

Nantes, le 24 janvier 2025

Destinataire
Pierre Glaudes
Directeur
Département d'évaluation des établissements
2, rue Albert Einstein
75013 PARIS

Références : DPEQ/CV/2025/06

Objet : Suivi des points faibles et recommandations formulées par le HCERES en 2021

Monsieur le Directeur,

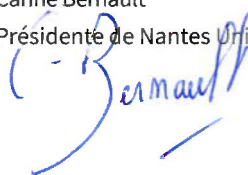
En réponse à votre courrier du 11 octobre 2024, je vous prie de trouver ci-après un descriptif de l'ensemble des projets et actions déployés par Nantes Université afin de répondre aux recommandations formulées par le HCERES.

Au-delà des recommandations faites par le HCERES lors de sa dernière évaluation, l'établissement s'est profondément transformé depuis sa création et s'attache à adopter une logique d'amélioration continue du service rendu aux usagers et plus largement à la société.

Labellisé I-SITE en 2022, Nantes Université entend faire de ce label d'excellence un moyen au service de ses missions de service public et de son action concrète, tant aux niveaux local, national, européen, qu'international et en se positionnant comme un acteur de premier plan sur son territoire.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, mes respectueuses salutations.

Carine Bernault
Présidente de Nantes Université



Point faible relevé et recommandation du jury :

- « **Une politique doctorale qui reste à définir quant à ses objectifs, ses moyens, son organisation et son rôle dans la stratégie scientifique** »
- « **Construire un projet doctoral, précisant notamment le positionnement des écoles doctorales dans l'organisation générale de l'UN, et l'inscrire dans la politique scientifique.** »

Après plusieurs années de politique doctorale déléguée à l'échelon régional puis interrégional (Pays de la Loire et Bretagne), dans le cadre du PRES L'UNAM constitué en 2009, puis de la COMUE UBL fondée en 2016, les établissements des Pays de la Loire ont fait le choix pour l'accréditation 2022-2027 de réintégrer le pilotage des études doctorales au niveau de chacune des universités de Nantes, d'Angers et du Mans, qui se coordonnent à travers l'action d'un collège doctoral régional. Nantes Université est ainsi mieux à même de développer ses priorités pour le doctorat, tout en maintenant une mutualisation de certains moyens.

Cette organisation a permis de définir le positionnement des Écoles doctorales dans l'établissement :

- Intégration organisationnelle : les personnels administratifs des écoles doctorales sont intégrés dans un service universitaire. La collaboration qui en découle facilite la mise en place d'une démarche qualité et permet d'assurer un service continu auprès des usagers. Cela permet ainsi de décharger les directions des écoles doctorales des démarches administratives et de les accompagner dans leurs missions stratégiques.
- Renforcement des missions stratégiques des Écoles doctorales : les directions d'écoles doctorales jouent un rôle central dans la stratégie scientifique de l'université, (1) en facilitant la mise en place d'une offre de formation et de recherche cohérente et ambitieuse et (2) en mettant en place des animations scientifiques auprès des doctorants (journées scientifiques, MasterClass, écoles d'été).

La politique de Nantes Université en matière d'études doctorales se concrétise notamment par la création de 4 *Graduate Schools* / Ecoles universitaires de recherche (EUR).

- Ces Ecoles universitaires de recherche sont adossées aux thématiques d'excellence des équipes de recherche nantaises en : biologie et santé ; mathématiques et informatique ; chimie et physique ; sciences de l'ingénieur. Reprenant le périmètre des écoles doctorales régionales correspondantes, elles viennent en renforcer l'action sur le site de Nantes. Ce sont ainsi 70% des doctorants de Nantes Université qui bénéficient de moyens renforcés pour l'accompagnement de leur thèse. Ces structures, dotées de moyens humains et financiers issus du projet SFRI TRITON (PIA3), offrent une animation scientifique et des opportunités aux doctorants de Nantes Université, contribuant à la qualité de la formation doctorale à Nantes Université et à l'attractivité du doctorat.
- Les EUR œuvrent à l'ouverture internationale du doctorat dans leur thématique en favorisant les mobilités entrantes et sortantes et en développant des formations complémentaires dispensées en anglais. Elles contribuent également à un renforcement des compétences des doctorants en proposant des formations thématiques sur des compétences transversales, ainsi que des rencontres professionnelles facilitant la poursuite de carrière. Les EUR sont également investies d'une mission de coordination et de développement de cursus intégrés de master-doctorat pour renforcer la continuité entre le 2e et le 3e cycles et attirer les meilleurs étudiants à Nantes Université.

Par ailleurs, Nantes Université a concentré ses efforts sur le renforcement de son attractivité doctorale, grâce à la mise en place de plusieurs initiatives clés :

- Recrutement des doctorants et doctorantes : Conformément à la labellisation « stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs », également appelée HRS4R (Human resources strategy for researchers), l'université a instauré une procédure de recrutement respectant les objectifs européens de « Recrutement Ouvert, Transparent et au Mérite » (OTM-R). La diffusion des offres de thèse a également été élargie via EURAXESS, le site internet de l'établissement et les réseaux sociaux.
- Accroissement du nombre de contrats doctoraux et attractivité des offres de projets doctoraux :
 - Les contrats doctoraux financés par l'établissement sont désormais attribués aux laboratoires avec un engagement pluriannuel. Cette démarche permet aux unités de recherche de disposer d'une visibilité sur cinq ans, leur permettant de mieux planifier des sujets de thèses en adéquation avec leur stratégie scientifique et de développer une stratégie de recrutement associée.

- L'établissement accompagne les laboratoires dans leurs réponses à des appels à projets et collaborations avec des entreprises pour des thèses CIFRE. Via le Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance, Nantes Université finance une thèse création-recherche en relation avec l'Ecole des Beaux-Arts de Nantes-Saint-Nazaire.
- Dans le cadre de la politique doctorale de Nantes Université, des projets structurants ont permis le financement de contrats doctoraux en cohérence avec les axes stratégiques de l'établissement (financement SFRI, LabEx (5) labellisés dans le cadre de l'ISITE, financement COFUND sur les thématiques transversales Santé/SHS)
- **Projet COFUND Breath** : depuis octobre 2024, Nantes Université participe au projet COFUND Breath, en partenariat avec les universités du Mans et d'Angers. Ce projet permet d'accueillir des doctorants étrangers sur les thématiques Santé et SHS. Responsable du volet formation du programme, Nantes Université mettra en place un programme de formations innovant, incluant des offres en anglais, en collaboration avec les écoles doctorales concernées.
- **Mobilité doctorale** : À partir de 2025, l'université financera des mobilités doctorales dans des universités étrangères via ERASMUS+. Dans ce cadre, l'établissement envisage de mettre en place un dispositif de label européen.

Point faible relevé et recommandation du jury :

- **« Une politique internationale peu lisible, malgré EUniWell, et qui ne s'appuie ni sur une stratégie énoncée, ni sur des partenariats forts identifiés. »**
- **« Définir une politique internationale lisible qui se fixe des cibles en matière de partenariats académiques, d'accueil et de mobilité étudiante. »**

Depuis 2022, Nantes Université et ses membres ont construit une lettre d'orientation stratégique (LOS), qui sera mise en œuvre jusqu'à la fin 2026. Pour ce qui concerne l'Europe et l'international, un groupe de travail associant des représentants des pôles et des établissements membres de Nantes Université a été mobilisé. Il s'est appuyé sur une consultation large de la communauté conduite par la mission « démocratie universitaire ». La LOS a été adoptée en décembre 2022 par le conseil d'administration.

Le chapitre de la LOS consacré aux orientations stratégiques du projet européen et international de Nantes Université identifie trois enjeux : la lisibilité de la stratégie européenne et internationale, sa visibilité et sa vitalité.

La LOS fixe également des objectifs en matière d'internationalisation, de mobilité sortante et d'accueil d'étudiants internationaux, notamment. Le suivi de la mise en œuvre des objectifs de la LOS est réalisé par la commission thématique « relations internationales » du directoire. Cette commission se réunit tous les mois et demi et a pour objectifs de faire dialoguer les vice-présidents, les pôles et les directions des établissements membres de Nantes Université. Cela permet notamment de partager les informations d'intérêt collectif, propres aux pôles et aux établissements ; de favoriser l'interconnaissance des acteurs et des projets ; de coconstruire les communs de Nantes Université : de déployer les stratégies de l'établissement en contribuant notamment à la construction des feuilles de route, des schémas directeurs et des réponses aux appels à projets ; de suivre le déploiement des grands projets.

Par ailleurs, les 4 pôles de Nantes Université mis en place en 2022 disposent de compétences en matière d'adoption des partenariats internationaux présentés par les composantes et unités de recherche. Une procédure pour la mise en place des partenariats internationaux a été formalisée. Dans le cadre fixé par l'établissement, les conseils de pôles décident également de l'attribution des financements des projets de coopération internationale qui permettent de soutenir l'internationalisation des pôles, composantes et unités de recherche. Une cartographie des partenariats de l'établissement est disponible sur le site internet, qui est doté désormais d'une rubrique « international » pour gagner en accessibilité et lisibilité.

S'agissant du volet européen de la stratégie, Nantes Université est membre de l'université européenne EUniWell « l'Université européenne pour le bien être », sélectionnée en juillet 2020 et renouvelée en juillet 2023 pour 4 ans. EUniWell est l'un des partenariats stratégiques de Nantes Université, et des grands projets structurants de l'établissement.

Un travail a été engagé avec le conseil d'orientation stratégique de Nantes Université afin de construire une stratégie internationale partagée reposant notamment sur des partenariats internationaux eux-mêmes stratégiques. Un travail est en cours pour clarifier la signature internationale de Nantes Université et identifier les outils permettant de déployer cette stratégie internationale.

Point faible souligné par le jury : « Une absence de politique globale de l'université vis-à-vis de ses alumni ».

La création de Nantes Université est une opportunité pour inscrire la question de l'identité et du sentiment d'appartenance dans la stratégie de construction et de déploiement de l'établissement, pour renforcer l'image de Nantes Université, lieu ouvert de savoir et de connaissance qui apporte de la valeur sur son territoire, en adressant les grands sujets des sociétés contemporaines. En ce sens, ce sujet a été inscrit et est soutenu dans le Défi 3 du projet Ouverture, lauréat de l'appel à projets ExcellencES du PIA4. L'enjeu pour Nantes Université est de faire identité commune autour de l'expérience vécue à l'université, la qualité de la formation et de l'employabilité, la qualité et l'excellence de nos laboratoires de recherche, le rayonnement international, la « marque » Nantes Université.

Depuis 2021, une réflexion est engagée et le sujet de l'appartenance est inscrit comme un axe stratégique du schéma directeur vie étudiante et de campus de Nantes Université (validé par les instances fin 2023). L'une des déclinaisons possibles est la création d'un réseau alumni fédérant les réseaux déjà existants dans certaines composantes ou établissements-composantes. Un état des lieux de ces réseaux existants, de leurs objectifs, de leurs fonctionnements, et de leurs champs d'action sera lancé de janvier à juin 2025, accompagné du parangonnage d'autres réseaux alumni dans des établissements de taille et de gouvernance comparables, pour bien évaluer les moyens nécessaires à la création d'un réseau alumni Nantes Université. Un groupe test est d'ores et déjà identifié au sein des doctorants de l'établissement.

Point faible souligné par le jury et recommandation :

- « **Un management de la qualité qui, en l'absence de cartographies abouties des processus, ne procède pas d'une politique globale et ne s'appuie pas de manière satisfaisante sur une culture de l'autoévaluation** »
- « **Déployer une culture de la qualité qui dispose de relais suffisants au sein des pôles et des composantes.** »

L'établissement partage le constat formulé par le HCERES d'une démarche trop centrée sur les services universitaires et manifestement incomplète. Depuis le 1er septembre 2024, la direction du pilotage, évaluation et qualité (DPEQ) s'est réorganisée autour de plusieurs services, avec notamment la création d'un service évaluation, qualité et amélioration continue. Ce service a pour mission de créer et d'animer un réseau actif de correspondants qualité au sein des différentes structures de l'établissement, incluant autant que possible les établissements-composantes. Ce réseau répond à plusieurs objectifs :

- Partager les travaux pilotés par les services universitaires en matière d'amélioration des processus pour veiller à leur bonne application ;
- Mutualiser des projets inter structures visant à améliorer les processus ;
- Développer collectivement les compétences des correspondants qualité.

Pour cela, grâce aux financements obtenus dans le cadre du projet Ouverture proposé par Nantes Université (AAP ExcellencES, PIA 4), la DPEQ dispose désormais d'une collaboratrice supplémentaire dont les missions incluent notamment la mise à jour du système de management de la qualité de Nantes Université en complément de la création et l'animation d'un réseau de correspondants qualité au sein des composantes et des unités de recherche. L'objectif est d'aboutir à une démarche qualité partagée par tous et génératrice d'une culture commune de l'amélioration continue. Ce projet se déploie sur environ 18 mois dans sa phase initiale.

En sus de ces actions, la DPEQ accompagne régulièrement la direction générale des services dans l'animation et la coordination d'ateliers et de séminaires de travail portant sur l'amélioration continue auprès de la communauté des secrétaires généraux de pôles et de composantes. Ainsi, à titre d'illustration, la DPEQ est intervenue lors du séminaire de rentrée des SG de pôles et de composantes pour animer une séquence de travail sur les liens pôles-composantes comme levier de la simplification. Issues de cette séquence, 5 projets transversaux d'amélioration continue ont été identifiés et sont suivis par les composantes au profit de toute la communauté.

Point faible souligné par le jury et recommandation :

- « *Une culture du pilotage qui fait encore défaut avec une absence d'outils d'aide à la décision, comme la cartographie des activités ou la comptabilité analytique, et un système d'information de gestion qui a insuffisamment progressé.* »
- « *Améliorer le pilotage en le dotant de moyens et d'outils qui aident à la mise en œuvre de la stratégie.* »

La direction du pilotage, évaluation et qualité, en tant que structure transversale de l'établissement déploie et pilote une série d'actions visant à appuyer la culture du pilotage au sein de l'établissement.

Dans la continuité de la réponse apportée par l'établissement suite à la réception du rapport d'évaluation de l'établissement en 2021, la DPEQ poursuit la démarche engagée depuis 2020 selon le modèle du MESR de « projet de connaissance des coûts des activités » (P2CA) et produit de façon annuelle une comptabilité analytique permettant notamment de :

- répondre à l'exercice de remontée des coûts des formations ouvertes à l'apprentissage ;
- alimenter la fiche d'analyse de la rentabilité exploitée au titre de la formation continue dont le modèle est en cours d'actualisation ;
- réaliser sur la base de données partagées et avec réactivité des études de coûts ponctuelles à la demande de la communauté universitaire pour définir les modèles économiques associés ;
- présenter des repères en termes de coût des formations par niveau et domaine aux pôles et composantes comme inscrits dans les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens mais également à la gouvernance de l'établissement.

Parallèlement, un agent de la DPEQ a été sollicité par le MESR pour intégrer dès 2021 l'équipe projet P2CA pour accompagner les universités françaises dans la réalisation de cet exercice de comptabilité analytique et dans la remontée des coûts liés à l'apprentissage.

Afin d'accompagner le pilotage et une meilleure répartition des ressources, axe porté par la Présidente de l'établissement, la DPEQ a conçu en 2024, en s'appuyant sur l'expertise de la mission prospective de DGESIP et d'universités référentes, une cartographie des activités des personnels BIATSS. Cette réalisation permet aux pôles, composantes, services universitaires et à la direction de l'établissement de bénéficier d'un diagnostic partagé sur les caractéristiques des ressources humaines alloués aux 54 activités définies dans ce modèle. Cette cartographie des activités des personnels BIATSS a également pour objectif d'identifier les activités prioritaires à accompagner pour une meilleure répartition des ressources humaines entre structures et d'en améliorer le fonctionnement sur le plan organisationnel.

Durant les dernières années, la comptabilité analytique et la meilleure connaissance des données RH ont été renforcées. Un autre volet du contrôle de gestion autour de la production d'indicateurs et le partage de tableaux de bords a pu être stabilisé. En effet, depuis une dizaine d'années en lien avec les services universitaires, la DPEQ produit annuellement des tableaux de bords dressant de façon synthétiques une photographie des principaux indicateurs de chaque composante et pôle pour en partager les caractéristiques avec la direction de l'établissement. Par le biais du développement du système d'information décisionnel (SID), l'établissement tend à élargir la diffusion de données et de tableaux de bord pour accompagner au mieux le pilotage des structures.

L'équipe projet SID a renforcé ses effectifs grâce à l'obtention de postes techniques et fonctionnels : un poste d'ingénieur DATA et un poste de chargée de développement du portail décisionnel. Par ailleurs, elle a été consolidée grâce à la constitution de réseaux métiers de référents data pour lesquels deux postes ont été créés en 2024 pour les Ressources Humaines et la Recherche, et un dernier pour la formation est en cours de création. Ces postes ont été obtenus dans le cadre du COMP.

D'un point de vue fonctionnel, l'utilisation d'un référentiel des structures commun pour l'ensemble des données du SID est en cours d'intégration pour permettre courant 2025 des analyses croisées sur les différents domaines. Enfin, l'implication de l'établissement dans le consortium SIROCCO qui compte désormais l'éditeur Cocktail est toujours à l'œuvre. Cela garantit à terme la pérennisation des connecteurs aux outils métiers et une évolution des modèles de données conforme aux besoins à venir. La couverture fonctionnelle de l'ensemble des pôles et composantes est soutenue par une appropriation grandissante du portail décisionnel, la fréquentation mensuelle du portail a triplé depuis l'ouverture du service. L'accompagnement

utilisateur a également été musclé et sera intégré en 2025 dans le parcours dirigeants, dispositif de formation des cadres piloté par la Direction des Ressources Humaines et du Dialogue Social (DRHDS). Cette appropriation se manifeste par une demande grandissante de nouveaux indicateurs.

Enfin, sur un plan technique, l'homogénéisation des outils utilisés dans les pôles et composantes est en cours avec la migration progressive des composantes sur des outils communs. Tout cela est également soutenu par l'intérêt de la consultation des données sur le portail.

Recommandation du jury :

- **« Veiller à ce que les pôles soient un instrument au service de la politique de l'établissement et de son déploiement, qu'ils fédèrent les forces de la formation et de la recherche, favorisent l'interdisciplinarité et le lien entre recherche et formation, en leur sein et entre eux. »**

Depuis la création de Nantes Université le 1er janvier 2022, les pôles contribuent activement à la définition et à l'animation de la stratégie de l'établissement. Les directrices et directeurs de pôles participent aux travaux de l'équipe de direction de l'établissement et sont membres du directoire, avec voix délibérative.

En complément, les statuts de Nantes Université prévoient que chaque pôle décline sa stratégie dans le respect des orientations stratégiques fixées par la lettre d'orientation stratégique de l'établissement. Cette stratégie est par la suite déclinée et suivie dans le cadre du processus de contractualisation interne dans les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) conclus par chacun des pôles et des composantes hors pôle (Inspé et OSUNA).

Les CPOM permettent de garantir l'unité de l'établissement, la cohérence des actions menées par chaque pôle ou composantes hors pôle. Le nouveau modèle de CPOM déployé suite à la structuration de l'EPE met l'accent sur la présentation de la stratégie pluriannuelle de chaque structure.

Le contenu des CPOM a été préparé à l'initiative de chaque directeur et directrice en lien avec ses composantes et ses structures de recherche le cas échéant. Des échanges réguliers avec l'équipe de direction, et en particulier la vice-présidente déléguée au Pilotage et la DPEQ ont permis d'accompagner les pôles et composantes hors pôle dans la rédaction de leur contrat. Chaque conseil de pôle et le conseil d'institut pour l'Inspé a approuvé les axes stratégiques du CPOM de son périmètre. Les contrats ont également été approuvés par le conseil d'administration de Nantes Université.

Dans le cadre de cette contractualisation interne, les statuts prévoient également des outils de dialogue avec les établissements membres : une lettre d'orientation stratégique comportant un volet budgétaire, des contrats pluriannuels d'objectifs et d'engagements (CPOE) avec les établissements-composantes, des déclinaisons opérationnelles des conventions d'association du CHU et de l'IRT à Nantes Université, une convention de mixité renforcée, dont le périmètre et le contenu sont définis dans le règlement intérieur, entre Nantes Université et l'INSERM.

Les différents contrats formalisent donc le dialogue stratégique que Nantes Université tient avec ses membres. Ils traduisent la volonté des parties de porter une ambition commune en permettant de garantir l'unité de Nantes Université et la cohérence des actions menées par les établissements en lien avec la stratégie formulée dans la lettre d'orientation stratégique (LOS) approuvée par le conseil d'administration du 16 décembre 2022. Les contrats reposent sur les enjeux spécifiques de chaque établissement dans la construction de l'établissement public expérimental et le fonctionnement de ce dernier, illustré par les actions communes qui seront mises en place sur la durée de la contractualisation.

Recommandation du jury :

- **« Revivifier l'intérêt des communautés pour le projet Nantes Université qui s'est émoussé au fil des ans et des péripéties, en complétant la communication interne et la démarche participative par des actions propres à susciter le sentiment d'appartenance à la nouvelle entité. »**

Dès 2020, l'université de Nantes a créé une mission indépendante dédiée à la « démocratie universitaire » et pilotée par un professeur de science politique. Elle est chargée de renforcer la démocratie au sein de l'université, d'expérimenter de nouvelles formes de participation et de délibération pour augmenter l'implication de la communauté, de consolider la

démocratie représentative et le rôle des élus, de permettre l'implication de la communauté et l'exercice de la citoyenneté universitaire et d'animer une réflexion scientifique sur la démocratie universitaire. Elle a ainsi organisé une consultation de l'ensemble de la communauté universitaire sur les statuts du futur établissement expérimental (plus de 4000 avis formulés). Elle a également, notamment, accompagné la mise en place de la conférence du développement durable (composée par tirage au sort) et une consultation sur le déploiement du projet d'établissement une fois l'EPE créé. La mission a produit son premier rapport d'activité pour la période 2020-2023 et organisé le 14 novembre 2024, un colloque sur une thématique inédite en France « Démocratie universitaire : concept et pratiques » en collaboration avec l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne et le soutien du réseau l'Initiative.

La création de Nantes Université impliquant d'importantes transformations institutionnelles et organisationnelles, Nantes Université s'est également dotée d'un observatoire des transformations, supervisé par la direction du pilotage, de l'évaluation et de la qualité. L'observatoire structure ses actions autour de trois piliers :

- Observer : L'observatoire conduit une série d'enquêtes et d'entretiens auprès de l'ensemble de la communauté universitaire afin de mesurer les attentes, les inquiétudes, mais aussi les gains et les défis liés aux missions déconcentrées vers les pôles.
- Rendre compte : L'Observatoire offre à l'ensemble de la communauté universitaire un accès transparent à tous ses travaux. Ainsi, l'ensemble des rapports d'enquêtes ainsi que des tableaux de bord sont accessibles et partagés avec tous.
- Agir : L'observatoire anime également la démarche d'amélioration continue autour des mécanismes de déconcentration des compétences et, plus globalement, des transformations de l'établissement. Ainsi, à l'issue de la première vague d'observation, un plan d'action complet a été élaboré, regroupant des actions de régulation des processus ainsi que des actions de communication et de pédagogie autour de la création des pôles et, plus largement, du projet de Nantes Université.

Ainsi, l'établissement cherche en permanence à informer et impliquer la communauté. Dans le cadre du bilan à mi-mandat de l'équipe de direction, une série de webinaires à destination de toutes et tous a été conduite entre le 5 et le 15 novembre auxquels ont participé plus de 1000 personnes (en direct et en replay). Ces webinaires portaient sur les thématiques ci-dessous :

- Formation : Où en est notre politique en matière d'éducation ouverte ? Quels sont les projets communs aux composantes et à Centrale Nantes, l'École nationale supérieure d'architecture de Nantes, l'École supérieure des Beaux-Arts Nantes-Saint-Nazaire ?
- Développement Durable, relations sciences et société : Que fait concrètement l'établissement pour réduire son empreinte carbone ? Sommes-nous innovants en matière de médiations scientifiques ? Comment la communauté est-elle impliquée dans la prise de décisions de l'établissement ?
- Recherche et Innovation : Où en est notre politique en faveur de la science ouverte ? Quelles sont les opportunités proposées par la nouvelle feuille de route NExT ? Que propose l'établissement pour faciliter le volet administratif de la recherche ?
- Qualité de vie universitaire, solidarité et santé : Quelles sont les offres de vie de campus accessibles par tous et toutes ? Quelle place occupent les questions de bien-être physique et mental des personnels et étudiant-es ? Comment l'établissement accompagne-t-il les étudiant-es les plus précaires ?
- RH, budget, numérique : Quelle est l'actuelle stratégie budgétaire de l'établissement ? Qu'est-ce qui est mis en place pour améliorer les conditions de travail ? Quels sont les enjeux numériques du moment ?