattachés à la DEVE (pôle accompagnement) mais travaillent dans les composantes où ils assurent l'interface entre les équipes pédagogiques et les étudiants, et forment les équipes de tuteurs. Le rôle des chargés d'accompagnement est essentiel au sein des directions des études. Entre 2016 et 2020, 2400 étudiants ont bénéficié de ces dispositifs. Le taux de réussite des étudiants issus de filières professionnelles ou technologiques est passé de 40 à 50%, celui des étudiants boursiers de 61,6 à 70%. Ces dispositifs ont permis aux équipes pédagogiques, dans le cadre du NCU Thélème ou non, de réfléchir à l'intérêt pédagogique des tutorats réalisés par des étudiants de L3 ou de M1. Pour certains EEC de la faculté de LLSH, le tutorat doit surtout permettre un accompagnement psycho-social. Les autres composantes, au contraire, s'appuient sur le caractère pédagogique du tutorat. Le tutorat a été le thème du dernier colloque du NCU Thélème.
- Le **relais handicap** accueille, assiste et accompagne les étudiant.e.s en situation de handicap.

Le nombre d'étudiants en situation de handicap recensés et accompagnés à l'UA a doublé entre 2015-2016 (144 étudiants) et 2019-2020 (305 étudiants). L'augmentation du nombre d'étudiants accompagnants a été parallèle (29 en 2015/16 à 70 en 2019/20). Depuis l'année universitaire 2017-2018, 1 ETP est consacré au relais handicap (antérieurement 0,5 ETP), et cette année, un personnel administratif a été recruté en soutien à l'assistante sociale.

Ces 2 ETP font partie de l'équipe du pôle accompagnement de la DEVE, donc en lien avec les chargées d'accompagnement. Elles travaillent évidemment en lien étroit avec les médecins référents handicap du SUMPPS et le service social.

Les actions menées par le relais handicap entrent dans un des axes du schéma pluriannuel en matière de politique du handicap adopté fin 2016 par le conseil d'administration : consolider les dispositifs d'accueil des étudiants handicapés vers l'insertion professionnelle.

- **L'accueil et l'accompagnement des étudiants sportifs** de bon et haut niveau par un chargé de mission SHN (professeur d'EPS du SUAPS)

Au cours du contrat, l'UA a consolidé l'ensemble de son dispositif d'accueil au public Sportif de bon et haut niveau tout en stabilisant son nombre d'étudiants bénéficiaires (entre 35 et 41, avec un pourcentage de femmes augmentant). Ces étudiants sont assurés d'un suivi individualisé et complet (études et sport) avec un fort engagement des personnes ressources, et d'une reconnaissance toujours plus forte par la communauté universitaire. Une charte des étudiants SHN à l'UA est en cours de rédaction.

Il serait pourtant important d'améliorer la communication des lycéens et étudiants sur les dispositifs mis en place, de faciliter l'inscription des étudiants hors Académie et hors délai Parcoursup et venant sur Angers pour des raisons d'engagement sportif dans les clubs locaux, de faciliter le report d'examen pour participer à des compétitions nationales ou internationales.

Que ce soit pour la responsable du relai handicap ou le chargé de mission SHN, les liens avec les composantes se font le plus souvent via les responsables de scolarité ou un enseignant référent qui connaissent bien les maquettes de formation et mettent en place des aménagements spécifiques. Des réunions avec les assesseurs à la pédagogie, responsables de scolarité, ont été organisées avec la DEVE et la VP formation, pour réfléchir à de meilleures méthodes de travail communes.

Le suivi de tous les dispositifs d'accompagnement fait l'objet de bilans discutés en CLM puis présentés en CFVU.

L'accompagnement à la poursuite d'études

L'offre de masters et de LP présentée au cours des JPO et dans les forums d'orientation l'est également par les équipes pédagogiques lors des séances de 3PE (Projet personnel et professionnel de l'étudiant). Cette UE est intégrée dans la plupart des maquettes de licence et de master.

Des forums des métiers sont aussi organisés (Polytech Angers, IUT ou l'ESTHUA, mais aussi par la faculté de droit économie gestion ou l'IAE et plus récemment à la faculté de LLSH grâce à l'AMI SHS). Certains de ces forums peuvent être thématiques (par exemple, forum des métiers de l'audit). D'autres initiatives permettant le développement de réseau professionnel pour les étudiants ont également été mises en place (rencontre avec des professionnels, forum, job dating, alternance dating)

Toutefois, il apparaît qu'un effort supplémentaire doit être entrepris pour rendre notre offre de master plus attractive : actuellement seulement un tiers des effectifs de masters sont des étudiant.e.s de L3 UA. Toutefois, il est difficile de savoir pourquoi si peu d'étudiant.es diplômé.es d'une licence UA poursuivent en master à l'UA.

Nous envisageons de mettre en place un dispositif « m'essayer c'est m'adopter » pour que les étudiants de L3 aillent suivre certains cours de master, des JPO spécialement dédiées aux masters, élaborer une cartographie des associations possibles, mais non naturelles entre une L3 et plusieurs masters...

Certaines LP ou Master qui accueillent des étudiants de BTS ou de LP proposent des modules de remise à niveau

Une meilleure information sur les passerelles entre formations est aussi nécessaire (IUT-IAE, L2-LP, DUT 2-L3...), ou sur les formations en alternance.

Grâce à un AAP Innovation pédagogique, la faculté des sciences et le département Génie biologique de l'IUT ont monté des modules permettant une passerelle IUT-L2 dans un sens ou dans l'autre.

Accompagnement vers l'insertion professionnelle

Proposer des stages obligatoires dès la L3 est apparu essentiel aux responsables de formation depuis le contrat précédent. Des conventions peuvent être également signées pour des stages facultatifs dès la L1. Toutes les composantes ont créé un bureau des stages, les étudiants ont tous un référent stage. Le 3PE est une unité d'enseignement évaluée (2 ECTS) dans la plupart des maquettes.

Le *SUIO-IP* propose aux étudiants, tout au long de l'année :

- Des rendez-vous individuels
- De nombreux ateliers accessibles sur simple inscription. Animés par des professionnels de différents horizons (cabinets de recrutement, conseil en image, conseil en entreprise, etc), ces ateliers permettent aux étudiants de mieux appréhender le recrutement (entretiens individuels, ateliers recherche de stage et d'emplois, accompagnement pour des profils spécifiques (ingénieurs, DAEU, jeunes diplômés, doctorants, étudiants en situation de handicap...),
- Des soirées événementielles Networking, assessment center, permettant des rencontres étudiants-recruteurs...
- Des formations à distance (capsules) permettant une auto-formation pour CV, lettre de motivation, soft skills, networking..., des ateliers innovants (valoriser ses compétences, atelier de recrutement collectif à travers des jeux ludiques, GPS de l'orientation),

L'équipe est aussi en lien avec les enseignants et la communauté 3PE pour des interventions dans les formations.

Le BAIP coordonne également le réseau des référents stages et est en charge de la plateforme Ip'Oline, plateforme qui s'adresse aux étudiants, diplômés de l'UA, entreprises et recruteurs. Les étudiants la consultent pour l'offre de stages et d'emplois.

L'offre du BAIP est surtout proposée sur le campus d'Angers, par manque de ressources humaines. Mais il est indispensable qu'elle soit développée sur les campus de Cholet et de Saumur, et accessible à distance.

L'UA, à travers le SUIO-IP se mobilise pour apporter aux étudiants des ressources au service de leur envie/idée/projet d'entreprendre. Une veille sur les événements ou challenges liés à l'entrepreneuriat ou à la créativité est disponible sur une page de la plateforme Ip'Oline « UA'Factory » notamment par le biais d'un agenda interactif. Les étudiants peuvent aussi y être accompagnés pour définir leur plan d'actions ou s'ouvrir à de nouvelles perspectives d'insertion professionnelle à travers des activités ou rendez-vous proposés.

Enquêtes de suivi de l'Insertion professionnelle

Pour appréhender la qualité de l'insertion professionnelle de nos jeunes diplômés de Licence Professionnelle et de Master, des analyses sur l'insertion de tous les diplômés à 6

mois (enquête interne) et 30 mois (enquête ministérielle) après l'obtention du diplôme sont effectuées chaque année. Pour ce faire, les statistiques sont présentées sous forme de résultats généraux puis sous forme d'indicateurs, tels que les taux d'insertion, la part des cadres et des professions intermédiaires, la part des emplois stables... Les enquêtes à 30 mois sont sur le site internet de l'UA depuis 2010, à disposition des futurs étudiants, leurs familles mais aussi des employeurs. Dans le cadre de la démarche qualité l'utilisation de ces données pour faire évoluer les formations est encore insuffisante.

Procédures et outils garantissant procédures d'admission, d'évaluation, de délivrance des diplômes...

L'UA a fait le choix d'une gestion par la DEVE (pôle scolarité), en lien avec la VP CFVU, de l'ensemble du suivi de la procédure Parcoursup pour les licences, comme c'était le cas pour la plateforme APB. Pour l'admission en DUT, la gestion est effectuée par l'IUT directement.

Attendus locaux, et capacités d'accueil sont revus tous les ans en bureau CFVU et CFVU, ainsi que les capacités d'accueil et les données d'appel.

La sectorisation géographique, quotas de candidats hors secteur géographique, de boursiers du secondaire sont établis après échange avec les composantes, puis le SAIO.

Les commissions d'examen des vœux ont été mises en place pour toutes les formations. La liste de ces commissions (5-6 ECC et personnels de scolarité dans certaines composantes) est validée par la VP CVFU. Toutes les formations effectuent un classement même dans le cas où tous les candidats sont appelés à l'ouverture de la plateforme. Presque toutes les formations proposent des aménagements, qui sont expliqués aux étudiants lors des premiers entretiens individuels.

Tout le long des procédures phase principale-phase complémentaire, les données d'appel sont modifiées très régulièrement par la VP CFVU, après discussion avec les directeurs ou assesseurs à la pédagogie : l'important est de trouver un bon équilibre pour que les candidats aient une proposition d'admission le plus rapidement possible tout en n'en appelant pas trop ce qui mettrait les composantes en difficulté.

Même si cette plateforme Parcoursup a ému une partie de la communauté universitaire lors de sa création, force est de constater qu'elle est, pour sa 4^{ème} année, bien acceptée de tous.

Pour les autres admissions en cours de cursus, étudiants internationaux hors échange, transferts, étudiants des CPGE, admissions en licence professionnelle, en master, les commissions sont validées par le directeur de la composante. Par contre, les capacités d'accueils des masters ainsi que les dates de recrutement sont validées par les instances de l'université.

Il peut arriver que le responsable d'une formation soit le seul à étudier les dossiers de candidature pour sa formation, mais ce sont des cas assez isolés.

La composition des jurys d'année et de diplôme est validée par la présidence et affichée dans les composantes. Elle suit la réglementation nationale.

Pour toutes les formations que l'UA porte pour les établissements partenaires en convention, le jury est composé à moitié par des EEC de l'UA, à moitié par les EEC de l'établissement partenaire. Le président de jury est obligatoirement un EEC de l'UA.

Depuis le contrat précédent, les étudiants signent une charte anti-plagiat lors de la rédaction d'un rapport de stage, mémoire, thèse d'exercice ou d'université. Une sensibilisation sur le plagiat est apportée systématiquement lors des formations de recherche documentaires.

La vie étudiante

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

Avec l'arrivée d'un Vice-Président Vie des Campus en 2016, l'Université a déployé au cours du contrat une politique de la vie étudiante sur l'ensemble de ses campus. A partir d'une analyse des freins, une politique coordonnée sur les thèmes de la culture, du sport et de la santé, et de l'engagement des étudiants dans la vie associative a été mise en œuvre. Une attention toute particulière au bien-être étudiant a été portée par le SUMPPS, en interaction avec d'autres services, pour en faire un axe de développement d'animation des campus.

Une vie étudiante et de campus encouragée tout au long du contrat.

La vie étudiante à l'Université d'Angers est avant tout le fruit de l'activité des services communs et des initiatives étudiantes sur les campus et en composantes.

Le SUAPS, le SUMPPS, le SCDA (BUA) et le SUIO-IP ainsi que la Direction de la Culture et des Initiatives (DCI) sont les principaux acteurs de la riche politique d'animation des campus chacun sur leur thématique. Ils proposent une programmation annuelle dans les champs de la culture, du sport, de la santé, de l'insertion professionnelle. Cela aboutit à une multitude d'événements qui peuvent parfois se superposer et dont la portée auprès des étudiants n'est pas toujours optimale.

Ces services n'ont de cesse de proposer des dispositifs pour capter et proposer des expériences innovantes aux étudiants (Petit Bal du SUAPS, Cool Mood ou siestes musicales, Assesment Center, ...). A ce jour, la collaboration inter-service pour mener des projets en commun est encore insuffisante, même si des initiatives ont émergé entre la DCI et le SUAPS, et entre le SUMPPS et le SUAPS, notamment sur les aspects Sport/Santé. La BUA symbolise ces initiatives croisées en accueillant toute au long de l'année des actions culturelles (les 2 galeries d'exposition), des consultations du SUMPPS (service social), des ateliers de prévention notamment via les Etudiants Relais Santé. Son accessibilité (présente sur 2 campus d'Angers, ses horaires élargis en soirée et week-end), sa fréquentation et son positionnement en font un lieu de vie où l'on peut facilement capter les étudiants.

Cette animation de la vie étudiante est également portée par les associations étudiantes : en moins de 10 ans, le nombre d'associations est passé de 12 à près de 60, grâce à l'accompagnement d'un personnel dédié. Le FSDIE est désormais consommé à 100%. La typologie des associations reste cependant très marquée par une coloration de type BDE. Il existe encore peu d'associations thématiques (Collectif Lucioles, Règle on ça, ASUA, UAEC, Association des Doctorants étrangers...). Les actions communes inter-associatives sont peu nombreuses, même si le Campus Day (fête de la rentrée universitaire) est à la fois l'occasion pour les associations de se présenter, mais également de monter des projets en commun lors de cet événement. Les actions portées par les associations étudiantes dont certaines sont récurrentes (Vente de livres d'occasion, Hôpital des Nounours, Dons du sang, Tremplins Musicaux...) sont un facteur important d'intégration et de découverte de l'Université. Les dispositifs de parrainage/marrainage ont ainsi été développés. Le Label Soirée Responsable vise à responsabiliser les associations. La politique de prévention des accidents lors des soirées étudiantes est portée en collaboration avec la ville.

Depuis 2017, l'Université s'est également dotée d'une Commission Vie de l'Etablissement (CVET), espace d'échange sur l'animation des campus. Son rôle est de travailler sur la mise en cohérence des projets de la communauté universitaire (étudiants et personnels, dans les domaines culturel, sportif, d'action de bénévolat, d'aide à la vie étudiante, d'animation des campus, ...). Constituée de 3 sous-commissions (Vie étudiante, Commission des Personnels (COPE) et CVEC), elle débat notamment des grandes

orientations d'utilisation de la Contribution Vie Etudiante et de Campus, afin de faire émerger des projets structurants pour la vie étudiante. Elle a notamment produit en 2019 un schéma directeur de la vie de l'établissement, qui sera complété par un schéma directeur de la vie étudiante en 2021.

Cette CVET permet des initiatives croisées entre étudiants et personnels, notamment sur le volet solidaire (participation commune à des actions comme Octobre Rose ou le Téléthon) ou sur des projets coconstruits (paniers bio locaux sur les campus, un projet mené en collaboration avec la COPE et la Fé2A). La BUA et le CROUS jouent un rôle important en tant que lieu de vie en permettant aux étudiants d'accéder à des espaces privatisables, de s'équiper, de se restaurer, ou tout simplement de se poser. La salle de spectacle (Le Quatre) situé sur Saint-Serge pourrait jouer un rôle vie étudiante plus marqué. L'insuffisance de locaux pour toutes les associations est également un frein. Une réflexion sur l'utilisation d'espaces partagés au sein de l'Université ou satellites via des partenaires (CROUS, Association de quartiers...) est en cours pour y répondre.

Des dispositifs de prêts d'ordinateur de longues durées existent en coordination avec la BUA et la Direction du Numérique, dispositifs renforcés lors des 2 épisodes de confinements.

Une convention lie l'UA à l'ARS afin que le SUMPPS soit un centre de santé, ouvert à tous les étudiants qu'ils soient en double inscription ou d'autres établissements d'enseignement supérieur du territoire en convention. Le service regroupe en 5 ETP médicaux, 4 ETP d'infirmiers, 2.8 ETP de psychologue, 4 ETP d'assistante sociale ainsi que 2 ETP de secrétariat. Il assure outre les actions de prévention individuelle, des activités de consultation de médecine générale, de psychologue et d'autres spécialités médicales (gynécologie, psychiatrie), y compris sur le campus de Cholet. Il coordonne également l'ensemble des actions de prévention collective et notamment l'animation de l'équipe d'étudiants relais santé avec 12 contrats par an.

Provisoirement hébergé dans les locaux de la Faculté de Sciences, le SUMMPS bénéficiera en 2021 de locaux neufs dans le bâtiment de la Passerelle. Sa gouvernance a évolué avec le recrutement en 2020 d'un médecin directeur à temps plein, ayant une formation de santé publique et assurant d'une part des activités cliniques et d'autre part la direction du service. L'organisation actuelle reste cependant insuffisante pour répondre à l'ensemble des besoins de santé des étudiants (notamment aux besoins de consultation psychologique dont les délais d'attente restent de plusieurs semaines, et aux besoins sociaux). Des organisations ont été mises en place pour assurer un accueil téléphonique et prioriser les demandes de rendez-vous. Le SUMPPS a été en première ligne dans la réponse à la crise sanitaire et assure le traçage des cas contacts, en lien avec l'ARS.

La directrice du SUMPPS, une infirmière et une psychologue participent à de nombreuses instances dont la cellule d'écoute des victimes de violence, discrimination et harcèlement. Des efforts de communication ont été faits pour promouvoir cette cellule, dont la connaissance reste insuffisante. Un dispositif propre aux étudiants de santé a été mis en place par la Faculté de santé.

Les moyens déployés par l'UA pour la politique sociale en faveur des étudiants ont été augmentés et représentent 10% des dépenses financées par la CVEC et la coordination avec le CROUS a été accrue.

Des freins identifiés et le développement de solutions

Des obstacles ont été identifiés et des réponses ont été apportées :

- **La dispersion des campus** qui complexifie l'accès aux services "vie étudiante, vie des campus". Ainsi la Parenthèse, ouverte à l'automne 2019, lieu de vie animé en collaboration avec le CROUS reste éloigné des campus de St Serge et de Santé. La Dalle, sur le campus santé, est un bel exemple de coopération interassociations mais

réservé aux associations étudiantes du domaine de la Santé. Cholet a fait l'objet d'une attention particulière depuis 4 ans et une dynamique "vie étudiante" s'y est développée grâce à la proximité entre services et étudiants et à l'engagement des responsables pédagogiques et administratifs. On y retrouve en effet une vie associative dynamique (Artam et sa semaine culturelle ArtaFact), une présence plus forte du SUMPPS, et un déploiement de la carte culture avec les partenaires choletais, ainsi que des activités sportives (pour lesquelles le taux de participation pour la dizaine d'activités proposées est le plus élevé toutes composantes confondues).

- **Les actions menées dans les composantes** devraient être mieux valorisées. Un réseau de référents vie de campus, qui reste encore à dynamiser, a été mis en place pour favoriser la remontée de ces initiatives. Ces échanges sur les bonnes pratiques permettraient ainsi de croiser les initiatives et de favoriser un sentiment général d'appartenance.
- **La communication** est parfois fragmentaire : chaque service a développé ses canaux notamment sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram...) afin de communiquer avec les étudiants en adéquation avec leurs usages. Ces messages ne touchent pas toujours leur cible, l'UA se faisant aussi le relais d'information des partenaires (CROUS, Ville...). Le déploiement de l'application mobile est une première réponse (10000 téléchargements au 01/10/2020), et permettra de développer une approche des événements par thématique et non par service. La CVET sera particulièrement chargée en 2021 d'établir un calendrier coordonné de l'événementiel Campus.
- **Les relations avec la ville et le CROUS sont à renforcer** : ALC permet des échanges sur les grands enjeux de la vie étudiante qu'il faut continuer de développer sur les thèmes du logement, de la restauration (en collaboration avec le CROUS) et du transport. Cette relation avec la ville s'exprime également régulièrement par la volonté partagée de retrouver des liens et des espaces de discussion avec les quartiers en proximité des campus.
- **Le pilotage de la vie étudiante est encore perfectible** : si le travail de rapport d'activité de services communs est bien fait et présenté annuellement dans les conseils, ils ne permettent pas d'avoir une vision globale. Il convient de travailler à sa vision plus systémique, en agrégeant différentes données aujourd'hui dispersées (enquête, rapport d'activités...) qui doit amener l'établissement à prendre en compte la diversité des étudiants, pour construire son schéma directeur de la vie étudiante. Après l'instauration de la CVET en 2018, constituant un premier espace de discussion et d'échange sur la vie des campus, l'UA a créé une sous-direction vie des campus en 2021 coordonner la politique vie étudiante. Elle aura ainsi pour mission d'accompagner les conditions de mise en œuvre d'une programmation pluriannuelle et de valorisation de l'utilisation de la CVEC. Cette dernière aura permis en 2 ans d'accompagner de nombreux projets, sur des sommes avoisinant 1,5 millions d'euros, consacrées notamment au lancement de projets structurants (nouveaux espaces de vie étudiante à la BUA, réalisation du nouveau lieu de vie *La Parenthèse, modernisation* de la salle de spectacle du Quatre). La CVEC a permis de consolider des dispositifs existants (carte culture, pack sportif incluant la gratuité de la première activité sportive...) et d'appuyer l'aide sociale (recrutements d'une assistante sociale supplémentaire et d'une infirmière prévention santé, aides sociales à la mobilité internationale étudiante...).

Cette vie étudiante riche constitue indéniablement un facteur de réussite et d'intégration des étudiants, qui concourt aux taux de réussite en licence de l'Université.

L'engagement des étudiants, vecteur essentiel de leur réussite

Cette politique d'accompagnement ne se traduit pas encore par une politique de valorisation de l'engagement. Malgré la forte implication des associations étudiantes dans l'animation des campus, la politique de valorisation de l'engagement reste timide, et limitée à quelques enseignements libres (E20 Engagement, Forum du bénévolat) qui n'en reflètent

pas les enjeux sociaux et citoyens. Les sollicitations du tissu associatif angevin (Secours Populaire, Emmaüs...) pour s'appuyer sur les étudiants peinent à atteindre leur cible.

Si des expérimentations de valorisation sont en cours (IAE Angers, Polytech Angers, Faculté de Santé), elles restent marginales. Le NCU Thélème, qui sera opérationnel à la rentrée 2022, formalisera la prise en compte de l'engagement.

L'investissement des étudiants au sein des différents UFR, instances, ou conseils de l'Université n'est aujourd'hui que faiblement reconnu. Cela se traduit notamment par des taux de participation aux élections assez faibles, probablement liée à un manque d'information, et de compréhension des enjeux. Il apparaît important de travailler dans les années à venir sur cette participation, afin de viser un minima de 20% lors des futures élections.

Afin de construire une politique de valorisation de l'engagement, l'UA peut mobiliser différents leviers :

- L'implication du VPE sur la promotion des élections, permettant de valoriser son rôle ou celui de directeur adjoint étudiant (comme en Faculté de Santé), directement associés aux équipes de gouvernance en s'appuyant sur une politique de communication dont on a pu voir les effets sur la participation aux élections en 2018.
- La future Sous-Direction Vie des Campus
- L'utilisation d'une part de la CVEC pour soutenir les actions menées par les associations étudiantes des campus et permettre une meilleure sensibilisation au fonctionnement de l'Université, par le biais de projet de type budget participatif.
- L'intégration dans les dispositifs d'accueil des étudiants d'une information au fonctionnement de l'université (temps de rencontre avec les élus, modules de formation)
- Le développement de l'emploi étudiant sur les campus sur des missions d'accompagnement des étudiants (ambassadeurs, tuteurs), d'appui aux services (extension des horaires d'ouverture de la BU, saisie d'offres emploi, stage...).

Domaine 3 : La vie étudiante

Les principaux points forts	Le principal risque
<ul style="list-style-type: none">• Un cadre général de qualité de vie attesté par les différents classements nationaux• Des associations étudiantes dynamiques• Des services communs à l'écoute des étudiants• Un développement important du SUMPPS• Un ensemble de dispositifs favorisant le sentiment d'appartenance• Une expérience du tutorat• Une stratégie d'accueil labellisée	<ul style="list-style-type: none">• Une précarité étudiante importante et qui s'accroît rapidement du fait de la crise
Les principales opportunités	Les principaux points à améliorer
<ul style="list-style-type: none">• Le levier de la CVEC pour coordonner la politique d'animation des campus• La création d'une sous-direction Vie des Campus• La fondation	<ul style="list-style-type: none">• Structurer un schéma directeur de la vie de campus• Développer l'emploi étudiant• Reconnaître les compétences et l'engagement dans les cursus• Améliorer la coordination avec les autres acteurs du territoire et le CROUS• Structurer les relations avec les Alumni

Table des annexes

<i>Annexe 1</i>	<i>Organigramme de l'Université et évolutions depuis 2015</i>	78
<i>Annexe 2</i>	<i>Jalons du contrat 2017-2021</i>	80
<i>Annexe 3</i>	<i>Évolution des indicateurs sur la période 2015-2019</i>	81
<i>Annexe 4</i>	<i>Situation sociale et financière de l'Université</i>	84
<i>Annexe 5</i>	<i>Lettre du Président en date du 4 février 2019</i>	87
<i>Annexe 6</i>	<i>Cycle CPOM et éléments du dialogue</i>	88
<i>Annexe 7</i>	<i>Enseignement à distance en période de confinement – résumé d'enquête</i>	90

ORGANIGRAMME DE L'UA



Cliquable !

MAJ oct. 2020



Principales évolutions depuis 2015 :

L'Ecole d'ingénieur interne, ISTIA intègre le réseau Polytech et devient Polytech Angers en 2019.

Création de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Angers en 2020.

Poursuite de la structuration de la Faculté de Santé issue de la fusion des composantes pharmacie et médecine (refonte de l'organigramme, universitarisation des formations paramédicales, innovation pédagogique, développement du centre de simulation).

Création des 5 Structures Fédératrices de la Recherche (SFR).

Création d'une Fondation universitaire en 2018.

Bibliothèque Universitaire et archives (extension de l'ouverture le soir et les weekends).

Renforcement du Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (gouvernance / moyens RH / dispositifs d'aides) et du Service de santé au travail (gouvernance / partenariats / moyens RH).

Renforcement du SUIO-IP avec l'intégration de la mission Entrepreneuriat-Pépîte porté préalablement par l'UBL.

Création de la Direction de la Prévention et de la Sécurité (Déploiement de la démarche globale de prévention à l'UA avec 68 assistants de prévention / Sécurité incendie, gardiennage, gestion de crise).

Renforcement de la Direction du Numérique (Création du LAB'UA composé aujourd'hui de 20 ingénieurs et concepteurs pédagogiques / Création d'une commission du numérique / Schéma directeur du numérique)

Création de la Direction de l'Audiovisuel et de la Visio-conférence au 1er septembre 2019.

Renforcement de la Direction de l'International (gouvernance / intégration et renforcement de CAP Europe porté préalablement par l'UBL / Labellisation Bienvenue en France).

Renforcement de la DRIED (Pilotage centralisé des écoles doctorales et reprise des activités de l'UBL / Création d'un Pôle de gestion financière de la recherche, création de la mission open science / Mise en place d'un SI recherche).

Renforcement de la Direction des Enseignements et de la Vie des Campus (Création d'une sous-direction Vie des campus en charge du pilotage de la Commission vie de l'établissement et de la CVEC).

Renforcement de la Direction des Ressources Humaines (SIHAM / chargé de mission Handicap / Conseillère mobilité carrière).

Renforcement de la Direction du Patrimoine Immobilier (Intégration de la logistique présidence / recrutement de chargés d'opérations / pilotage de la commission interne du patrimoine immobilier / gestion de la maintenance du locataire).

Renforcement de la Direction des Affaires Financières (Renforcement service des marchés travaux et logistique / Contrôle interne budgétaire).

Renforcement et structuration de la Direction du pilotage et de l'évaluation (création de 3 services : - indicateurs et tableaux de bord – observatoire UA – contrôle de gestion)

Création des référents intégrité, déontologie, transitions écologiques et numériques

Annexe 2 Jalons du contrat 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021	Bilan
1- Faire de l'innovation une réponse aux défis de demain						
<i>Innovation pédagogique</i>						
mise en place du master Big data	septembre					Réalisé
développement et déploiement des capsules numériques		janvier				Capsules SUIO-IP réalisées, nouveaux contenus développés
mise en place du Lab'UA	septembre					Réalisé (20 ingénieurs et concepteurs pédagogiques au LAB'UA)
Finalisation de l'AMI FC/TLV		septembre				Réalisé
révision des rythmes universitaires		septembre				Intégration dans le projet Thélème (début implementation rentrée 2021)
modularisation en blocs de compétences des LP			septembre			Déclinaison complète dans une LP, partielle dans les autres
modularisation en blocs de compétences des masters				septembre		Très partielle, à poursuivre sur le prochain contrat
mise en place du centre de simulation				septembre		Réalisé, poursuite des investissements
déploiement des différents IP				septembre		Réalisé (chaque composante dispose de référents)
<i>la recherche et la valorisation</i>						
mise en place des 5 SFR	janvier					Réalisé
déploiement des CPOM pour les SFR	septembre					Non réalisé, mais dialogue de gestion structuré
amélioration de l'insertion professionnelle des doctorants			septembre			A poursuivre
déploiement des dispositifs permettant d'augmenter le temps recherche		septembre				Très difficile compte tenu de notre sous-dotation
audit de la politique valorisation	septembre					Réalisé (SATT et commission locale de valorisation en place)
5 start up accueillies et accompagnées				septembre		Actuellement 2 start-up
déploiement politique archives ouvertes	septembre					Réalisé
mise en place du référent intégrité et de la charte de déontologie	janvier					A poursuivre (référents nommés, charte à élaborer)
<i>la transformation numérique au service de l'innovation</i>						
schéma directeur du numérique réalisé	décembre					SDN réalisé - Plan d'actions à déployer
90% des surfaces connectées au Wifi HD			septembre			Réalisé
data center mis en place			décembre			Livraison du bâtiment en 2021
25% de nos formations transformées (hybridité, mooc, spoc...)				septembre		Réalisé, à poursuivre
<i>la structuration de l'université</i>						
mise en place des 4 collegias			septembre			Abandonné
2- Affirmer une stratégie RFI à l'international						
structuration et outils de communication des RI	septembre					Pilotage renforcé, label Bienvenue en France, site vitrine en anglais Janvier 2021
cartographie des coopérations internationales	septembre					Réalisée
évolution du Centre de Langue Français pour Etrangers		janvier				Réalisé sur l'organisation, à poursuivre sur les missions
pilotage des écoles d'été transféré à la DI		janvier				Réalisé
évolution du BACE (MICA)				janvier		Abandonné
amplification des actions d'internationalisation recherche et/ou formation (H2020, Erasmus+, LIA)				septembre		Intégration de CAP Europe, renforcement du service, dispositif cours en anglais
3- Faire de l'UA une université responsable et solidaire						
<i>la réussite étudiante</i>						
augmentation des horaires d'ouverture de la BU	janvier					Réalisée (ouverture en soirée et en weekend)
augmentation des passerelles entre formation		septembre				mise en œuvre des LAS; passerelles IUT/sciences
déploiement du dispositif "pluripass" en SHS et en sciences et technologie			septembre			Objectif à évoluer avec THELEME et réforme de 1er cycle en Santé
calendrier universitaire revu (rythmes universitaires)		septembre				Calendriers ont été harmonisés à poursuivre (THELEME, rythmes)
<i>l'accueil des publics spécifiques</i>						
schéma pluriannuel du handicap	janvier					Réalisé (nouveaux schéma en cours)
reconnaissance des engagements étudiants en terme de compétences acquises	septembre					résultats encore insuffisants, axe de travail prioritaire
accompagnement social	septembre					Renforcement du SUMPPS; fléchage d'environ 20% de la CVCE sur l'action sociale
<i>les initiatives collectives</i>						
déploiement des dispositifs visant à dynamiser les campus		janvier				réalisation de plusieurs aménagements de lieux de vie
<i>la QVT</i>						
enquête annuelle QVT		décembre				Réalisé (Baromètre social mais tous les 2 ans)
déploiement du DUERP		décembre				Réalisé (démarche globale de prévention mise en place, actions à poursuivre)
déploiement des actions égalité H/F		septembre				Création commission égalité et VDH, axe de travail prioritaire (PAE)
mise en place d'un CE			janvier			A poursuivre
4- Incrire l'UA dans une dynamique d'amélioration continue						
<i>la modernisation des outils de pilotage et culture de l'amélioration continue</i>						
certification qualité FCU	décembre					Certification Qualiopi et outil FCA Manager en cours, mise en place en 2021
labellisation HRS4R		septembre				Tout le processus a été réalisé, labellisation attendue pour fin 2020, début 2021
déploiement du dispositif qualité			janvier			Plusieurs dispositifs qualité en place, structuration à poursuivre
les COS opérationnels			mai			A poursuivre
mise en place de la GPEC				janvier		A poursuivre dans le cadre du changement de SI (SIHAM installé en 2020)
<i>la politique patrimoniale</i>						
mise en place de la CIPI	janvier					Réalisé
réalisation de l'audit énergétique	décembre					SPSE réalisé
obtention de la certification ISO 50001			janvier			A poursuivre
révision du schéma directeur du patrimoine		décembre				SPSI réalisé
5- Affirmer la place de l'UA dans le paysage de l'ESR						
<i>place dans la comue</i>						
meilleur affichage de notre identité et attractivité par l'affirmation de notre leadership (végétal, matériaux, tourisme)						Des réalisations concrètes à poursuivre (EUR, GIS Tousime)
<i>la collaboration avec l'UM</i>						
réalisation de l'état des lieux	décembre					Réalisé
détermination des scénarios		décembre				Réalisé
choix du scénario			mai			Réalisé
mise en œuvre du rapprochement			septembre			A poursuivre dans le cadre de la COMUE
<i>le partenariat avec les collectivités territoriales</i>						
intégration des formations paramédicales	septembre					Réalisé, à poursuivre
développement des actions communes au sein d'ALC		septembre				A poursuivre
mise en place opérationnelle de la MICA				janvier		Abandonné
<i>l'UA et les entreprises</i>						
mise en place du GUE		septembre				A poursuivre
mise en place des chaires entreprises	septembre					A poursuivre
renforcement relations laboratoires/entreprises (chaires, labcom, ou tout dispositif équivalent)						A poursuivre
augmentation du nombre de bourses cifre						A poursuivre
<i>la communication</i>						
bilan image	janvier					Réalisé
stratégie de marque déployée	septembre					Réalisée
refondation du site web		septembre				A poursuivre (réalisé pour le web, reste intranet et sites dédiés)

Annexe 3 Évolution des indicateurs sur la période 2015-2019

Indicateurs communs de performance de la formation et de la recherche		Années de référence		Commentaires
IC 1 - Taux de réussite en Licence en 3 ans		2014-2015	2018-2019	Taux de réussite en hausse confortant la place de l'UA au niveau national, en lien avec la politique d'orientation et d'accompagnement. Réussite forte par rapport à la moyenne nationale quelle que soit le type de bac (général, technologique, professionnel)
Taux de réussite en 3 ans (méthode 3 / calculé par l'UA)		62,1%	64,0%	
Valeur ajoutée (méthode 3 / calculée par MENESR)		+13,8	nd	
IC 2 - Taux de réussite en Licence en 4 ans		2014-2015	2018-2019	Impact fort de la sélection en M sur les taux de réussite
Taux de réussite en 4ème année (méthode 3 / calculé par l'UA)		12,4%	10,1%	
Taux de réussite en 4 ans (cumul 3 et 4 ans, méthode 3 / calculé par l'UA)		71,6%	75,2%	
IC 3 - Réussite en Master en 2 ans		2014-2015	2018-2019	Les taux varient de façon très significative selon la part des thèses SHS (durée de thèse longue) et des thèses en sciences dures
Taux de réussite en Master en 2 ans (méthode 3 / calculé par l'UA)		58,1%	71,5%	
IC 4 - Réussite en Doctorat		2015	2019	
Part des doctorats obtenus en moins de 40 mois		47,4%	42,4%	
Part des doctorats obtenus en moins de 52 mois		80,0%	76,3%	
IC 5 - Insertion professionnelle (enquête 30 mois)		Diplômés 2013	Diplômés 2016	Taux de réponse importants en raison de dispositifs adaptés (sensibilisation, gestion des contacts, centre d'appels téléphoniques) - Taux d'insertion proches de la moyenne nationale en global mais avec des différences notables selon les domaines disciplinaires (SHS et LLA supérieurs à la moyenne, DEG inférieurs)
Master	Taux de réponses exploitables en Master	76%	77%	
	Taux d'insertion des diplômés de Master (moyenne pondérée par domaine)	90,0%	91,8%	
Licence Pro.	Taux de réponses exploitables en Licence Professionnelle	70%	73%	
	Taux d'insertion des diplômés de Licence Professionnelle (moyenne pondérée par domaine)	90,0%	92,5%	
Taux d'insertion des diplômés de l'UA (moyenne pondérée Master et Licence Professionnelle)		90,0%	92,0%	
IC 6 - Evaluation des formations et des enseignements		2015-16	2018-2019	Ensemble des formations et niveaux interrogés tous les ans dans le cadre de l'évaluation des formations, administrée globalement en central - Non atteinte des cibles de répondants en raison d'objectifs volontaristes et d'essoufflement malgré des démarches et dispositifs forts - Taux de réponse moyens restent élevés néanmoins et permettent d'obtenir les informations souhaitées.
Licence	Part de Licence faisant l'objet d'une interrogation	100%	100%	
	Taux de réponse en Licence	50,4%	36,6%	
Master	Part de Master faisant l'objet d'une interrogation	100%	100%	
	Taux de réponse en Master	51,3%	45,1%	
Autres diplômes	Part des autres diplômes faisant l'objet d'une interrogation (<i>DUT, LP, PACES, Form. Ing.</i>)	100%	100%	
	Taux de réponse des autres diplômés	66,0%	48,1%	
IC 7 - Développement de la formation continue		2016	2019	Mise en œuvre d'un plan de développement de la FTLV qui a obtenu des résultats encourageants
Volume d'heures stagiaires		586 560	577 924	
Nombre de diplômés en formation continue (certifications délivrées)		1 145	1 576	
<i>dont VAE</i>		59	46	
Chiffre d'affaires de la formation continue		3 098 K€	3 483 K€	
IC 8 - Accès aux services et ressources documentaires de l'ESR		2016	2019	Le maintien des horaires d'ouverture élargis suite à Noctam'BU et d'ouverture le dimanche contribuent à une forte activité des BU
Moyenne d'ouverture hebdomadaire des bibliothèques universitaires et bibliothèques intégrées		78	78	
Pourcentage d'évolution globale de l'ouverture hebdomadaire		3,5%	0,0%	
Nombre d'entrées annuelles (nb d'entrée sur les 2 sites)		1 264 892	1 384 525	
Consultation des ressources numériques (nb de connexions annuelles au portail)		470 000	613 195	

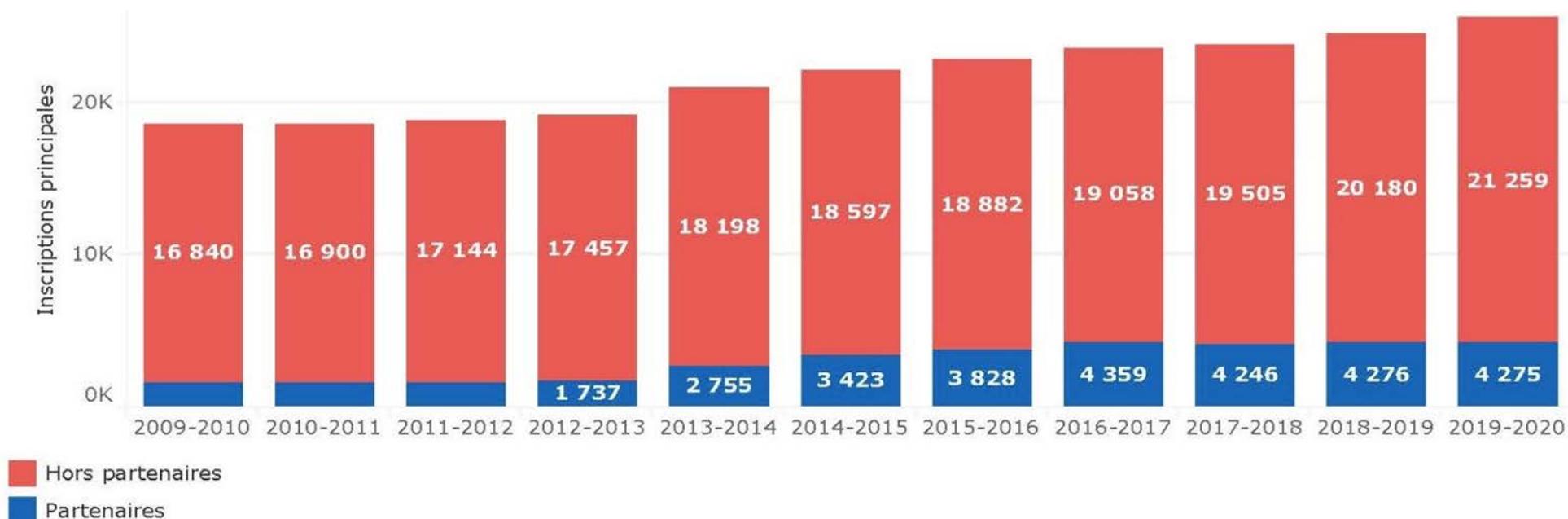
Indicateurs communs de performance du pilotage		Années de référence		Commentaires
		2014 à 2016	2017 à 2019	
IC 9 - Endorecrutement des enseignants-chercheurs : bilan et prévision		2014 à 2016	2017 à 2019	La promotion des EC en phase locale s'appuie sur une commission d'harmonisation des avis
Maître de conférences	Endorecrutement (effectifs cumulés)	11	8	
	Part de l'endorecrutement sur le recrutement total de MCF	25,0%	21,6%	
Professeurs des universités	Endorecrutement (effectifs cumulés)	14	11	
	Part de l'endorecrutement sur le recrutement total de PU	51,9%	52,4%	
IC 10 - Développement des ressources propres hors subventions pour charges de service public		2016	2019	Les objectifs par type de ressources n'ont pas tous été atteints durant ce contrat pour diverses raisons (mesures nationales, objectifs trop ambitieux) mais la cible globale de 25,5M€ a été dépassée.
Droits d'inscriptions		4 461 K€	4 355 K€	
Recettes de la formation continue		3 098 K€	3 483 K€	
Taxe d'apprentissage		802 K€	877 K€	
Contrats et prestations de recherche		1 462 K€	3 077 K€	
<i>dont ANR</i>		<i>730 K€</i>	<i>2 016 K€</i>	
Subventions (hors subvention pour charges de service public)		10 276 K€	11 832 K€	
<i>dont subventions régions</i>		<i>4 200 K€</i>	<i>3 967 K€</i>	
<i>dont subventions union européenne</i>		<i>1 479 K€</i>	<i>1 917 K€</i>	
Dons et legs des fondations			10 K€	
Produits exceptionnels		15 K€		
Autres ressources propres		2 166 K€	4 259 K€	
Total		22 280 K€	27 893 K€	
IC 11 - Pilotage financier		2016	2019	La préparation et le suivi du budget s'appuient sur des processus clairs transversaux (dialogue de gestion), ainsi que sur des outils qui ont été enrichis, permettant une optimisation du pilotage financier. Un contrôleur interne budgétaire a été recruté fin 2020.
Taux d'exécution des dépenses de fonctionnement hors SAIC		99,2%	98,5%	
Taux d'exécution des dépenses d'investissement hors SAIC		78,4%	93,2%	
Se doter d'outils permettant un suivi financier infra annuel		1 / 2	2 / 2	
Elaborer les annexes relatives aux opérations pluriannuelles		2 / 2	2 / 2	
Se doter des outils de pilotage et de gestion de la masse salariale		2 / 2	2 / 2	
Fiabiliser l'inscription des actifs immobilisés et les stocks au bilan		2 / 2	2 / 2	
Mettre en place un dispositif de contrôle interne comptable et budgétaire		1 / 2	1 / 2	
IC 12 - Pilotage du système d'information et des services numériques aux usagers		2016	2019	Une commission permanente du numérique (CPN) a été créée afin de coordonner les actions de développement du numérique, examiner les projets et étudier leur pertinence - Un schéma directeur du numérique a été défini en 2018 - Des projets transformants majeurs en termes d'infrastructures et SI, de méthodes de travail mais aussi de pédagogie ont été conduits
La gouvernance de la politique numérique et du système		5 / 5	5 / 5	
Le système d'information et les services numériques		4 / 5	4 / 5	
Le numérique au service de la formation des étudiants		4 / 5	4 / 5	
La politique de gestion des ressources numériques dédiées à la formation		4 / 5	4 / 5	
Le numérique au service de la recherche et de la valorisation		2 / 5	3 / 5	
La conduite du changement et la politique d'accompagnement à l'usage pédagogique du numérique		4 / 5	4 / 5	
IC 13 - Taux d'occupation des locaux		2015-2016	2019-2020 *	La gestion des locaux est optimisée avec des taux
Amphithéâtres		72,6%	75,0%	
Salles banalisées		73,0%	83,4%	
Total		72,8%	80,0%	
IC 14- Evolution des surfaces immobilières		2016	2019	Des réorganisations ont entraîné la cession ou la destruction de bâtiments.
Nombre de m ² existants		161 665	159 654	
Nombre de m ² libérés		2 047	5 157	
Nombre de m ² nouveaux		2 368	0	
Evolution des surfaces immobilières (m ²)		321	-5 157	

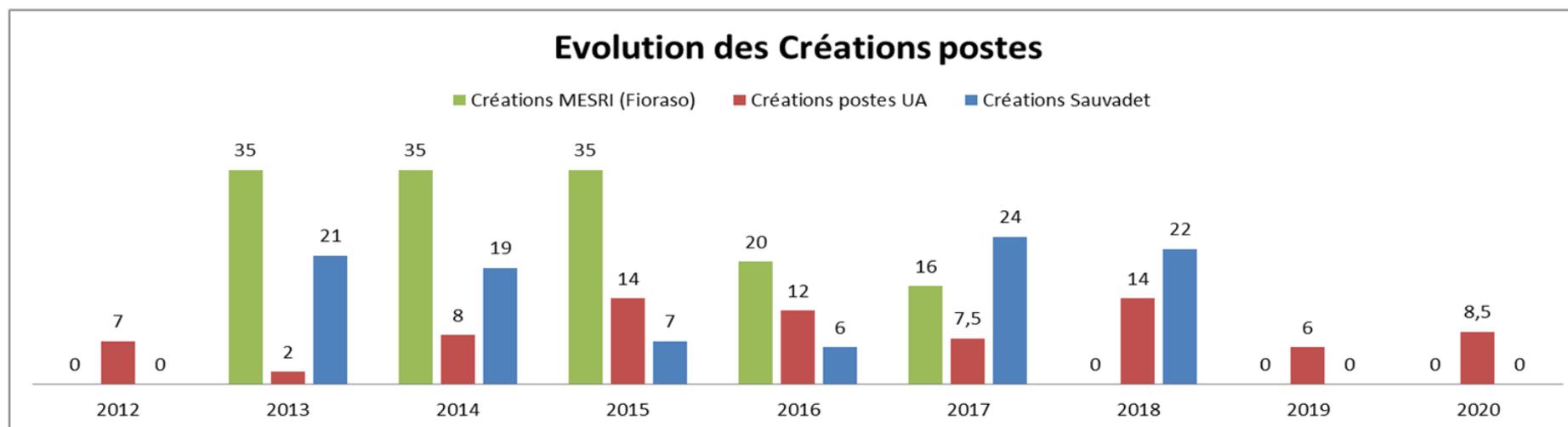
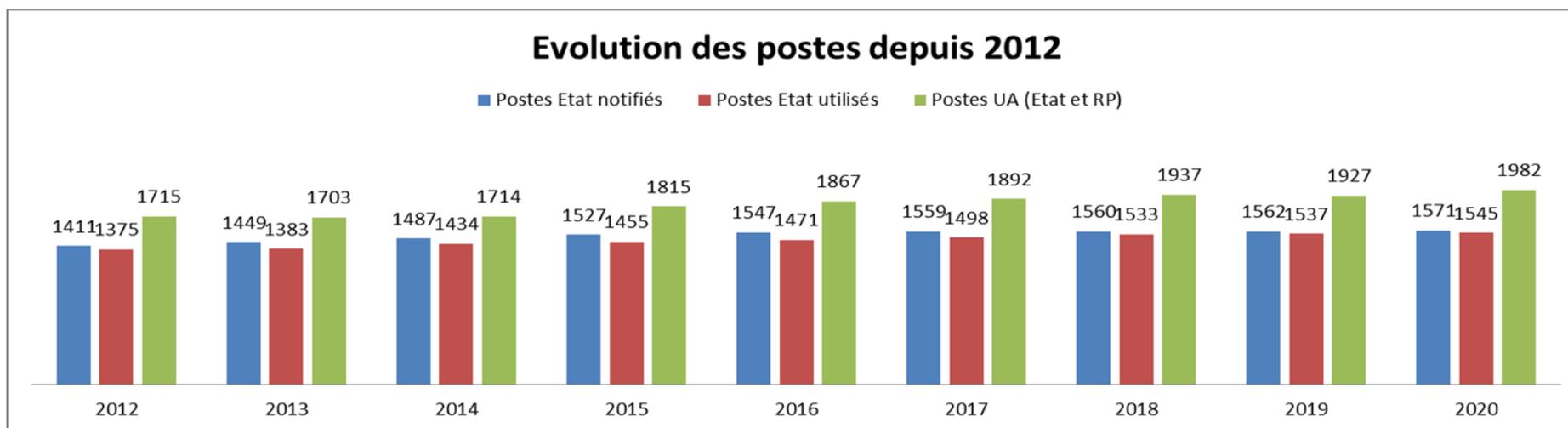
Indicateurs spécifiques de performance		Années de référence		Commentaires
IS 1 - Part des publications de référence internationale de l'UA dans la production scientifique française		2013 à 2015	2016 à 2018	Progression significative se traduit par la présence dans le classement de Shanghai
Part des publications de référence internationale de l'UA dans la production scientifique française		1,05%	1,08%	
IS 2 - Part du budget Recherche issue des agences de moyens		2016	2019	Les variations d'une année sur l'autre sont importantes, notamment en ce qui concerne les financements ANR et européens, qui ont pu faire l'objet de contrats très importants une année donnée (les recettes sont néanmoins étalées sur la durée du contrat)
Contrats de recherche ANR		631 891 €	2 049 923 €	
Contrats de recherche européens		3 859 206 €	559 408 €	
Contrats de recherche régionaux		3 009 069 €	2 713 816 €	
Contrats de recherche industriels		1 055 421 €	783 875 €	
Autres		2 088 411 €	3 006 042 €	
Total		10 643 998 €	9 113 064 €	
IS 3 - Nombre de doctorants inscrits en cotutelle internationale de thèse		2015-2016	2018-2019	Moyenne de 75 par an sur ces dernières années
Nombre de doctorants inscrits en cotutelle internationale de thèse		100	74	
IS 4 - Taux d'étudiants en formation initiale de nationalité étrangère inscrits à l'UA		2015-2016	2019-2020	Chiffres stables sur la dernière période après une forte croissance sur le CQ précédent
Nombre d'étudiants en formation initiale de nationalité étrangère inscrits à l'UA		2402	2612	
Part des étudiants en formation initiale de nationalité étrangère sur le total d'inscrits		13,9%	13,5%	
IS 5 - Nombre de projets financés par le FSDIE		2016	2019	
Nombre de projets financés par le FSDIE		59	73	
IS 6 - Taux d'exécution du FSDIE		2016	2019	
Taux d'exécution du FSDIE		96,1%	100,0%	
IS 7 - Nombre d'heures de formation du personnel		2016	2019	
Nombre d'heures totales de formation		11 781 h	11 334 h	
Part des BIATSS ayant suivi une formation		62%	67%	
Part des enseignants et enseignants-chercheurs ayant suivi une formation		14%	14%	
IS 8 - Egalité Femme / Homme		2016	2019	Une politique forte en terme d'égalité a été déployée ces dernières années, commençant à porter ses fruits.
Maître de conférences	Nombre de femme	158	163	
	Part des femmes sur la population totale MCF (<i>hors MCUPH</i>)	46,9%	47,0%	
Professeurs des universités	Nombre de femme	29	35	
	Part des femmes sur la population totale PU (<i>hors PUPH</i>)	21,5%	24,3%	

Annexe 4 Situation sociale et financière de l'Université

L'augmentation continue des effectifs étudiants depuis 2012 d'un côté et la sous-dotation historique combiné à une dynamique de recrutement insuffisante de l'autre engendrent une dégradation importante de la situation de l'Université.

Evolution des effectifs étudiants (inscriptions principales)





Un taux d'encadrement qui s'est fortement dégradé depuis 2012.

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Budget / Nbre étudiants	6397 €	6370 €	6251 €	6277 €	6301 €	6114 €	6452 €	6517 €
SCSP / Nbre étudiants	5303 €	5483 €	5391 €	5403 €	5495 €	5366 €	5735 €	5762 €
Nbre étudiants / ETPT Plafond Etat	15,0	14,7	14,5	14,1	13,9	14,2	13,5	13,5
Taux d'encadrement (Inscrit principal/ETPT Enseignant Titulaire)	32,4	32,1	31,7	30,7	29,8	30,1	28,1	27,5
Taux d'encadrement (Inscrit principal/ETPT Plafond Etat et Plafond Propre)	12,6	12,6	12,7	12,5	12,4	12,8	12,0	11,6
Taux d'encadrement (Inscrit principal/ETPT Enseignant titulaires et contractuels)	23,2	23,0	22,9	22,1	22,5	22,5	20,8	
Nbre ETPT Biatss titulaires/ Nbre ETPT enseignant titulaires	0,70	0,68	0,66	0,65	0,65	0,64	0,60	0,59

Un sous accompagnement récurrent des Ministères de tutelle en comparaison aux autres établissements (déficit de 50 M€ de SCSP et 700 ETPT)

UNIVERSITES PLURIDISCIPLINAIRES AVEC SANTE

	Université d'Angers	Université de Nantes	Université de Bretagne Occidentale	Université Franche-Comté	Université de Poitiers	Université de Reims - Champagne Ardennes	Université de Tours - François Rabelais
Budget 2018 (en M€)	145,8	300,1	178,1	188,8	219,1	186,9	185,7
Subvention pour Charges de Service Public 2020 (en M€)	125,5	250,5	151,0	168,5	203,6	171,6	164,6
ETPT 2018	1818	3682	2211	2376	2706	2274	2431
ETPT 2018 consommés sur Plafond Etat	1444	3211	1791	2 098	2441	1975	1950
<i>ETPT notifiés sur plafond Etat</i>	1560	3323	1924	2291	2601	2261	2111
ETPT 2018 consommés sur Ressources propres	374	471	420	278	265	299	481
Nombre d'inscrits 2017/2018 (Inscriptions principales)	22 887	36 948	19 986	20 506	26 118	22 858	25 843
Taux de réussite en licence en 3 ans (session 2017)	63,10%	42,90%	46,80%	43,10%	49,40%	35,60%	42,30%



Angers, le 4 février 2019

Le président de l'Université d'Angers

Réf : Cabinet – CR/DH – 19/09
Suivi : Damien Hamard
Tél : 02 41 96 22 94
Courriel : cabinet@univ-angers.fr

HCERES

Madame VINTER
Monsieur ROBERT
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

Objet : Évaluation de l'Université d'Angers. – Campagne d'évaluation 2015-2016

Madame la directrice,
Monsieur le directeur,

En réponse à votre courrier annonçant, à titre expérimental, une procédure de suivi des recommandations à mi-parcours, je vous prie de bien vouloir trouver ci-dessous les éléments de réponse apportés par l'Université d'Angers aux principales recommandations formulées par les experts à l'issue de la précédente visite.

1. Poursuivre le travail sur l'identité et l'image de l'établissement pour mieux valoriser ses atouts en interne et externe :

Depuis le passage des membres du comité d'organisation, l'Université d'Angers a considérablement progressé sur son identité. Validée par la communauté en juin 2016, la stratégie de marque s'est traduite par le déploiement de nouveaux outils : nouvelle charte graphique et nouveaux logos renforçant la marque mère « Université d'Angers », tout en mettant en valeur les marques-filles ; travail sur la signalétique des campus et des composantes pour mieux identifier l'UA sur le territoire. De manière à construire une stratégie de communication lisible et partagée, l'animation et la formation d'un réseau des communicants de l'UA (40aine) ont été mises en place. Parmi les premiers résultats observables, nous pouvons citer la construction d'un programme de saison culturelle, construit à l'échelle de l'établissement ou encore *UATalents*, la préfiguration numérique d'un futur réseau alumni, qui présente les parcours de réussite de professionnels passés par l'UA, ou encore la toute récente refonte du site interne (29 janvier 2019). Les problématiques relatives à la communication interne ont une nouvelle fois été identifiées lors du baromètre réalisé en 2017. En réponse, un travail sur la refonte de l'environnement numérique de travail est engagé. De plus, une nouvelle communication sur les principales décisions des conseils centraux a été lancée depuis décembre 2018.

2. Formaliser la démarche qualité en s'appuyant sur les outils déjà mis en place, en particulier l'expertise de la DPE

La mise en œuvre d'une démarche qualité au sein de l'établissement reste dans les priorités de la gouvernance sur tous les domaines d'activités de l'UA (formation,

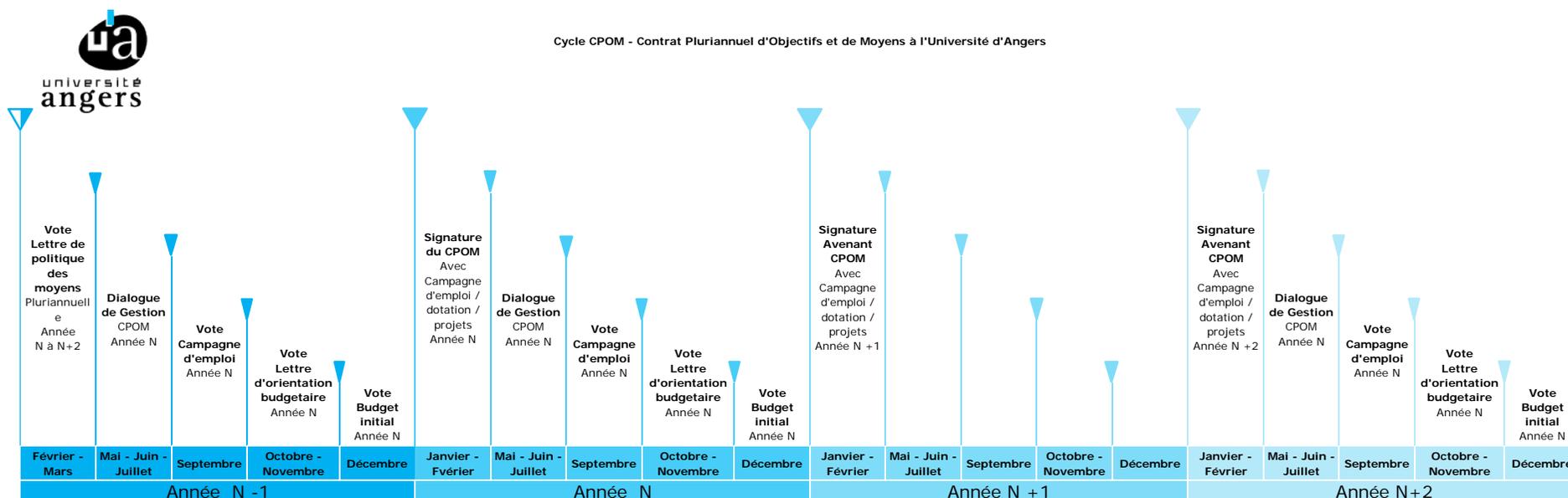
Cabinet du président

Présidence de l'Université d'Angers
40 rue de Rennes | BP 73532 | 49035 ANGERS cedex 01
Tél. 02 41 96 23 23



Annexe 6 Cycle CPOM et éléments du dialogue

Le dernier cycle CPOM a porté sur la période 2018-2021, le prochain portera sur la période 2022-2025. Il est organisé selon le calendrier ci-après :



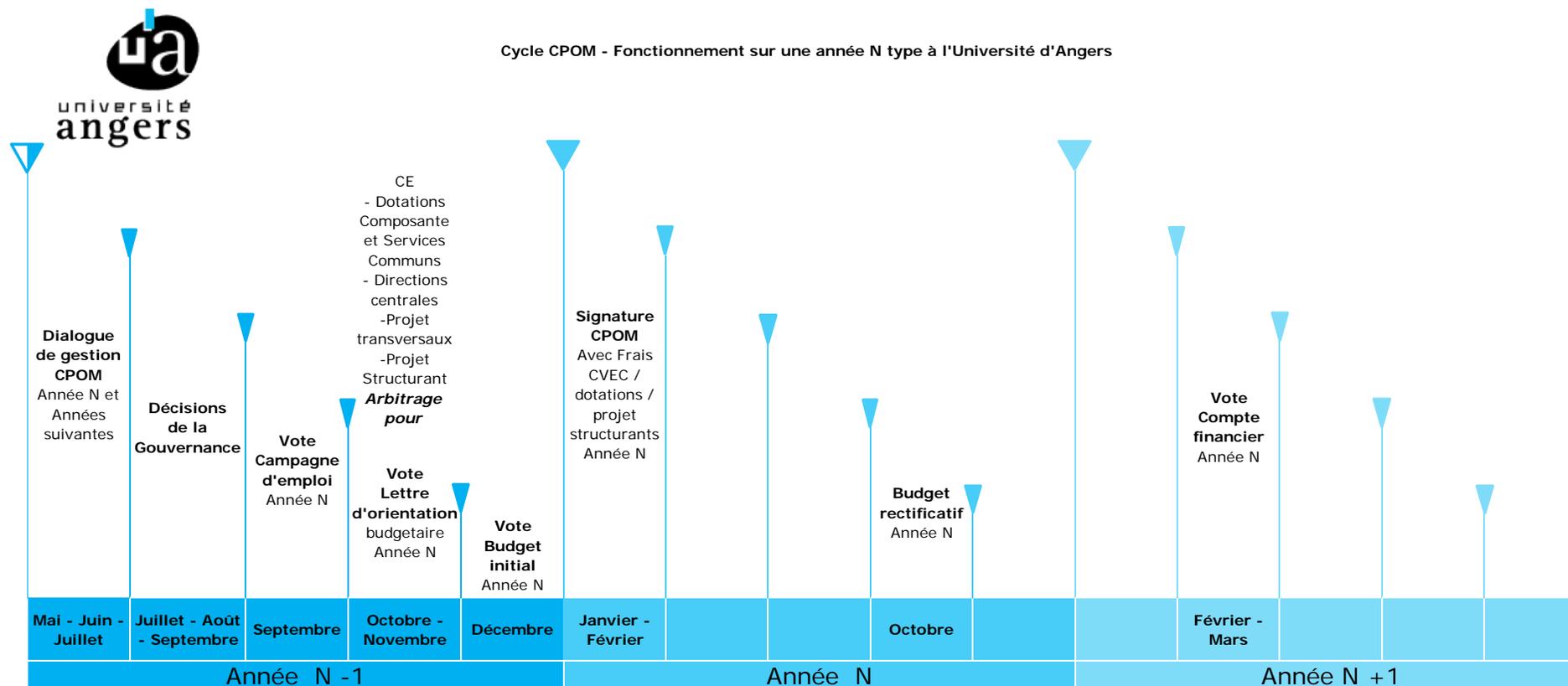
Le dialogue de gestion interne s'appuie sur les éléments suivants :

- une lettre de politique des moyens 2018-2020 qui a été prolongée d'un an ;
- les dossiers CPOM portés par les structures ;
- les maquettes financières co-construites par la DAF et les structures ;
- les tableaux RH co-construites par la DRH et les structures ;
- les tableaux projets structurants co-construits par la DPI et la DDN et les structures.

Les éléments du dialogue de gestion interne préparent les éléments du cadrage budgétaire :

- campagne d'emploi et impact sur l'évolution de la masse salariale ;
- budgets et dotations de chaque structure ;
- planification des projets structurants ;

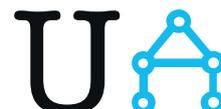
selon le calendrier type sur une année budgétaire présentée ci-après :





L'ENSEIGNEMENT A DISTANCE EN PERIODE DE CONFINEMENT

Résumé d'enquête



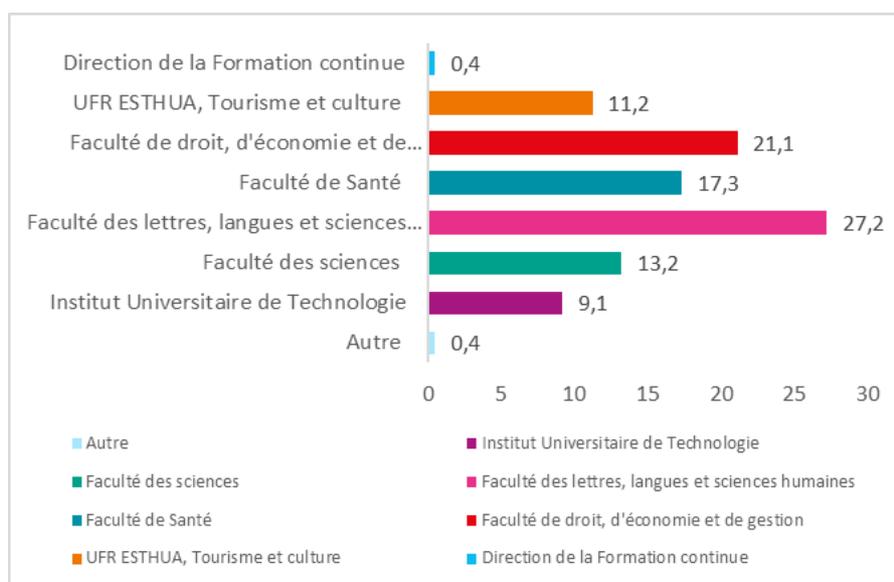
Introduction

> Contexte et objectifs : Connaître la perception des étudiants au cours de la première phase de confinement, pour améliorer les dispositifs

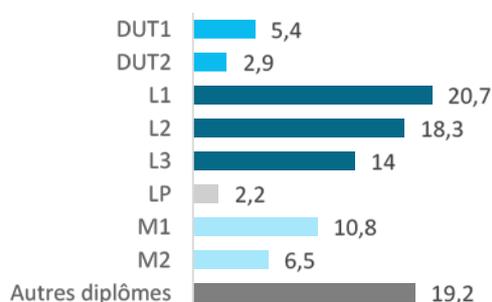
> Méthodologie : Questionnaire de 65 questions en ligne du 9 juin au 7 juillet 2020, avec 4989 réponses soit 26,9% ; Pas de redressement de l'échantillon (surreprésentation des femmes et des boursiers)

Caractéristiques sociales de la population enquêtée

Répartition de la population répondante selon la composante de rattachement (en %) :



Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'inscription (en %) :



Parmi les étudiants qui ont pris part à cette enquête, **53 %** d'entre eux sont inscrits au sein d'un cursus de licence tandis que **17,3 %** d'entre eux étudient au niveau master.

Suivi des enseignements à distance en période de confinement

88,9 % ont déclaré avoir suivi leurs enseignements à distance

93,3% ont travaillé sur un ordinateur portable (Fixe 4,5%, smartphone 1,3%, tablette 0,9%)*

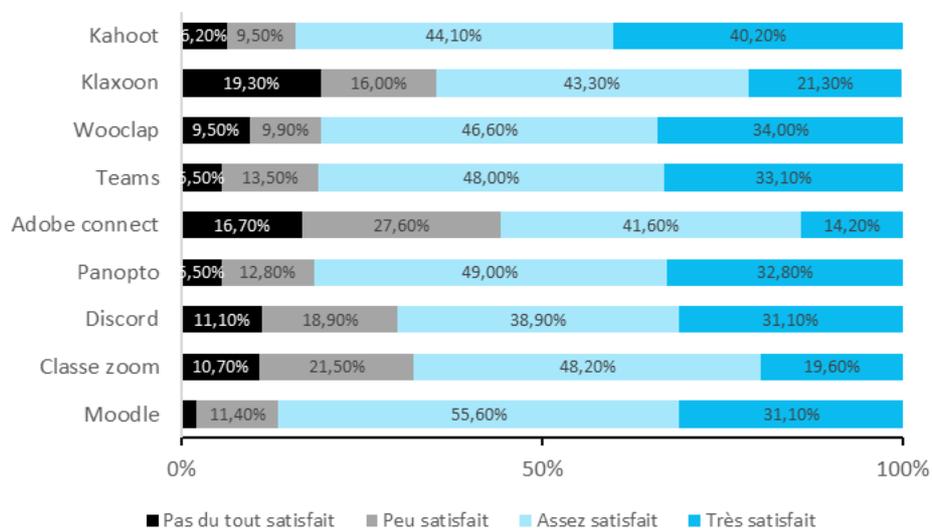
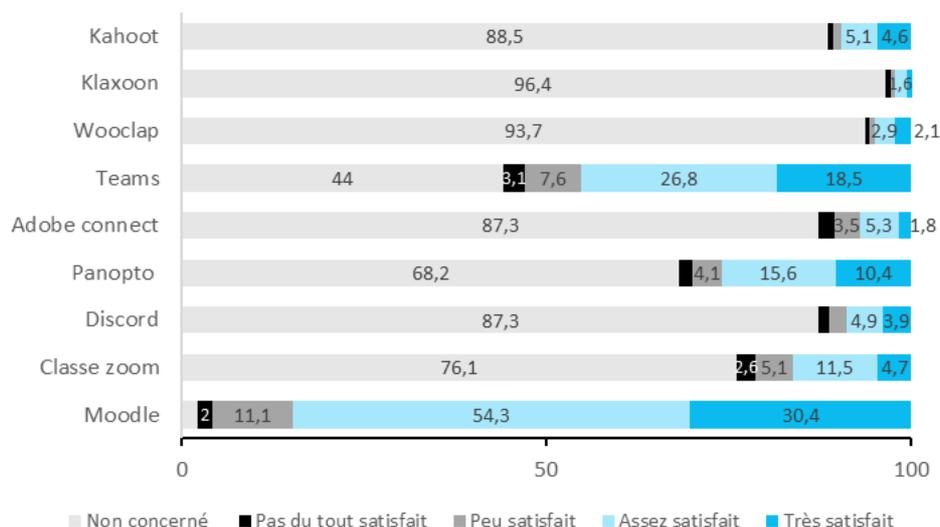
18,9 % ont dû partager leur outil de travail (de temps en temps 12,4%, régulièrement 4,5%, Tout le temps 2%)

30% des étudiants ont jugé la quantité de travail trop importante et 45% ont eu e sentiment d'être surchargés. .

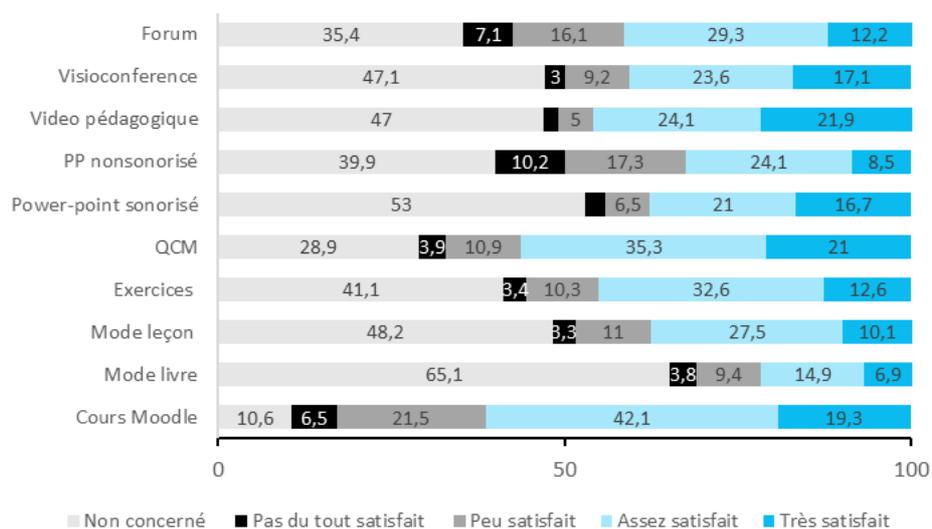
30% disent avoir éprouvé un sentiment d'isolement.

> Le niveau de satisfaction relatif aux outils et modalités pédagogiques

Comment apprécieriez-vous votre niveau de satisfaction concernant les différents outils utilisés par vos enseignants au long du confinement (en %) :



Comment apprécieriez-vous votre niveau de satisfaction concernant les différentes modalités pédagogiques utilisées par vos enseignants au long du confinement (en %) :

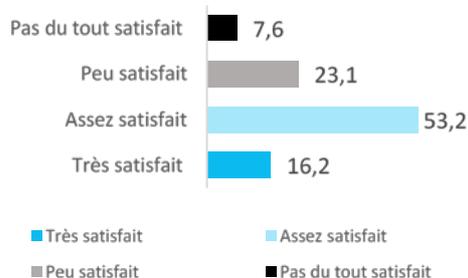


> Le niveau de satisfaction relatif à l'accompagnement réalisé par les enseignants

Globalement, diriez-vous que vous êtes satisfaits par l'accompagnement de vos enseignants au cours de cette période de confinement ? (en %)

Taux de réponse : **91,7 %**

N = **4067**

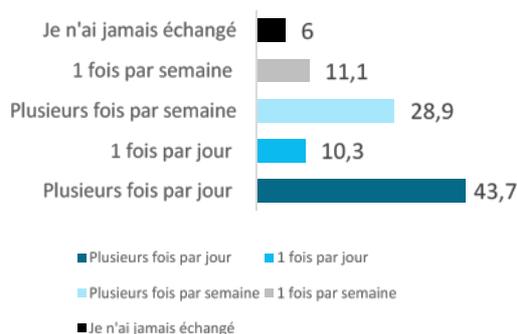


> La fréquence des interactions avec les pairs

A quelle fréquence, en moyenne, échangez-vous (par écrit, par téléphone ou en visio) avec vos camarades de promotion lors de la période du confinement ? (en %)

Taux de réponse : **91,5 %**

N = **4057**

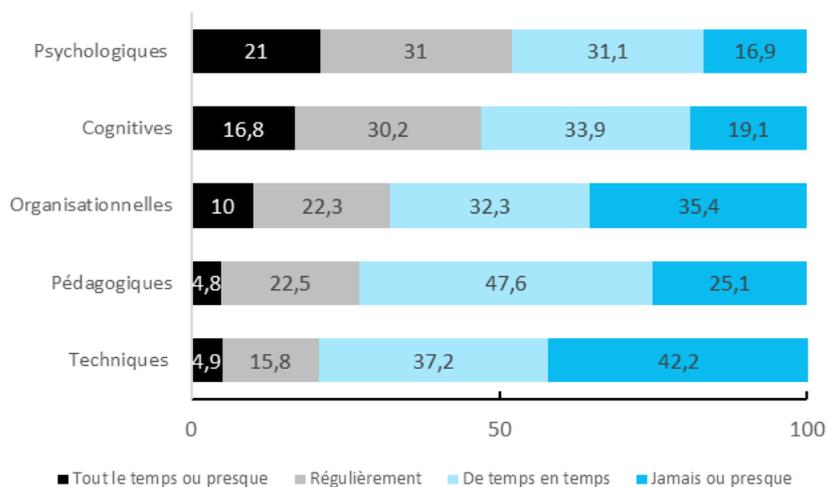


Plus de la moitié des répondants sont restés en interaction constante avec leurs pairs puisque **54 %** d'entre eux rapportent avoir échangé, en moyenne, 1 à plusieurs fois par jour avec leurs pairs au cours de la période de confinement. Par ailleurs, **28,9 %** de la population sondée mentionnent des échanges hebdomadaires réguliers avec leurs camarades de promotion en contexte de confinement.

Appréciation globale

> Types et intensité des difficultés rencontrées au cours de la période de confinement

Lors de la période de confinement, vous diriez que vous avez été confronté à des difficultés d'ordre (en %) :



Plus de la moitié des étudiants sondés (soit **52** %) ont témoigné de difficultés psychologiques qui les ont assailli de façon régulière (et permanente ou quasi permanente concernant 21 % d'entre eux) et **47** % des répondants ont fréquemment expérimenté des difficultés d'ordre cognitif au cours du confinement.