



**DÉLIBÉRATION N°2016-12-9-2
du Conseil d'Administration de l'Université de Nantes**

Séance du 9 décembre 2016

**POINT 2 : APPROBATION DU DOSSIER D'ORIENTATION STRATEGIQUE 2017-2021
DE L'UNIVERSITE DE NANTES**

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

VU le code de l'Éducation ;

VU les statuts de l'Université approuvés par le Conseil d'Administration du 6 juin 2014 et modifiés le 30 janvier 2015 et le 3 juin 2016 ;

APRÈS EN AVOIR DÉLIBÉRÉ,

APPROUVE avec 25 voix pour et 9 abstentions le Dossier d'Orientation Stratégique 2017-2021 de l'Université de Nantes, tel qu'annexé.

À Nantes, le 9 décembre 2016
Le Président de l'Université de Nantes

Olivier LABOUX

Document d'Orientation Stratégique 2017-2021

Université de Nantes

Préambule

Une vision et des convictions pour construire l'Université de demain

En 1891, le philosophe américain Charles Peirce a défini l'université comme « une association d'hommes [...] dotée et privilégiée par l'État, en sorte que le peuple puisse recevoir une formation [guidance] intellectuelle et que les problèmes théoriques qui surgissent au cours du développement de la civilisation puissent être résolus ».

Aujourd'hui, cette définition simple nous rappelle que les missions de l'université sont fondamentales tant l'enseignement supérieur s'inscrit, plus que jamais, dans le destin du monde.

Dans les années à venir, les transformations géopolitiques seront en effet marquantes, notamment en termes de mutation démographique, défense de la démocratie, dérèglement climatique, rareté des ressources naturelles, développement d'une économie mondialisée, révolutions industrielle et agricole, ou encore convergence des transitions numériques, énergétiques, socio-économiques.

L'enseignement supérieur mondial poursuivra ses évolutions du début du millénaire et sera encore plus multipolaire, dans la mesure où un nombre croissant de pays aura pris conscience de l'enjeu de l'économie de la connaissance et aura choisi d'investir massivement dans ce domaine. Pour les étudiants, les opportunités de se former dans de bonnes conditions n'auront jamais été aussi nombreuses. Pour eux, le monde n'aura jamais été aussi ouvert, la connaissance jamais aussi accessible et les compétences jamais aussi faciles à acquérir. Les institutions occidentales feront face à des concurrents solides en position dominante, bien décidés à attirer les meilleurs étudiants et, si possible, à pérenniser leur insertion professionnelle sur leur propre territoire.

En France, les politiques successives de regroupements et d'appels à projets auront, de fait, conduit à une différenciation des universités, orientées recherche ou formation.

Le lien des Etablissements avec les territoires sera devenu une réalité, déterminante pour leur développement réciproque.

L'investissement dans l'enseignement supérieur, malgré la situation économique difficile qui persistera, devra enfin être reconnu comme un investissement, à la hauteur des enjeux face à une vague de massification importante. Les spécificités liées à l'histoire de notre pays auront évolué, peu, mais favorablement : rapprochement universités et grandes écoles, lutte contre le déterminisme social, accès total à l'enseignement supérieur...

L'université française sera donc plus ouverte et globale. Elle s'emparera, tant en recherche qu'en formation, des enjeux de la planète, systématiquement connectée à l'international et en lien très fort avec son territoire.

De profondes évolutions culturelles, politiques et techniques ont transformé notre société et la transforment avec toujours plus de force, à un rythme toujours plus soutenu. Cette dynamique confère désormais à l'université un rôle central et une responsabilité décisive.

L'université ne peut plus se contenter de bien exécuter son activité propre de formation et recherche sans une vision de cette responsabilité : elle ne peut prétendre « bien faire » sans entendre d'abord « faire bien commun ».

L'Université de Nantes doit être en mesure d'anticiper pleinement ces transitions majeures.

Nous pensons que la résistance au changement n'est pas constructive quand elle se résume à défendre un modèle dont nous savons tous qu'il va inéluctablement évoluer.

Nous sommes absolument convaincus que l'avenir est meilleur quand il est construit collectivement, avec optimisme et envie, dans le respect des missions de service public et des valeurs d'humanisme qui fondent l'université.

Nous portons, pour l'Université de Nantes, une vision d'avenir et de réelles ambitions :

- Les étudiants seront formés de 17 à 87 ans. Sans distinction entre formation initiale et formation continue, ils se rencontreront sur des campus ouverts et connectés. Ils pourront suivre des formations hybrides totalement innovantes et être pleinement acteurs de leur parcours universitaire.
- L'interdisciplinarité, sur la base de l'excellence disciplinaire, sera une réalité et apportera, par la preuve, sa capacité à répondre aux grands enjeux sociétaux.
- La nouvelle organisation interne de l'université, abritant en son sein plusieurs grandes écoles, sera plus lisible et efficiente autour de quatre grands pôles : Droit, économie, gestion / Humanités / Santé / Sciences et technologie.
- L'université aura su trouver l'équilibre entre une recherche de très haut niveau (université intensive en recherche reconnue dans les classements internationaux) et une formation de pointe agile (enjeux de citoyenneté, adaptation aux nouveaux métiers, modes d'enseignement et d'apprentissages hybrides).
- Le modèle universitaire fédéral en réseau avec les universités voisines aura démontré sa stabilité et son efficacité dans le respect des stratégies des Etablissements.
- L'université sera totalement internationale et ouverte au monde. Elle développera des partenariats ciblés et solides, tant en recherche qu'en formation et conduira une démarche ambitieuse vers l'Afrique, puisqu'en 2050, 25% des jeunes seront africains.
- L'université sera un acteur absolument incontournable des politiques publiques, investie et sollicitée pour le développement et l'attractivité des territoires, des écosystèmes de l'innovation et de la valorisation, de l'aménagement des espaces urbains ainsi que des milieux économiques, sociaux, culturels et associatifs.

- Tous les personnels de l'université, quel que soit leur statut, formeront une véritable communauté, solidaire, attractive, engagée et fière de mettre la force du collectif au service de la société et de son développement.

Cette vision se nourrit des convictions qui au fond nous animent dans l'ensemble de nos engagements d'universitaires :

- L'ambition de façonner le monde par l'émancipation critique des générations à venir, qui demande de maintenir un lieu d'exigence intellectuelle sans concession
- La ferme volonté de contrer les déterminismes sociaux et culturels, par l'avènement d'un accès effectif de tous les citoyens au savoir et à la possibilité de se développer
- Le souci d'œuvrer ce faisant à la construction d'une communauté démocratique forte, vivante, rayonnante et exemplaire

Nous pensons que là réside la vocation de notre Université à Nantes, parce qu'elle est l'un des rares lieux qui puisse conjuguer exigence et main tendue, excellence et lien social.

Chapitre 1 - LE BILAN (2012-2016)

Responsabilité et relance

Le premier mandat a été celui de la responsabilité et de la relance. Avec à sa tête une équipe engagée et compétente, l'Université de Nantes a d'abord réussi, grâce à une responsabilisation collective et malgré une conjoncture particulièrement contrainte, à sortir de l'ornière budgétaire et garder la main sur son avenir.

1.1. Un établissement dynamique et engagé sur ses territoires

L'Université de Nantes est identifiée aujourd'hui comme un acteur majeur du développement, de l'innovation et de l'équilibre social des territoires métropolitain et régional. Avec 37 783 étudiants inscrits en 2015-2016, l'Université concentre 53% des effectifs étudiants universitaires régionaux et 70% des étudiants nantais. Son attractivité internationale est confirmée par les 3 600 étudiants étrangers qu'elle accueille chaque année. Son implication dans la formation tout au long de la vie ne se dément pas avec près de 8 500 salariés pris en charge.

Force d'innovation, l'Université de Nantes s'inscrit dans une dynamique d'excellence de la recherche. Avec 64 Unités de Recherche accréditées dans le cadre du contrat 2012-2016 et 75% de ces laboratoires classés A ou A+ par l'AERES, l'Université de Nantes représente 58% du potentiel de recherche des Pays de la Loire.

Pour mener à bien ses différentes missions, l'Université s'appuie sur 3 731 personnels (2 141 enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs et 1 590 personnels BIATSS). A ces effectifs s'ajoutent les 500 personnels des organismes de recherche (240 chercheurs et 260 BIATSS). L'Université dispose d'une dotation contractuelle annuelle de 316 millions d'euros.

Présente sur les villes de Nantes, Saint-Nazaire, et La Roche-Sur-Yon, L'Université de Nantes comprend 15 UFR, 3 IUT, une école d'ingénieurs, l'ESPE de l'Académie de Nantes et un Observatoire des Sciences de l'Univers.

Véritable acteur culturel, sportif et associatif, l'Etablissement contribue également à dynamiser son territoire en enrichissant le débat public : conférences, résidences d'artistes, sport de haut niveau, engagement étudiant au travers de 140 associations, 50 événements mensuels ouverts à tous, 4 grands festivals universitaires de cinéma reconnus et une bibliothèque universitaire de centre-ville ouverte à un large public sur des plages horaires très étendues... L'Université de Nantes confirme chaque jour sa place dans la Cité, d'autant plus qu'1 habitant de l'agglomération sur 12 travaille ou étudie au sein de l'Etablissement.

L'une des caractéristiques de l'Université de Nantes réside dans sa dynamique actuelle de développement. L'activité de l'Université est en constante augmentation depuis ces dernières années. Ceci concerne aussi bien la formation que la recherche.

Au niveau de la formation, l'Université enregistre une progression significative de ses effectifs étudiants : +11% sur les quatre dernières années. Cette dynamique démographique considérable devrait se poursuivre sur les prochaines années. La Région des

Pays de la Loire table en effet sur des évolutions importantes, avec 100 000 jeunes supplémentaires attendus dans l'Enseignement Supérieur d'ici 2025. Ces évolutions sont principalement concentrées sur le bassin de recrutement de l'Université de Nantes (départements de Loire-Atlantique et Vendée).

Le même constat de dynamisme est observé dans le domaine de la recherche. Au cours de ces quatre années, notre recherche a connu une croissance remarquable : +31% sur le montant des contrats gérés par l'établissement, +33% de publications scientifiques (Web of Sciences OST 2010-2014), +19% de part de publication dans les publications internationales, +98% de citations reçues à 2 ans, entrée dans le classement international du *Times Higher Education* parmi les 400-500 meilleures universités au monde. Sur la même période, les surfaces dédiées à la recherche ont progressé de 57% et l'Université de Nantes a poursuivi la structuration de ses unités de recherche dont le nombre a été réduit de 18%, passant de 71 structures de recherche lors du contrat 2008-2011 à 57 prévues pour le contrat 2017-2021.

A l'échelle de l'inter-région Ouest, l'Université de Nantes a été particulièrement impliquée et active dans la construction de l'Université Bretagne Loire.

Au plan régional, l'Université est très investie dans la structuration des différentes filières d'innovation et des démarches Recherche-Formation-Innovation (RFI) promues par le Conseil Régional. L'Établissement s'est attaché par ailleurs à revisiter en profondeur ses modalités d'échanges et de collaboration avec ses partenaires socio-économiques.

Au niveau métropolitain, l'Université de Nantes s'est rapprochée des Grandes Écoles en formalisant des Alliances Stratégiques. Elle a revu ses relations avec le CHU dans le cadre d'une nouvelle convention Hospitalo-Universitaire.

1.2. Un établissement conscient des enjeux et pleinement responsable

Cette dynamique globale de développement constitue une chance réelle pour l'Université et son territoire, même si elle induit mécaniquement des tensions budgétaires, dans la mesure où le système national d'allocation budgétaire des universités n'est que très peu indexé sur l'évolution de leurs activités.

Par rapport à la moyenne des universités françaises comparables (pluridisciplinaires avec Santé), l'Université de Nantes perçoit une subvention pour charges de service public inférieure de 540€ par étudiant. Il est indispensable que cet écart soit progressivement corrigé dans le futur contrat quinquennal.

En quelques années, l'Université de Nantes a assaini en profondeur sa situation financière. Dans un système très contraint, ce redressement, doublé d'une dynamique de développement retrouvée, est un tour de force. Il a été rendu possible :

- **Par une forte professionnalisation de l'administration.** Cette professionnalisation a été conduite par un management efficace et porteur d'une vision partagée. Elle a permis l'alignement stratégique entre les orientations politiques et le pilotage administratif
- **Par la construction d'un dialogue de gestion** à travers l'ensemble de l'établissement. Ce dialogue a permis d'amener toutes les disciplines et toutes les échelles de l'université (composantes, départements de formation, unités de recherche, services) à se projeter, par étapes, dans une stratégie lucide et informée, partagée et solidaire, de pilotage et de recherche de ressources.
- **Par une gouvernance renouvelée** et portée par un réel débat démocratique interne, en toute transparence

- Par un climat social apaisé et constructif, malgré l'acuité des pressions et des incertitudes qui s'exercent sur le monde universitaire.

L'action de l'Université de Nantes s'appuie depuis quatre ans sur des axes stratégiques transversaux clairement définis. Ils confèrent une cohérence à la politique générale de l'établissement, répondent aux missions et valeurs de l'université afin qu'elles soient comprises et partagées par l'ensemble des personnels, des étudiants et des partenaires.

Ce retour à l'équilibre budgétaire a permis de renouer avec une véritable politique d'investissement afin que notre université s'inscrive dans une logique de relance et non d'austérité. Cette politique a ainsi permis d'inscrire de nouveaux projets ambitieux dans la durée : schéma directeur du numérique, schéma directeur du patrimoine immobilier et de l'aménagement, amélioration de la vie étudiante, réhabilitation du campus Tertre, soutien d'une politique ambitieuse de recherche interdisciplinaire...

L'Université de Nantes est clairement ouverte sur son territoire et désormais perçue comme telle. Jamais elle n'a été autant impliquée dans la construction des politiques publiques de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Qu'il s'agisse des collectivités territoriales, des entreprises, des grandes écoles, des acteurs associatifs ou culturels, les regards changent et l'Université de Nantes est aujourd'hui un acteur incontournable d'un territoire dynamique et attractif.

Bien évidemment, tout ceci n'aurait été possible sans la mobilisation de l'ensemble des personnels de l'université.

Et malgré une conjoncture économique difficile, tout a été fait pour préserver la cohésion de notre communauté, la qualité du dialogue social et la sécurisation des parcours professionnel.

1.3. Un bilan partagé et mobilisateur

Ce bilan est le résultat d'un engagement collectif qui témoigne de l'importance du travail accompli. Qu'il s'agisse de la formation, de la recherche, ou encore des relations internationales, il se nourrit de preuves concrètes qui illustrent le dynamisme de l'établissement.

Domaine de la formation

Projets emblématiques

- Création du Service Universitaire de Pédagogie (SUP) pour accompagner les enseignants dans leurs pratiques pédagogiques
- Création de 10 nouveaux doubles diplômes internationaux
- Réorganisation de la formation continue avec la structuration de 11 pôles de proximité au sein des Composantes
- Adoption d'un schéma directeur du numérique (20 millions d'euros investis sur 5 ans), dont 60% bénéficie directement aux étudiants
- Création de cinq MOOCs valorisant les domaines d'excellence de l'Université de Nantes

Insertion / Orientation

- Maintien du taux d'insertion professionnelle des étudiants malgré une conjoncture économique difficile
- Lancement du Career Center, plateforme interactive stage-emploi
- Accompagnement volontariste de la mise en place du statut d'étudiant entrepreneur

Domaine de la recherche

- Appel à projets interdisciplinaire programmé sur 3 ans, doté de 1,9 millions d'euros. Soutien d'une cinquantaine de projets d'ici à 2016
- Une progression remarquable en 4 ans :
 - + 33 % : le nombre de publications (Web of Science, OST, 2010-2014)
 - + 19 % : la part des publications dans les publications internationales
 - + 98 % : le nombre de citations reçues à 2 ans (OST 2009-2013)
 - + 31 % : le montant des contrats de recherche gérés par l'université
 - + 57 % : les surfaces dédiées à la recherche (2010-2015)
- Une reconnaissance : l'Université de Nantes intègre pour la première fois le classement international du Times Higher Education.
- Mise en place d'une démarche interne de simplification administrative de la recherche au sein de l'établissement : création d'un pôle contrat, renforcement de la coordination des services, mise en place de l'unité budgétaire Recherche, redéfinition des modalités de gestion de la TVA...
- Transparence dans la gestion des contrats avec un retour direct à la recherche (versement de 50% des prélèvements)

Domaine des relations internationales

- Développement de l'accueil des étudiants étrangers pour favoriser la mobilité entrante
 - guichet unique avec présence de la préfecture et de l'OFII - Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (2 327 étudiants étrangers accueillis à la Direction des Relations Internationales en septembre 2015)
 - tuteurs d'accueil dans les cités Universitaires
 - tuteurs pédagogiques dans les Composantes
 - offre de cours gratuits en français, création d'un catalogue de cours en ligne
- Progression de 25 % du nombre de doubles diplômes, diplômes internationaux ou formations à distance à l'international depuis 2011
- Démarche concertée d'internationalisation de la recherche via la définition d'une stratégie commune recherche-relations internationales

Domaine de la vie communautaire (personnels et étudiants)

Renforcement des mesures d'accompagnement social

- Déploiement d'une politique de résorption de la précarité : 74 agents titularisés par la voie de concours réservés organisés entre 2012 et 2015 (dispositif Sauvadet), 69

passages en CDI entre 2012 et 2015, revalorisation des primes des personnels de catégories C et des personnels ITRF de catégorie A et B

- 35% d'augmentation des dépenses d'actions et prestations sociales entre 2012 et 2015 (aide aux parents isolés, aide aux activités...)
- Création et évolution de nouvelles aides : aide complémentaire à la restauration, aide au déménagement, aide aux séjours scolaires
- Amélioration de la qualité de vie au travail : création de la Direction Hygiène, Sécurité, Environnement au Travail (DHSET), création du Dispositif d'Aide aux Situations Individuelles Complexes (DASIC)
- Adoption d'un plan de prévention des risques psychosociaux
- Création d'une mission Egalité Femmes / Hommes et adoption d'une charte Egalité Femmes-Hommes
- Dialogue social : amélioration du fonctionnement des instances ; multiples groupes de travail associant les organisations syndicales
- Adoption d'un système d'information dédié aux ressources humaines
- Définition et mise en œuvre d'une nouvelle politique des activités physiques et sportives

Vie étudiante

- 324 projets portés par une centaine d'associations étudiantes pour un budget total de 943 000 € depuis 2012
- Mobilisation contre le bizutage par le déploiement d'un plan de prévention à l'échelle de l'Etablissement
- Lancement du premier festival universitaire Handimix en avril 2014
- Développement de l'accès au Centre de santé et lutte contre le renoncement aux soins
- Création des Journées Universitaires de la Vie Etudiante

Culture

- Proposition d'une quarantaine d'ateliers et de master class, de dispositifs impromptus dans les espaces de cours et d'une résidence artistique de longue durée par an, qui ont tous fait l'objet d'évaluations qualitatives
- Plus de trente conventions avec des acteurs culturels du territoire
- Valorisation de la politique culturelle, notamment à l'international, par la publication d'une vingtaine d'articles scientifiques, l'organisation de trois colloques internationaux et la création d'un webdoc
- Audit et orientations pour la politique de diffusion de la culture scientifique et technique

Développement Durable

- Plan d'action pour optimiser la gestion des déchets suite à la réalisation d'un audit
- Plan de mobilité des personnels et diagnostic en lien avec la métropole pour y inclure les étudiants
- Mise en place d'une stratégie de transition énergétique autour de la maîtrise « énergie-fluides » et du renouvellement des usages

Domaine des relations avec les entreprises et de la valorisation

- Identification et création de 9 filières portées chacune par un ingénieur filière et deux enseignants-chercheurs coordinateurs
- Développement de la filiale Capacités avec une croissance notable du chiffre d'affaire de 75% entre 2012 et 2015
- Développement volontariste des ressources propres de l'université :
- 4,8 M€ de produits issus de la taxe d'apprentissage
- Développement de la Formation Continue : de 6M€ en 2011 à 9,7M€ en 2015

Domaine de la gouvernance et du pilotage

Mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance d'Etablissement

- Lancement d'une démarche de consultation ambitieuse de l'Etablissement dans le cadre de la construction du quinquennal : 500 personnels impliqués, 40% de répondant à la grande consultation...
- Création de Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) dans le cadre d'un dialogue de gestion renforcé avec les Composantes/Pôles
- Dialogue permanent de gestion au travers des rencontres de proximité entre les directions de Composante et les services
- Structuration de schémas directeurs d'investissement ambitieux (immobilier, numérique, énergie-fluides...).

Une université engagée sur ses territoires

- Implication forte dans la construction du projet de Communauté d'Universités et d'Etablissement (ComUE) *Université Bretagne Loire*
- Structuration de nouveaux contrats avec l'ensemble des collectivités locales
- Structuration de partenariats et d'accords cadre avec les écoles de la métropole nantaise : Ecole du Design Nantes Atlantique, Mines Nantes, Oniris, Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Nantes, École Supérieure des Beaux-Arts de Nantes Métropole, Audencia, Ecole Nationale Supérieure Maritime, Centrale Nantes
- Adoption d'un partenariat cadre avec le CHU
- Adoption d'un partenariat cadre avec l'IRT Jules Verne

Numérique

- Définition d'un **Schéma Directeur du Numérique 2015-2020** volontariste, avec plus de 20 millions d'euros d'investissement malgré une conjoncture budgétaire difficile
- Création de cinq **MOOCs** valorisant les domaines d'excellence de l'Université de Nantes
- Positionnement de l'Université de Nantes au cœur de la labellisation **French Tech**, une démarche unique en France

Démarche qualité

- Création de la Direction de la *Qualité et du Développement Durable*
- Démarche d'accompagnement dans la simplification des procédures administratives

Domaine de la gestion

Enjeux budgétaires

- Adoption d'un plan de retour à l'équilibre pour résorber le déficit structurel de financement de la masse salariale transférée par l'Etat et assainir la situation financière
- Amélioration de la situation financière et dégagement de résultats positifs. L'Etablissement retrouve une capacité d'autofinancement (2012 : 3,9M€ - 2013 : 8,9M€ - 2014 : 9,3M€)
- Redressement des réserves financières (Fonds de Roulement : de 4,4 M€ en 2012 à 14,7M€ en 2014) et de la trésorerie (de 14,6M€ en 2012 à 29M€ en 2014) pour préparer l'avenir par l'investissement
- Restructuration des circuits financiers de l'Etablissement

Immobilier

- Adoption du schéma directeur immobilier et d'aménagement avec une projection à 2030
- Préparation, négociation et adoption du Contrat Plan Etat-Région (CPER 2015-2020)
- Projets majeurs :
 - Lancement du Nouveau Tertre : projet emblématique de la nouvelle politique immobilière de l'université
 - Affirmation du rôle central sur le Quartier de la Création
 - Renforcement du Pôle d'enseignement universitaire yonnais avec la construction d'un nouveau bâtiment universitaire sur le site de la Courtaisière à la Roche-sur-Yon
 - Optimisation et adaptation des bibliothèques aux nouveaux usages avec le schéma directeur des BU de l'Erdre
 - Adaptation aux nouveaux besoins en hébergement des données à l'université avec la construction d'un centre de donnée, le Data Center
 - Inauguration du CEISAM, ETMPA, bientôt IRS2-Nantes Biotech, extension LINA
 - Ouverture du projet du futur Quartier Hospitalo Universitaire...
- Transition énergétique :
 - Raccordement au réseau de chaleur (en travaux pour être effectif à la rentrée 2016)
 - Unification des marchés électricité et gaz : un gain total stabilisé en 2017 d'environ un million d'euros par an
 - Lancement des études de schéma directeur énergies fluides et des campus démonstrateurs (effet à venir 2016-2017)

Modernisation de l'action administrative

- Professionnalisation des grands processus de gestion (Ressources humaines, Finances, Patrimoine, Logistique, Système d'Information)
- Cartographie des processus de gestion et de pilotage
- Refonte du dialogue de gestion entre les services centraux et les Composantes/Pôles
- Mutualisation de différents services supports à l'échelle des pôles
- Outillage de la contractualisation interne

Chapitre 2 - L'ÉVALUATION RÉALISÉE EN 2016

Une université résolument en mouvement, porteuse d'axes de progrès

La présentation des réalisations les plus marquantes est évidemment complémentaire de la démarche d'autoévaluation lancée dès septembre 2014 par le Président de l'université au travers d'une méthode de travail qu'il a souhaitée résolument participative. Un comité de pilotage stratégique a été installé, ainsi que quatre Groupes Projets Opérationnels (Recherche, Formation, Établissement, Étudiants). Plus de 500 personnels de l'établissement se sont mobilisés dans le processus de travail. Ils ont contribué à faire remonter leurs idées, leur expérience et les axes d'amélioration qui leur semblaient prioritaires

Le chantier d'évaluation a ainsi permis d'identifier des points forts et différents axes de progrès qui se trouvent confortés par le rapport de l'HCERES.

Sur le plan de la gouvernance, l'établissement, comme le rapport d'évaluation HCERES, a mis en évidence la nécessité :

- de développer un nouveau modèle d'Université, systématiquement ouvert à l'international, où la formation et la recherche sont en prise directe avec les grands enjeux sociétaux et les territoires.
- d'être force de proposition pour promouvoir un modèle d'Université plus juste et plus efficace, luttant contre le déterminisme social, favorisant l'ascenseur social et la possibilité de rebondir tout au long de la vie.
- d'associer plus en amont les acteurs internes dans la définition des alliances stratégiques avec les différents partenaires de l'établissement.
- de pérenniser la démarche conduite autour de la contractualisation interne et des CPOM.
- d'accompagner la montée en charge de la structuration des pôles.

Dans le domaine de la gestion et du pilotage, les principaux axes d'amélioration sont les suivants :

- fiabiliser le système d'information de pilotage et améliorer la connaissance des coûts par activité (formation initiale, formation continue et recherche).
- poursuivre le travail d'optimisation des fonctions « support » et la professionnalisation des fonctions « soutien ».
- prolonger les chantiers d'harmonisation des règles de gestion relatives aux ressources humaines (gestion du temps de travail, gestion des régimes indemnitaires...).
- intensifier les efforts visant à diversifier les sources de financement de l'établissement.
- prolonger la démarche de simplification administrative et d'amélioration continue des pratiques professionnelles.

- former les cadres de l'établissement (Directeurs de composante, Directeurs de laboratoire, Directeur de service) au management, à la gestion et à la conduite du changement.
- Renforcer la cellule de soutien à la contractualisation et l'expertise interne en matière d'audit et de contrôle de gestion.

Sur le champ des activités de formation, de recherche et d'innovation, l'établissement est conscient de la nécessité :

- de promouvoir davantage la transdisciplinarité et l'internationalisation.
- de simplifier l'environnement et les conditions de travail des unités de recherche.
- d'intégrer, dans le processus de contractualisation interne, la prise en compte, à des fins stratégiques, des données de la recherche.
- de veiller, en matière de recherche, à mettre en cohérence les stratégies des collectivités territoriales, des organismes de recherche et des établissements, sur la base d'objectifs réellement partagés.
- de s'assurer que les futurs départements de l'UBL seront conçus comme des programmes de recherche interdisciplinaires impliquant les laboratoires de recherche, et non comme une strate supplémentaire.
- de construire une offre de formation adossée à la recherche, lisible, soutenable et modulaire. Placer les étudiants au cœur de cette offre de formation, de manière à s'adapter à la diversité des publics et favoriser l'engagement dans l'apprentissage.
- d'accompagner, de façon plus volontariste, l'évolution des pratiques pédagogiques. Anticiper les impacts de la montée en charge du numérique.
- de poursuivre le déploiement des projets liés à l'évaluation des enseignements et des formations.
- d'innover pour promouvoir davantage la réussite des étudiants (information, orientation, tutorat, insertion, relation à l'entreprise...).
- de poursuivre l'amélioration et l'aménagement des lieux de vie et d'expression étudiante sur tous les campus.
- d'accroître la visibilité de l'établissement au travers des différents classements internationaux.
- de croiser internationalisation et interdisciplinarité pour créer de nouvelles opportunités de développement.

S'appuyant sur l'identification des axes d'amélioration et de progrès, le Président de l'Université réélu en février 2016 s'est engagé sur 3 axes stratégiques et 30 mesures opérationnelles constituant la base de son nouveau mandat et du futur contrat pluriannuel.

Chapitre 3 - LE PROJET STRATEGIQUE 2017-2021

3 axes stratégiques et 30 actions concrètes au service d'un nouveau modèle universitaire

Après quatre années de logique de responsabilité et de relance, nous souhaitons que la nouvelle période quinquennale soit celle de l'affirmation et du développement de notre université.

Conscients que le modèle français actuel ne peut soutenir en l'état les transformations en cours et à venir, notre projet stratégique vise à **penser et construire un nouveau modèle d'université** qui anime notre communauté dans son engagement pour la société :

- Une université, puissant outil de **décloisonnement** social et culturel, intellectuel et structurel
- Une université, lieu central d'**accès** effectif de chacun au savoir et au développement de ses aptitudes, c'est-à-dire une matrice de citoyenneté vivante

C'est ainsi que se dessine **notre vision de la future université** :

- **Une université qui offre à son territoire la palette complète, unifiée et articulée des possibilités de formation supérieure.** Une carte dès lors complètement lisible pour tous, une offre décloisonnée et riche de passerelles, et permettant non seulement à chacun d'accéder à l'enseignement qui lui correspond mais aussi de construire son parcours dans la durée, de se développer par étapes, avec une orientation active et continue plutôt que via des « triages » précoces et quasi définitifs. Une université qui décloisonne les groupes sociaux et les âges de l'apprentissage et qui donne aux étudiants de vraies latitudes pour prendre leur parcours en main.
- **Une université attractive parce que lisible,** c'est-à-dire une université qui, sur un territoire lui-même attrayant, réunit une plateforme de formation supérieure parfaitement intelligible à l'échelle nationale et internationale. Une attractivité internationale qui nourrit la formation de proximité, qui alimente la qualité de ce service public, et ne se développe pas à ses dépens.
- **Une université qui peut dès lors conjuguer accès et réussite,** avec une attention à chacun, dans des promotions d'étudiants qui non seulement croissent en taille, mais aussi s'enrichissent de profils personnels toujours plus variés (par origine sociale, culturelle ou géographique, par âge et parcours de vie...).
- **Une université qui se donne les moyens de penser et de concrétiser le défi d'une réelle transition pédagogique.** Ce défi demande de se saisir des transformations en cours et à venir des usages d'apprentissage - voire de socialisation - du rapport la connaissance et à la culture, et de se saisir avec rigueur des bouleversements de possibilités qu'apportent les outils numériques, tout en gardant la tête au-dessus des effets de mode et d'une vulgate de lieux communs et de promesses non évaluées.

- **Une université qui prend à bras le corps la complexité systémique des enjeux sociétaux** et qui se structure résolument pour entretenir et développer une pensée et une culture interdisciplinaire, tant dans sa recherche que dans sa formation, qui décloisonne les filières autant que les esprits, qui équipe activement le « conflit » intellectuel et culturel qu'exige la rencontre entre disciplines.
- **Une université qui exprime sa vocation universaliste, dirigée vers le progrès humain, en intégrant au cœur de ses pratiques les principes d'ouverture**, de liberté d'accès que facilitent les outils émergents d'archives ouvertes, de plateformes collaboratives, d'enseignements en ligne, d'innovation partagée et ouvertes ainsi qu'en développant ses collaborations avec les acteurs associatifs. Là encore, l'université est pour nous un lieu d'exigence et d'excellence, et notre université est un lieu singulier où s'acquièrent et se conçoivent des savoirs de haute qualité et non des produits interchangeable, où la façon d'enseigner et de chercher ont du relief et un ancrage : dès lors l'université « ouverte » n'est ni un étalage sans discernement ni un mouvement de suivisme dans des offres standardisées. Cela permet de penser à nouveau frais ce qui constitue la personnalité et l'intérêt d'un campus inscrit sur un territoire et la matérialité d'une activité de formation non réductible au virtuel.
- **Une université qui est un lieu de démocratie forte et efficace, qui poursuit une stratégie bien définie, où chacun se reconnaît et à laquelle chacun contribue.** Une stratégie pleinement universitaire : c'est-à-dire qui fait dialoguer et incorpore, en un tout cohérent et fédérateur, tant la trajectoire scientifique propre à chaque équipe de recherche, que les logiques pédagogiques de chaque formation, que les stratégies d'assemblage et d'intégration de chaque pôle, et que les enjeux stratégiques globaux sous gouvernance centrale.
- **Dès lors une communauté qui se gouverne sur un principe de confiance a priori, donc par déconcentration et subsidiarité**, où la décision est rapprochée de son effet, où la prise d'initiative est facile et valorisée. Une université qui privilégie et anime donc à tout niveau l'apprentissage et l'exercice de la responsabilité.

Pour porter un projet collectif qui permette le développement de notre université et l'épanouissement de chacune et chacun, l'Université de Nantes souhaite s'appuyer sur trois grands axes stratégiques :

- Faire de l'Université de Nantes **une université forte et reconnue**
- Faire de l'Université de Nantes **une université agile et innovante**
- Faire de l'Université de Nantes **une université engagée et humaniste**

Trente actions concrètes constituent le socle opérationnel des engagements pour le mandat 2016-2020. Elles s'inscrivent en parfaite complémentarité avec le projet de site de l'Université Bretagne Loire. Ces actions permettront à l'établissement de contractualiser avec l'Etat dans le cadre de la partie spécifique du Contrat Pluriannuel 2017-2021 de l'Université de Nantes.

Une université forte et reconnue

1. Affirmer un soutien fort à la recherche
 - Sanctuariser le budget consacré à la recherche
 - Développer l'enveloppe allouée aux bourses de thèse
 - Mettre en place un partenariat équilibré entre les cotutelles des UMR
 - Défendre le soutien à la recherche fondamentale libre auprès de nos tutelles
 - Développer les métiers d'appui à la recherche
 - Accueillir des chercheurs de très haut niveau international
 - Inscire l'université dans les meilleurs classements internationaux
2. Faire émerger une offre de formation interdisciplinaire et internationale
 - Développer la mobilité virtuelle par l'utilisation du numérique
 - Soutenir la mise en place des enseignements réalisés en anglais, notamment en Master, et mettre en place the *english speaking day*, journée parlée anglais dans tout l'Etablissement
 - Proposer une offre d'unités d'enseignement en langues permettant de ne pas se limiter à l'anglais
3. Accentuer la politique d'ouverture de l'université au profit du tissu socio-économique, associatif et culturel
 - Améliorer le dialogue avec nos partenaires (collectivités, CROUS, TAN, ...) pour permettre de meilleures conditions de transport et de logement pour les étudiants
 - Créer un multipass Campus Nantes
4. Développer l'*open data*, l'*open sciences* et l'*open access*
5. S'engager dans la mise en place d'une université fédérale en réseau, l'Université Bretagne Loire, respectueuse des Etablissements
6. Accélérer et concrétiser le rapprochement de l'université avec le CHU et les écoles de la métropole, notamment de tutelle MESR
7. Faire preuve de fermeté avec l'Etat, pour une dotation budgétaire en rapport direct avec l'évolution démographique, la réalité de la masse salariale et la dynamique en matière de recherche tout en intensifiant le développement des ressources propres
8. Maitriser la valorisation, le transfert des compétences et le savoir-faire en étant leader sur l'innovation
 - Développer l'accès aux outils propres à l'université (Espace Entreprises, ingénieurs filières, Capacités, Fondation) et à ceux qui sont partagés (Atlanpole, SATT Ouest Valorisation)
 - Développer une formation continue à très forte valeur ajoutée dans le prolongement des projets de valorisation
9. Continuer à assumer le rôle moteur de l'université dans le continuum Recherche-Formation-Innovation-International

- Mettre en valeur les success stories de l'université
 - Créer un nouveau dispositif Startup Post-Doc visant à accompagner pendant 12 mois un doctorant en fin de thèse dans sa création de start-up
10. Mettre en œuvre les projets immobiliers négociés et lancés au cours du mandat précédent, avec suivi auprès des personnels et usagers : Contrat de Plan Etat Région ; Nouveau Tertre ; Quartier de la Création ; Quartier Hospitalo-universitaire ; Site unique de Saint-Nazaire ; Nouveau plan directeur pour le campus de la Lombarderie ; Diagnostic complet du site de Polytech ; Nouvelles BU de l'Erdre

Une université agile et innovante

11. S'engager dans la transition pédagogique positive
- Faire évoluer le Service Universitaire de Pédagogie vers un Centre de Transition Pédagogique
 - Valoriser l'engagement des Enseignants (E) et Enseignants-chercheurs (EC)
 - Accompagner le montage de projets
 - Former systématiquement les E et EC entrant à l'université
 - Publier un appel à projets annuel en pédagogie et formations hybrides
 - Inciter le fonctionnement en équipes pédagogiques
 - Organiser une semaine de la pédagogie destinée à la formation intensive d'E et EC
12. Porter une offre de formation 2017-2021 diversifiée, lisible, soutenable, en continuum Formation initiale-Formation Tout au Long de la Vie, en appui sur la recherche et propice à l'insertion dans la société
13. Créer une *plate-forme interdisciplinaire* pour l'ingénierie des formations et des projets de recherche interdisciplinaires de l'Etablissement, qui participe à la lisibilité internationale de notre prise en compte des enjeux globaux
14. Favoriser l'enseignement à distance avec nos partenaires privilégiés, notamment en Afrique, en défense de la francophonie avec un objectif de dix partenariats en 2020
15. Accompagner la structuration et le développement des pôles dans une double logique de déconcentration et de subsidiarité
16. Mettre en place une cellule mobile et transversale d'aide à la gestion des contrats au profit des Unités de Recherche. Poursuivre et amplifier la simplification des démarches et procédures administratives pour une traduction concrète au quotidien
17. Développer l'entrepreneuriat étudiant : Pépite, statut de l'étudiant-entrepreneur, Créactiv'
18. Soulager les personnels enseignants, enseignants-chercheurs et administratifs, techniques et bibliothécaires, dans leur travail quotidien : assouplir les procédures, fluidifier les échanges, anticiper la mise en place de nouveaux outils, assurer un suivi usager

- Reconnaître les différentes facettes du métier d'enseignant et d'enseignant-chercheur en valorisant d'avantage les implications pédagogiques et administratives à hauteur de l'enveloppe globale dédiée à la Prime d'Encadrement Doctorale et de Recherche
- Formaliser des chartes communes du « bien travailler ensemble »
- Pérenniser et élargir l'assise de la commission de suivi de la simplification administrative
- Former les cadres au management et à la gestion
- Renforcer la complémentarité des métiers

19. Préparer l'adaptation bâtiminaire

- Anticiper les nouveaux usages en lien avec la croissance démographique et la transition pédagogique
- Associer plus encore les personnels et les étudiants, usagers et acteurs, à l'évolution de la dynamique patrimoniale

20. Porter la diffusion de la culture scientifique et technique

- Dans une logique de différenciation et de lisibilité internationale,
- Avec les étudiants et les acteurs socio-économiques et culturels locaux

Une université engagée et humaniste

21. Promouvoir une orientation prescriptive et incitative : application *ad hoc* avec test de positionnement puis orientation et parcours personnalisés

- Envisager une première année de licence propédeutique et généraliste

22. Soutenir l'engagement étudiant

- Valoriser le supplément au diplôme en y insérant l'engagement institutionnel et associatif des étudiants
- Favoriser l'emploi des étudiants à l'université (développement du tutorat notamment)
- Reconnaître le statut des étudiants salariés
- Encourager les années de césure en mettant en place un accompagnement plus personnalisé
- Soutenir les associations étudiantes
- Favoriser l'accès aux soins de santé pour les étudiants
- Favoriser l'accès à la culture et au sport

23. Poursuivre la lutte contre la précarité en sécurisant les carrières des personnels :

- CDI, titularisations avec un objectif de + 10% d'ici 2020
- Accompagnement des carrières

24. Promouvoir le bien-être au travail en respectant notamment l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle ainsi qu'en favorisant le lien social par le sport et la culture

- Améliorer les conditions de vie au travail

- Développer les préventions primaires et secondaires des Risques Psycho Sociaux et du harcèlement, en soutien aux dispositifs de prévention tertiaire déjà mis en place
- Création d'une charte de bonne gestion et utilisation des courriels
- Mettre en œuvre les recommandations issues du travail de la mission égalité Femmes- Hommes, et lutter contre toute forme de discrimination

25. Renforcer l'accompagnement des parcours professionnels

- Valoriser les compétences et la reconnaissance du travail
- Renforcer la formation des personnels
- Soutenir une démarche de tutorat bénéficiant aux nouveaux arrivants
- Approfondir la démarche qualité et l'évaluation des pratiques professionnelles
- Mettre en œuvre la nouvelle charte de gestion des personnels contractuels

26. Poursuivre la mise en place du *schéma directeur pluriannuel Handicap* : accessibilité physique, objectif de 6% des effectifs en 2020, action de sensibilisation de tous, accueil des étudiants en situation de handicap

27. Renforcer le travail en concertation entre la Présidence et les Composantes à tous les niveaux

- Formaliser, dans le cadre d'un dialogue avec les Composantes/Pôles, le nouveau format des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens pour le quinquennal 2017-2021
- Renforcer la complémentarité entre service centraux et services de proximité

28. Réunir annuellement un Congrès rassemblant les élus du CA, du CAC, du CT, les directeurs de Composante, les directeurs d'unité de recherche, les membres du Bureau, pour débattre des grandes orientations et évolutions de l'université

29. Soutenir une politique culturelle engagée, porteuse des valeurs d'humanisme et d'ouverture sur le monde propres à l'Université de Nantes

30. Faire de la démarche qualité une priorité d'Etablissement autour, notamment, de la gestion des déchets et des enjeux énergie-fluides-usages

Vers une Nouvelle Université à Nantes

A l'appui de ces 3 axes stratégiques et de ces 30 actions concrètes, l'Université de Nantes souhaite porter une ambition plus large : transformer le modèle universitaire français en profondeur.

L'organisation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en France souffre de cloisonnements issus de l'histoire : pas moins de sept ministères de tutelle, des politiques publiques et des réformes manquant parfois de cohérence, une trichotomie structurelle entre universités, grandes écoles et organismes nationaux de recherche. En outre, la maturité des liens entre les universités et les CHU s'avère souvent protéiforme d'un site à l'autre.

Le modèle universitaire nécessite aujourd'hui un nouveau souffle, à la fois pour des raisons de visibilité internationale, de pertinence et de puissance de la recherche, mais aussi sur le plan social. Il doit clairement progresser sur les questions centrales que constituent l'accessibilité, la réussite des étudiants, l'égalité des chances et la promotion sociale.

Forts de ce constat, les acteurs de la métropole nantaise ont décidé de réorganiser le site et de coordonner leurs actions pour dessiner les contours d'un nouveau modèle universitaire. Il s'agit, d'ici à 2019, d'être en mesure de créer à Nantes, une nouvelle université regroupant toutes les forces de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche métropolitain au sein de quatre grands pôles (Humanités, Sciences et technologie, Droit Economie Gestion, Santé).

Les principes fondateurs de ce projet d'une nouvelle université à Nantes sont en cours d'élaboration, notamment à la faveur de la réponse à l'appel à projet I-Site co-portée par l'Université, l'Ecole Centrale, le CHU et l'Inserm. Certains d'entre eux s'imposent comme une évidence : décloisonnement, solidarité, simplification, subsidiarité, agilité, lisibilité, connexion aux ambitions du territoire.

Cette nouvelle université se construira progressivement et s'inscrira dans la dynamique déjà amorcée du renforcement des pôles au sein de l'établissement. Conformément aux résultats de l'autoévaluation et aux préconisations de l'HCERES il s'agira dans un premier temps, dès 2017, de préparer la délégation de nouvelles compétences au niveau polaire, notamment en matière de gestion des ressources humaines.

Les référents de pôle, les directeurs de composante, les directeurs d'unité de recherche, les partenaires sociaux, les élus du personnel et des étudiants, ainsi que l'ensemble des personnels seront très étroitement associés à cette construction. L'échange et la transparence seront des principes qui prévaudront pour mener à bien cette démarche dans les trois prochaines années.

La concrétisation de cette ambition permettra de travailler en plus grande synergie et de renforcer considérablement la lisibilité internationale et l'attractivité du territoire.

Cet effort de décloisonnement et cette volonté de faire réellement travailler ensemble les différents acteurs de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche d'un même site constituent une initiative originale et quasi unique en France.