



RENOVATION DU FONCTIONNEMENT DES CONSEILS DE POLES

Rapport final

Janvier 2025

Mission Démocratie Universitaire – Arnauld Leclerc

SOMMAIRE

TABLE DES ENCADRES	3
- AVANT PROPOS -	4
Les quelques rappels et objectifs de la mission	4
La démarche : un groupe de travail commun aux pôles.....	5
La finalité	6
LES LIMITES DU FONCTIONNEMENT ACTUEL.....	7
Les enseignements de l'enquête menée par l'observatoire des transformations.....	7
Les insatisfactions exprimées par les membres des quatre conseils de pôles.....	8
LES PISTES D'AMELIORATION : Fonctionnement, Composition, Compétences et Outils.....	11
Éviter l'effet « chambre d'enregistrement » et outiller les élus	11
Améliorer la composition des conseils de pôles	15
Revoir les compétences des pôles ?.....	18
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	22
ANNEXES	24
1 -Schémas institutionnels simplifiés des pôles	25

TABLE DES ENCADRES

- Encadré 1 –** Les principaux enseignements des résultats analysés (Enquête de l’Observatoire des transformations)
- Encadré 2 –** Quelques limites pointées du doigt par les membres des Conseils
- Encadré 3 –** Recommandations 1-13 de la MDU visant à éviter l’effet « chambre d’enregistrement » et outiller les élus
- Encadré 4 –** Recommandations 14-18 de la MDU visant à améliorer la composition des conseils de pôles
- Encadré 5 –** Statuts de l’établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel « Nantes Université » - article 70 : Attributions du Conseil de pôle
- Encadré 6 –** Recommandations 19-22 de la MDU visant à engager une réflexion concernant les compétences des pôles

- AVANT PROPOS -

Réunis en séance le 24 novembre 2023, les élus du Conseil d'administration ont voté, à l'unanimité (moins une abstention), la saisine de la mission dans la continuité du chantier consacré au Statut de l' élu en 2023, concernant la rénovation du fonctionnement des instances :

« Le conseil d'administration approuve l'élargissement de la saisine de la mission démocratie universitaire et **lui demande de mener une nouvelle réflexion sur le fonctionnement des instances** (CA, CAC et conseils de pôles) à corréler aux travaux réalisés et à poursuivre sur le statut de l' élu. Il demande à la mission d'élaborer des recommandations méthodologiques, d'accompagner le processus de travail et de **formuler des préconisations qui permettront de finaliser le statut de l' élu et d'engager une rénovation du fonctionnement des instances de Nantes Université.** »¹

Entre le mois de novembre 2023 et le mois d'août 2024, la mission « démocratie universitaire », sur mandat du Conseil d'administration, a ainsi engagé une nouvelle démarche de consultation auprès des élus du Conseil d'administration et du Conseil académique. La consultation des Conseils de Pôles a quant à elle eu lieu à l'automne 2024 suite à la publication des résultats de l'enquête menée auprès des personnels par l'Observatoire des transformations au printemps 2024.

La démarche engagée par la mission en 2024 s'organise ainsi en plusieurs étapes et suivant plusieurs objectifs que nous rappelons ci-dessous en « avant-propos » à ce rapport.²



LES QUELQUES RAPPELS ET OBJECTIFS DE LA MISSION :

Depuis le début de l'année 2023, la mission démocratie universitaire, mandatée par le Conseil d'administration travaille à l'amélioration des conditions d'exercice de la fonction d' élu à travers deux chantiers distincts mais complémentaires :

- ❖ Celui du **statut des élus** : qui a déjà fait l'objet d'un vote au CA autour de 11 premières mesures³ et dont le second volet devrait être voté d'ici la fin de l'année 2025 ;
- ❖ Celui de la **rénovation du fonctionnement des instances** qui a trait à la qualité des délibérations des CA, CAC et Conseils de Pôles.

¹ DÉLIBÉRATION N ° CA_231124-03 du Conseil d'administration de Nantes Université, 24 novembre 2023.

² A noter que ce rapport est complémentaire du rapport rédigé par la mission à l'été 2024 concernant le fonctionnement du CA et du CAC. Il complète également la première démarche et premier rapport entourant la création d'un statut de l' élu et communiqué à l'équipe de direction et aux instances en 2023 également. Vous pourrez retrouver l'ensemble de ces rapports sur le site de la mission à l'adresse suivante : <https://www.univ-nantes.fr/universite/vision-strategie-et-grands-projets/democratie-universitaire>.

³ Voir délibération du CA du 16 février 2024, délibération N°CA_240216-02, Point 4 – Statut de l' élu (pour approbation).

Le chantier « **Rénovation du fonctionnement des instances** » engagé au début de l'année 2024 a été scindé en deux :

- ❖ **Un travail autour du fonctionnement du conseil académique et du conseil d'administration** a été réalisé au printemps et à l'été 2024.
- ❖ **Un travail autour du fonctionnement des quatre Conseils de pôle** a été réalisé à l'automne 2024, dans l'attente du rapport de consultation de l'Observatoire des transformations menée au printemps 2024.



La philosophie du chantier « **Rénovation du fonctionnement des instances** » repose sur plusieurs principes et objectifs :

- ❖ Accroître la place de la discussion collective argumentée en séance ;
- ❖ Fournir aux élus une place plus grande avec des outils et des process plus clairs ;
- ❖ Proposer des changements « maintenant » mais aussi des possibilités pour l'avenir (post Etablissement Public Expérimental - EPE).
- ❖ Finalement, tenter de répondre à l'insatisfaction exprimées par une partie des élus et notamment au sentiment de travailler en « chambre d'enregistrement » avec une gestion à flux tendu de dossiers.

➤ *Mais tenir compte des contraintes de temps lourdes de chacun.e.*



LA DEMARCHE : UN GROUPE DE TRAVAIL COMMUN AUX PÔLES

Pour répondre à ces difficultés, exprimées par les élus dans le cadre des discussions entourant la création d'un « Statut » reconnaissant la fonction d' élu à Nantes Université, la mission démocratie universitaire a mis en place au printemps 2024 et à l'automne 2024, des groupes de travail. Deux premiers groupes de travail étaient consacrés au printemps 2024 à la rénovation du fonctionnement du CAC et du CA. Ils ont fait l'objet d'un premier rapport remis à l'équipe de direction par la mission à l'été 2024.

Ce présent rapport, complémentaire, fait état des discussions engagées à l'automne 2024 avec les Conseils de Pôles à travers **un groupe de travail commun** réunis à deux reprises en novembre 2024. Les échanges menés dans le cadre de ce groupe ont, chaque fois, été partagés avec l'ensemble des membres élus et désignés de chaque pôle afin de permettre à tout.e.s de réagir par écrit ou bien par visioconférence. Ainsi, **les travaux du groupe ont été complétés par quelques échanges bilatéraux** qui serviront, au même titre que les échanges du groupe, à l'analyse qui suit et aux conclusions et recommandations de la mission.

Un groupe de travail commun et des rencontres complémentaires :

- ❖ **2 réunions** de travail organisées en novembre et complétées par des retours écrits de certains membres élus.
- ❖ **15 membres élus et désignés impliqués** dans les groupes et échanges bilatéraux. Chaque pôle ayant été représenté par au moins 2 membres durant la démarche.
- ❖ **Une participation par email ou visioconférence** de plusieurs membres.

- ❖ Une rencontre commune avec les directeurs et directrices de pôles le 4 décembre 2024 pour finaliser la démarche.

Une question pour le groupe de travail :

Si la mission pouvait s'appuyer sur les discussions entourant la création d'un « statut » de l' élu pour initier la discussion avec les membres des conseils de pôles, elle organisa le premier groupe de travail autour d'une question générale, à savoir :

Identifiez-vous, comme membres (élus ou désignés) des conseils de pôles, certains dysfonctionnements et/ou identifiez-vous des pistes d'amélioration en cas d'insatisfaction ?

Le second groupe de travail visait à préciser les pistes d'amélioration. La mission soumet, dans ce cadre et en complément des propositions formulées par les élus eux-mêmes, [une batterie d'outils inspirés des modèles parlementaires](#) et à même, selon elle, de répondre en partie au moins, aux problèmes identifiés par les élus en premier lieu.

La mission proposait lors de cette consultation, **des outils qu'elle considère comme susceptibles d'améliorer le fonctionnement des conseils – de donner davantage de pouvoirs aux élus et favoriser la délibération sur un modèle parlementaire**. Ces outils devront cependant être évalués par la direction et les services compétents pour leur mise en œuvre éventuelle suite à la remise de ce rapport à l'équipe de direction. Ils devront par ailleurs être adaptés le plus possible au cadre universitaire éloigné des modèles parlementaires qui ont inspirés ces propositions.

Ce rapport fait état à la fois des propositions de réforme formulées par la mission mais aussi et surtout des remarques et réactions des élus confrontés à ces propositions.

[La mission remercie l'ensemble des membres des Conseils ayant participé à cette démarche.](#)

LA FINALITE



Le 24 janvier 2025, la mission « démocratie universitaire » remet ce présent rapport à la présidence ainsi que le rapport concernant le fonctionnement du CA et du CAC finalisé à l'été 2024 et le rapport concernant la création d'un « statut » de l' élu.

Ce dernier rapport devrait permettre à la présidence et aux instances compétentes, de finaliser, au cours de l'année 2025, la création d'un **Statut de l' élu « personnel »**, d'un **Statut de l' élu « étudiant »**, et d'engager **de premières démarches de réformes du fonctionnement du CA, du CAC et des Conseils de pôles** pour mieux outiller leurs élus et replacer la délibération au centre de leur activité.

LES LIMITES DU FONCTIONNEMENT ACTUEL

LES ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUETE MENEES PAR L'OBSERVATOIRE DES TRANSFORMATIONS

Si le chantier relatif au fonctionnement des conseils d'administration et académique a pu être lancé et finalisé au cours du printemps 2024, la mission souhaitait pouvoir s'appuyer sur les résultats de la première enquête menée par l'**Observatoire des transformations** autour de la création des pôles et la répartition des compétences au sein de l'établissement.

Lancée en janvier 2024, cette première enquête – qui sera réalisée tous les ans - visait à évaluer la mise en place des pôles suite à la création de Nantes Université en 2022, en mesurer « *les avantages et les effets* », ainsi que « *les opportunités d'amélioration* ». Publiés au printemps 2024, **cette première enquête affiche des résultats très mitigés** : marqués par une bonne connaissance des personnels concernant la mise en place des pôles, mais une insatisfaction importante concernant la clarté des nouvelles procédures et la répartition des compétences (Voir Encadré 1).

Encadré 1 - Les principaux enseignements des résultats analysés⁴ :

Connaissance des transformations liées à la création de Nantes Université

Les répondantes et répondants se déclarent bien informés sur la mise en place des pôles (à 91%), sur la nouvelle répartition des compétences (à 72%), sur le périmètre de Nantes Université et ses établissements composantes (à 90%), sur la modification des statuts et des instances décisionnaires (à 80%) et sur le changement de nom de l'établissement en janvier 2022 (à 94%).

Satisfaction sur la mise en place des pôles

45% des répondantes et répondants déclarent leur insatisfaction quant à la mise en place des pôles, regrettant un **manque de clarification et de simplification des procédures, le nombre important d'interlocuteurs identifiés et le manque de réactivité**. Seuls 22% expriment leur satisfaction et 34% se déclarent sans avis.

Satisfaction sur la répartition des compétences dans les pôles

Parmi les personnes concernées par la **nouvelle répartition des compétences RH et formation**, 50% estiment que les conditions sont réunies pour garantir la continuité de service, tandis que 50% pensent le contraire.

⁴ Voir l'ensemble des résultats sur la page consacrée, <https://www.univ-nantes.fr/universite/vision-strategie-et-grands-projets/transformation-de-letablissement-les-resultats-de-lenquete-interne-sont-connus>, consultée le 13/01/2025.

Si la présente consultation ne vise pas à évaluer directement le fonctionnement des pôles, leur bonne compréhension et réception par la communauté universitaire, les données de cette étude permettent cependant de mettre en lumière une certaine méconnaissance des procédures et compétences liées aux pôles qui pourraient également impacter le travail des conseils de pôles qui nous intéressent ici. En effet, parmi les insatisfactions exprimées par les membres des conseils de pôles, plusieurs éléments semblent faire écho à ces résultats : *clarté des compétences de pôles, relation avec les services universitaires et les composantes, dossiers vus et revus, difficulté à atteindre la communauté universitaire et partager le travail des pôles, etc...*

Il est intéressant de noter que la majorité des membres des conseils de pôles présents indiquent ne pas s'être emparés (ou même avoir eu connaissance), individuellement ou collectivement, de la première enquête menée par l'Observatoire des transformations.⁵

LES INSATISFACTIONS EXPRIMEES PAR LES MEMBRES DES QUATRE CONSEILS DE POLES

Après quelques rappels concernant la création d'un Statut de l'écu, la mission démocratie université met en lumière lors du premier groupe de travail quelques dysfonctionnements et/ou insatisfactions exprimés par les membres des Conseils de Pôles ayant participé à la consultation autour de ce statut, à savoir :

- ❖ Des difficultés rencontrées dans le processus de décision et la **répartition des compétences** entre pôles et composantes
- ❖ Une **réception parfois trop tardive des documents** – ou la lourdeur et nombre important de dossiers à étudier
- ❖ Un temps d'échanges limité du fait d'une **charge de travail trop lourde** pour les pôles
- ❖ Un besoin exprimé en faveur d'une **meilleure information et un meilleur accès aux données** d'établissement
- ❖ Des difficultés à **communiquer avec la communauté** sur les activités des pôles

Les nouvelles discussions engagées avec les membres des quatre conseils de pôles volontaires semblent confirmer ces premiers échanges. Les membres des conseils de pôles expriment, globalement, le sentiment de **travailler à flux tendu** permanent – sous une charge de travail importante – avec **peu de temps** et, parfois, **pas suffisamment d'informations**, pour étudier sereinement les dossiers soumis à leur approbation.

Ils soulignent le temps important consacré à des **dossiers techniques** telle que la validation des maquettes de formation sans avoir l'opportunité de discuter plus globalement et en profondeur de la politique **d'offre de formation** : l'offre global, son objectif, son adaptation aux conditions d'enseignement, etc...

Le **manque de temps** cumulé au nombre important de dossiers et des **frontières de compétences mal définies** entre les pôles, les composantes, les unités de recherche et les

⁵ Depuis les réunions du groupe de travail de novembre, certains Conseils de pôles ont mis l'enquête de l'Observatoire à leur ordre du jour.

services universitaires semblent placer les élus dans **une logique de validation ou « chambre d'enregistrement » qu'ils regrettent.**

Enfin, placés dans une telle logique de validation sous agenda contraint, les membres des conseils de pôles se trouvent en position compliquée vis-à-vis de la communauté universitaire qu'ils peuvent difficilement consulter : par **manque de temps et d'outils adaptés et peut-être de moyens**. Ils pourraient pourtant jouer un rôle clef dans la meilleure compréhension de ce nouvel échelon par la communauté.

L'encadré ci-dessous dresse une liste, non exhaustive, des difficultés exprimées par les membres des conseils de pôles interrogés.

Encadré 2 - Quelques limites pointées du doigt par les membres des Conseils :

- ❖ La composition des conseils de pôle restreints (parité/manque souplesse) et la communication ;
- ❖ Le suivi difficile des dossiers par les responsables de composantes (non représentés en restreints) ;
- ❖ L'effet « chambre d'enregistrement » :
 - ✓ Délais de réception trop tardifs mais contraints par calendriers administratifs
 - ✓ Discussions préalables par les directions et niveau d'information faible = validation sans délibération
 - ✓ Validation presque automatique du choix des composantes
- ❖ Le besoin d'avoir un projet de pôle pour alimenter le débat ;
- ❖ Le manque d'espace d'échange avec la communauté ;
- ❖ L'organisation en distanciel de certains conseils ne favorisant pas la délibération ;
- ❖ La nécessité d'alléger la validation des maquettes déjà validées à plusieurs reprises ;
- ❖ Une frontière compliquée avec les composantes sur la détermination de l'offre de formation ;
- ❖ Le cumul de mandat problématique entre la direction d'une composante et celle d'un pôle ;
- ❖ Le pôle comme intermédiaire qui éloigne la présidence du local (et leur laisse « la gestion de la pénurie ») ;
- ❖ La difficulté à trouver un espace pour traiter des controverses – mauvaise gestion des problèmes à toutes échelles ;
- ❖ L'absence de plus-value de « l'échelon polaire » ;

La majorité de ces constats et limites semble partagée par les directeurs et directrices de pôles qui soulignent par ailleurs :

- ❖ un manque de moyens – notamment pour assurer la communication du pôle ;
- ❖ un surplus de dossiers qui embolise les conseils ;
- ❖ une discussion qui est majoritairement renvoyée en conseils préparatoires (conseils formation, recherche, etc...) ;
- ❖ une répartition compliquée des compétences entre les pôles et les composantes ;

Il est intéressant de noter qu'à l'inverse du fonctionnement du conseil d'administration et du conseil académique, la majorité des pôles s'est organisée autour de **nombreuses commissions préparatoires** (Voir Annexe 1). Si ces dernières permettent une discussion longue et organisée des dossiers, elles laissent cependant peu de place aux membres élus des conseils qui semblent relégués au rang de valideurs.

Les propositions formulées par la mission et inspirées des systèmes parlementaires sont ainsi assez différentes pour ces conseils de pôles pour lesquels elle appelle à accorder une place plus importante aux membres élus dans les phases préparatoires – quitte à les limiter parfois pour ramener la délibération au sein des Conseils de pôles.

LES PISTES D'AMÉLIORATION

Fonctionnement, Composition, Compétences et Outils

Sur la base des échanges bilatéraux et des groupes de travail et avec pour objectifs principaux d'assurer la délibération et de redonner toute leur place de représentants aux élus des conseils de pôles, trois pistes d'amélioration du fonctionnement, de la composition et des compétences des conseils se dessinent :

1. Eviter l'effet « chambre d'enregistrement » et outiller les élus sur un modèle parlementaire pour faciliter leur rôle de représentants ;
2. Améliorer la composition des conseils de pôles pour assurer le fonctionnement normal des conseils et la répartition claires des fonctions et compétences ;
3. Envisager une réflexion autour des compétences des conseils de pôles et plus largement de la répartition des compétences entre les pôles, les composantes, les unités de recherche et les services généraux ;

Pour chacun de ces axes de réflexion, les membres consultés ont soit formulé une série de propositions, soit réagi aux propositions formulées par la mission s'inspirant des modèles parlementaires et outils parlementaires à disposition des élus « classiques ». Elle s'inspire par ailleurs des premiers échanges avec les élus des conseils d'administration et académique au printemps 2024.

Les pôles et conseils de pôles n'ayant pas le même niveau d'intégration ou la même organisation, les recommandations formulées par la mission et le groupe de travail peuvent, dans une certaine mesure, être appliquées différemment d'un pôle à un autre.

ÉVITER L'EFFET « CHAMBRE D'ENREGISTREMENT » ET OUTILLER LES ELUS

Comme elle l'a fait pour le CA et le CAC, sur la base des propositions formulées par les élus eux-mêmes, la mission propose de mettre en place une série de recommandations permettant de répondre au problème majeur des conseils de pôles, à savoir : **l'effet « chambre d'enregistrement » et le pouvoir limité des élus sur les dossiers soumis à leur approbation**. En d'autres termes, les recommandations suivantes – issues des discussions du groupe de travail annexées à ce rapport et relativement consensuelles – visent essentiellement à :

- ❖ Limiter le flux tendu de dossiers et de décisions pour recentrer le conseil sur de grands débats sanctuarisés ;
- ❖ Simplifier le parcours de décision et améliorer l'information des membres des conseils et des directions de composante ;
- ❖ Accentuer le pouvoir d'influence des élus sur la décision et permettre la délibération ;
- ❖ Limiter le distanciel pour favoriser le débat ;

- ❖ Déployer des outils d'échange avec la communauté ; en lien avec la création à venir d'un statut de l' élu ;

Ainsi, suivant les échanges avec les élus, la mission préconise la mise en place des mesures suivantes. A noter que le bilan des échanges présenté dans le tableau suivant permet de préciser ces mesures et les **précautions de mise en œuvre demandées par les élus**.

Encadré 3 - Recommandations 1-13 de la MDU visant à éviter l'effet « chambre d'enregistrement » et outiller les élus

1. Harmoniser le délai de transmission des documents à 7 jours ouvrés ;
2. Mettre en place une procédure de report de vote sur décision majoritaire du conseil en cas de transmission tardive des documents ;
3. Introduction systématique d'un exposé des motifs précis (avec, lorsque cela est possible, le détail des arguments échangés avant l'arrivée en conseil) ;
4. Transmission automatique des ODJ des conseils restreints à l'ensemble des membres des conseils de pôles – voire leur publicité complète ;
5. Engager des discussions sur la possible harmonisation/rapprochement des critères de promotion entre composantes afin de faciliter le travail des conseils restreints et leur bonne information ;
6. Engager des discussions dans chaque conseil de pôle afin de déterminer les sujets sur lesquels la phase préparatoire – qui donne peu de place/poids aux élus – pourrait être réduite pour engager la discussion au sein des conseils et sanctuariser des sujets de débat ;
7. Permettre le recours au vote bloqué sans débat sur les dossiers techniques n'engageant pas de discussions particulières (ex : validation de chaque maquette) – permettre l'opposition au vote bloqué par un vote en conseil (discuter le quorum) pour éviter son utilisation abusive ;
8. Consacrer un droit d'amendements aux élus ;
9. Limiter/interdire la tenue des conseils en 100% distanciel : réserver le distanciel aux membres des sites distants (Alerte sur la possibilité de vote en hybride) ;
10. Dédier un temps à l'interconnaissance des membres du Conseil ;
11. Ouvrir des espaces interpolaires et espaces d'échange avec la communauté (présentiel) ;
12. Ouvrir/accroître les espaces en ligne d'interaction avec la « communauté » - ex prodoc, Newsletter de pôles, diffusion ODJ...
13. Renforcer/s'assurer que les moyens accordés aux services des pôles sont adaptés au déploiement de ces outils, notamment concernant la communication et le lien à la communauté.

Majoritairement favorables

Avis mitigé

Rejet majoritaire

BILAN DES ECHANGES ET PROPOSITIONS

Insatisfactions exprimées par les élus	Solutions proposées en GT 1	Propositions MDU en GT 2	Réactions des élus
Flux trop tendus de dossiers et de décisions	❖ Transmission anticipée des documents et report de vote lorsque cela est possible	- Harmoniser un délai incompressible de 7 jours dans la communication des documents préparatoires Motion de report en cas contraire	Sauf exception, favorables à un rehaussement du délai de transmission de 7 jours et à un possible report de vote lorsque l'agenda administratif le permet – avec une alerte sur la tension des services et le bien-être de ses personnels ainsi qu'au quorum permettant de demander le report de vote.
Simplifier le parcours de la décision et améliorer l'information	❖ Meilleure information des membres sur le parcours de décision et les discussions en amont	- Introduire un exposé des motifs (détaillé) pour chaque projet de décision - Transmettre les ODJ des conseils restreints à tous les membres - Limiter la phase préparatoire en certains cas pour redonner plus de place aux élus et instances élues	Favorables à la généralisation des exposés des motifs détaillés (= avec, lorsque cela est possible, le détail des arguments ayant conduits les instances précédentes à prendre telle ou telle décision sur le dossier). Demandent une meilleure information entre les composantes et les conseils de pôle, notamment au sujet des dossiers de promotion. Proposent : 1) des témoins de pôle au sein des conseils de composantes ; 2) déterminer les dossiers pour lesquels il faudrait donner plus de poids aux élus ou au contraire renvoyer la décision en composante ; 3) des groupes de travail afin d'avancer vers l'harmoniser/le rapprochement des critères de promotions des composantes.

Manque de délibération au sein du Conseil	❖ Votes bloqués/groupés sans débat : débat préalable en commission ou conférence de direction (ex : maquettes) ❖ Déterminer les sujets pouvant faire l'objet de débats substantiels (offre de formation, stratégie annuelle du pôle, CPOM...)	• Sanctuariser les moments de débat (1 à 2 par réunion du conseil) en fixant à l'avance les thèmes (Offre de formation, stratégie du pôle, CPOM, révision des effectifs...) et le temps consacré • Consacrer un droit d'amendement • Dédier un temps à la parole étudiante et des BIATSS • Employer le vote bloqué pour les décisions accessoires (ex : maquettes)	Les membres peinent à dégager des sujets pouvant faire l'objet de débats substantiels. A noter que le Conseil de pôle Humanités organise un débat à chaque séance. Un avis mitigé mais majoritairement favorable au vote bloqué proposé pour libérer du temps de délibération. Afin d'éviter son utilisation abusive par la majorité politique, un membre propose de limiter ce vote bloqué à des thématiques et dossiers prédéterminés par les conseils de pôle. <i>= des quorums bien déterminés peuvent également limiter son utilisation massive</i>
Limiter le distanciel pour favoriser le débat	❖ Sauf situation exceptionnelle, limiter/interdire la tenue des conseils en 100% distanciel : réserver le distanciel aux membres des sites distants (Alerte sur vote en hybride)	• Limiter/interdire la tenue des conseils en 100% distanciel : réserver le distanciel aux membres des sites distants (<u>Alerte sur la possibilité de vote en hybride</u>)	Les membres sont tous favorables à cette disposition.
<u>OUTILS :</u> Manque d'espace d'échanges avec l'extérieur	❖ Dédier un temps à l'interconnaissance des membres du Conseil ❖ Ouvrir des espaces interpolaires ❖ Ouvrir espace en ligne d'interaction avec la « base » - ex prodoc, Newsletter de pôles, diffusion ODJ...	• Dédier un temps à l'interconnaissance des membres du Conseil • Ouvrir des espaces interpolaires et espace d'échange avec la communauté • Ouvrir espace en ligne d'interaction avec la « base » - ex prodoc, Newsletter de pôles, diffusion ODJ...	En accord avec l'ensemble de ces propositions. Un membre propose par ailleurs de développer davantage les listes de diffusions pour échanger avec la communauté et permettre à la communauté de réagir en échange (d'autres membres se montrent moins favorables aux outils numériques ayant montré quelques limites). Les élus sont globalement en recherche de temps pour avoir la possibilité de se retourner vers la communauté, y compris en présentiel (ex : réunion annuelle avec les personnels pour faire un bilan et échanger sur la situation du pôle). Les directeurs.rices de pôles mettent cependant en évidence les moyens limités attribués aux services de pôles, notamment aux services de communication.

AMELIORER LA COMPOSITION DES CONSEILS DE POLES

Abordée en premier lieu par les directeurs de composantes – membres désignés des conseils – représentés au sein des groupes de travail, la question de **la composition des conseils restreints de pôle** a animé les échanges entre élus. Placés, selon eux, en situation délicate vis-à-vis de leur communauté en demande d'informations relatives aux décisions prises au sein des conseils restreints de pôles et au sein desquels ils ne siègent pas, les directeurs de composantes appelaient à réformer la composition de ces conseils pour y avoir une place d'observateurs.

Face à cette demande, membres élus comme directeurs et directrices de pôles opposent un refus unanime pour garantir l'autonomie, indépendance et rôle des élus. Par ailleurs, les membres élus s'entendent pour **réformer les règles de cumul de mandat** afin d'empêcher le cumul d'un mandat de direction de pôle et de direction de composante.

Les recommandations formulées par la mission visent ainsi à répondre aux trois questions soulevées par les élus concernant la composition des conseils, à savoir :

- ❖ La composition des conseils de pôle restreints (parité/manque souplesse) et la communication avec la plénière
- ❖ Le suivi difficile des dossiers par les responsables de composantes
- ❖ Le cumul de mandat entre une direction de composante et une direction de Pôles

Suivant les échanges avec les élus, **la mission préconise donc la mise en place des mesures suivantes**. A noter que le bilan des échanges présenté dans le tableau suivant permet de préciser ces mesures et les **précautions de mise en œuvre demandées par les élus**.

Encadré 4 - Recommandations 14-18 de la MDU visant à améliorer la composition des conseils de pôles

14. Engager une réflexion concernant les règles de parité pour assurer le vote en conseil sans contrevenir au principe même de parité – réflexion compliquée sur ce point mais paralysie importante de certains pôles du fait de cette parité ;
15. Améliorer la communication des ordres du jour et des relevés de décisions entre le conseil restreint, le conseil plénier, et les directions de composantes ;
16. Limiter strictement le cumul de mandat entre des fonctions de direction de composantes/unités de recherche et celle de direction de pôles ou d'élus de pôles
17. Etendre la limitation des cumuls de mandats aux autres instances ;
18. Refuser l'ouverture des conseils restreints de pôles aux directeurs et directrices de composantes/unités de recherche ;

Majoritairement favorables

Avis mitigé

Rejet majoritaire

BILAN DES ECHANGES ET PROPOSITIONS

Insatisfactions exprimées par les élus	Solutions proposées en GT 1	Propositions MDU en GT 2	Réactions des élus
La composition des conseils de pôle restreints (parité/manque souplesse) et la communication avec la plénière	❖ Ajouter de la souplesse aux règles de parité H/F dans les Conseils restreints ❖ Améliorer la communication entre le restreint et la plénière : transmission des ODJ restreints à tous les membres du Conseil	• Ajouter de la souplesse aux règles de parité H/F dans les Conseils restreints : Accepter des dérogations à la règle de parité notamment en cas de surreprésentation des femmes	Les membres rejettent l'idée d'évaluateurs extérieurs au sein de conseil restreints qu'ils ne considèrent pas en surcharge. Ils sont par ailleurs très partagés concernant l'ajout de souplesse aux règles de parité et ne souhaitent pas faire naître de nouvelles règles à ce sujet. Les directeurs et directrices de pôles semblent globalement favorables à l'introduction d'une règle dérogatoire à la parité pour favoriser la tenue des conseils et des votes.
Le suivi difficile des dossiers par les responsables de composantes	❖ Elargissement du Conseil restreint aux invités – dir. compo. (Proposition controversée) ❖ Améliorer la communication entre le restreint et les responsables	• Mandater un membre élu pour expliciter les décisions individuelles à chaque responsable de composante (éventuellement au demandeur). • Établir immédiatement un relevé des décisions du CP restreint communicable à tous. • Transmission des ODJ restreints à tous les membres du Conseil	S'opposent à la présence des directeurs de composantes/unités au sein des conseils restreints. Acceptent d'améliorer la communication des conseils restreint vers les composantes et la plénière. Confèrent aux directeurs de pôle, un rôle d'information et d'explication de la décision auprès des différents responsables.

Le cumul de mandat direction composante + Pôles	❖ Interdire le cumul de mandat : direction de composante/unité et direction de pôle	• Limiter le cumul des mandats électifs au sein de Nantes Université entre un mandat local et un mandat au CA, CAC ou aux Conseils de pôles.	Tous favorables à la limitation des mandats à la fois entre la responsabilité de pôle et de composantes, mais acceptent aussi, plus largement, une limitation des mandats à deux mandats local et « central ». Ils émettent une alerte concernant la pénurie éventuelle de candidats en cas de limitation. Les directeurs et directrices de pôles proposent par ailleurs d'interdire aux responsables de composantes de briguer un mandat au sein des Conseils de pôles.
---	--	--	---

REVOIR LES COMPETENCES DES POLES ?

La saisine de la mission par le conseil d'administration se concentrait initialement et strictement au fonctionnement des conseils de pôles sans s'étendre, *a priori*, aux compétences des pôles eux-mêmes.

Cependant, face aux difficultés rencontrées par les élus interrogés pour identifier les sujets qui pourraient faire l'objet de débats substantiels, sanctuarisés au sein des Conseils de Pôles., la mission proposait aux élus, sur la base des compétences qui lui sont attribués par l'article 70 des Statuts de Nantes Université (voir encadré 5), de se saisir, *a minima* de trois objets, à savoir :

Encadré 5 - Statuts de l'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel « Nantes Université »

Article 70. Attributions du conseil de pôle

Le conseil de pôle met en œuvre la politique de l'établissement à l'échelle du pôle. Il est l'instance collégiale décisionnaire du pôle.

À ce titre, il :

- 1° Approuve chaque année la stratégie du pôle, en cohérence avec celle de l'établissement ;
- 2° Propose un budget conforme à la lettre d'orientation budgétaire votée par le conseil d'administration de Nantes Université ;
- 3° Approuve les axes stratégiques du projet de CPOM du pôle ;
- 4° Fixe la répartition des emplois du pôle entre les composantes, dans le respect du cadrage fixé par le conseil d'administration ;
- 5° Vote le règlement intérieur du pôle soumis à l'approbation du conseil d'administration ;
- 6° Approuve l'offre de formation du pôle en cohérence avec le cadrage de Nantes Université et les moyens alloués ;
- 7° Approuve la création et les maquettes des diplômes universitaires (DU) et diplômes inter-universitaires (DIU) correspondant au périmètre du pôle dans le respect du cadrage fixé par le conseil académique ;
- 8° Propose au président de Nantes Université la désignation du directeur du pôle, conformément à l'article 66 des présents statuts ;
- 9° Approuve les textes définissant les modalités de fonctionnements des composantes du pôle ;
- 10° Adopte les projets de partenariats internationaux proposés par les composantes ou les structures de recherche du pôle ;

1. La simplification du fonctionnement du pôle

La Mission a interrogé les élus sur les différentes simplifications qu'eux-mêmes pouvaient concevoir ou envisager. Deux points majeurs sont ressortis des échanges :

- Dans leur immense majorité, les élus considèrent que les conseils de pôle sont embolisés par la question des modifications des maquettes de diplômes. L'étude des ordres du jour de chacun des pôles en atteste. Plusieurs ont suggérés que ces modifications mineures des maquettes (lorsqu'elles n'ont aucun impact budgétaire) ne passent plus devant les pôles mais soient réservées aux instances des composantes. Le pôle garderait, en revanche, l'examen et la validation de la maquette initiale élaborée pour le contrat quinquennal. Plusieurs élus ont souligné une interprétation juridique extrêmement rigoureuse des services universitaires poussant à la validation de chaque modification. Cette approche manque de souplesse et alourdit le fonctionnement. Si une telle modification était introduite, le temps gagné serait assez substantiel.
- Plusieurs élus ont soulevé l'inutilité de la validation des conventions internationales de coopération à l'échelle des pôles. Là encore, il est préconisé de simplifier en laissant la validation de ces conventions à l'échelle des composantes. Une simple information des pôles dans ce domaine serait suffisante.

2. L'élaboration d'une stratégie de pôle

L'article 70 alinéa 1 des statuts de Nantes Université précise que le conseil de pôle « approuve chaque année la stratégie du pôle, en cohérence avec celle de l'établissement ». Dans leur grande majorité, les élus interrogés sur ce point ignoraient l'existence d'une stratégie « polaire » ou ne s'en rappelaient pas. Plusieurs élus ont souligné qu'en raison du flux de dossiers à traiter, des ordres du jour surchargés, ils n'avaient pas le temps de s'investir dans une telle stratégie. La majeure partie d'entre eux soulignent pourtant la nécessité d'une telle stratégie qui devrait cependant être envisagée sur une période plus longue en cohérence avec les outils internes que sont le contrat quinquennal ou le CPOM.

Il apparaît donc nécessaire à la fois de permettre au conseil de pôle de débattre plus en profondeur de la stratégie du pôle mais de limiter cet exercice à une fois tous les 4 ou 5 ans.

3. Le pilotage de l'offre de formation

La Mission Démocratie Universitaire a pris l'initiative de soumettre une proposition touchant au rôle du pôle en matière d'offre de formation. L'actuelle compétence reconnue par les statuts se traduit en pratique par un exercice principalement formel de validation. La Mission a proposé de faire évoluer cette compétence en lui conférant un poids et une densité autres. Il s'agit de faire du conseil de pôle le lieu d'un dialogue sur l'offre de formation portée par chaque composante plutôt que le lieu de la validation de chaque maquette de diplôme. Ce dialogue pourrait d'ailleurs être étendu aux responsables de diplômes en s'étalant sur la durée du contrat quinquennal. Notons d'ailleurs qu'aux yeux des directeurs-rices de pôles, l'élaboration de la prochaine offre de formation sera un exercice important pour les pôles et un test pour leur reconnaissance.

Cette proposition a globalement reçu les faveurs des élus consultés mais ceux-ci ont également mis en garde contre plusieurs problèmes :

- D'une part, la question de la détermination d'une politique de formation relève aussi de l'Université dans son ensemble même si l'expérience des années passées montre que l'Université se borne souvent à ne fournir qu'un simple cadrage réglementaire et financier.
- D'autre part, plusieurs élus ont souligné qu'une telle avancée suppose au préalable de mieux délimiter les compétences des composantes et du pôle et de construire un processus d'articulation entre les deux niveaux.
- Enfin certains élus ont souligné qu'une partie importante de ce sujet relevait des moyens disponibles et donc du dialogue entre l'Université et le Ministère.

La Mission souligne que le chantier de l'articulation des pôles et des composantes est majeur pour l'avenir et qu'il nécessite un travail d'approfondissement d'ampleur.

Suivant les échanges avec les élus, la mission préconise donc la mise en place des mesures suivantes. A noter que le bilan des échanges présenté dans le tableau suivant permet de préciser ces mesures et les **précautions de mise en œuvre demandées par les élus**.

Encadré 6 - Recommandations 19-22 de la MDU visant à engager une réflexion concernant les compétences des pôles

19. La mise en place de mesures particulières à chacun des pôles selon leur degré d'avancement, d'intégration et d'organisation : envisager des mesures à la carte ;
20. La clarification des compétences attribuées aux pôles, aux composantes en renvoyant aux conseils de composantes l'adoption des modifications mineures des maquettes et l'approbation des conventions de coopération internationale ;
21. Envisager le pilotage et la régulation de l'offre de formation comme compétence centrale des pôles ;
22. Suivant cet objectif, la mise en place d'un groupe de travail dédié à la relation entre pôles, composantes, unités de recherche, équipe de direction et services universitaires.

Majoritairement favorables

Avis mitigé

Rejet majoritaire

BILAN DES ECHANGES ET PROPOSITIONS

Insatisfactions exprimées par les élus	Solutions proposées en GT 1	Propositions MDU en GT 2	Réactions des élus
Stratégie des pôles souvent peu connue et appropriée : améliorer la communication	❖ Améliorer la communication auprès des membres élus du pôle	- Établir une stratégie de pôle pour 4 ans (mandat du Président) ou 5 ans (quinquennal) avec des objectifs et des étapes de progression - Délibérer cette stratégie avec les composantes en amont sur la base d'une proposition du pôle. - Réviser l'enquête annuelle de suivi des pôles	Si les membres semblent s'accorder sur la nécessité de se dessaisir de la validation des maquettes, ils sont en revanche très divisés concernant la possibilité pour les conseils de pôles de se saisir de la définition de l'offre de formation de l'établissement. Certains considérant que ce rôle politique revient à l'établissement. La révision des compétences polaires divise donc les membres. S'ils reconnaissent quelques effets positifs induits par la création des pôles, les membres remettent surtout en cause le fonctionnement des pôles tels qu'ils existent aujourd'hui en pointant du doigt une série de dysfonctionnements sérieux. Ils doutent de l'utilité des pôles, de l'EPE et de la capacité et volonté de l'établissement à remettre en question cette structuration expérimentale malgré les dysfonctionnements.
Insatisfactions sur les maquettes de diplômes	❖ Adopter un principe de confiance dans les décisions des composantes sur les maquettes (recours au vote bloqué)	- Adopter un principe de confiance dans les décisions des composantes sur les maquettes (recours au vote bloqué) - Construire un dialogue informé sur la politique de formation de chaque composante - Construire un dialogue avec les responsables de diplôme au cours du quinquennal	
Au-delà du pôle actuel ?		Quelles compétences le pôle devrait-il acquérir ou restituer pour mieux fonctionner à termes (y compris après la sortie de l'EPE) ?	

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

La consultation conjointe des pôles organisée par la mission « démocratie universitaire » à l'automne 2024 met d'abord en valeur trois réalités :

1. Les élus soulignent presque unanimement le caractère embolisé des conseils de pôles en raison du nombre de dossiers à traiter et regrettent le faible espace laissé à la délibération collective. Malgré tout, ils éprouvent quelques **difficultés à identifier des pistes de rénovation** qui permettraient d'y répondre ;
2. La discussion commune a permis de mettre en lumière plusieurs difficultés partagées au sein des quatre pôles mais elle a aussi révélé **des fonctionnements très différents** impliquant des degrés de collaboration et d'intégration inégaux ;
3. Les membres interrogés éprouvent des **difficultés à l'égard des compétences** de cette instance. Certaines compétences sont jugées chronophages et de peu d'utilité ; d'autres sont peu connues ; d'autres encore sont jugées importantes mais effectuées dans ne permettant une authentique délibération.

Face à cette situation, la Mission Démocratie Universitaire a donc préconisé deux axes majeurs de rénovation : (a) le premier axe est celui d'une sanctuarisation des temps de débat impliquant une focalisation sur quelques compétences majeures (politique de formation, stratégie de pôle, approbation du CPOM, révision des effectifs et gestion des promotions pour le conseil restreint) ; (b) le second est celui d'une simplification avec le renvoi vers les composantes de certaines compétences accessoires (validation des modifications mineures des maquettes, validation des conventions internationales de partenariat) et l'instauration d'une procédure de vote bloqué et de quelques règles et outils complémentaires (ex : harmonisation des délais de transmission des dossiers, droit d'amendement...).

Les élus consultés sont majoritairement favorables à de tels changements. L'essentiel des élus soulignent les apports déjà opérés par les pôles notamment dans la meilleure connaissance de la réalité des autres composantes, dans l'interconnaissance qui s'est développée entre les élus, dans l'amélioration de certains circuits de décision... En même temps, la reconnaissance de cette institution nouvelle prendra du temps et nécessite une série d'ajustements et d'améliorations. Les élus rappellent que l'instauration d'une subsidiarité implique une meilleure articulation entre les pôles et les composantes d'une part mais aussi entre les pôles et la présidence (meilleure prise en compte des pôles par les Vice-Présidents et par les services universitaires).

Le présent rapport clôt une démarche d'ensemble qui a démarré par le chantier de la constitution d'un statut de l' élu au sein de Nantes Université et s'est prolongé par le double chantier de la rénovation des CA et CAC d'une part et des conseils de pôles, d'autre part. La Mission rappelle donc, pour conclure, les principales recommandations avancées dans le cadre de ces chantiers.

Recommandations concernant les conseils de pôles :

- 1- La mise en place de mesures communes aux quatre pôles et permettant de fluidifier le fonctionnement des conseils et renforcer leurs élus ; avec une vigilance particulière sur le travail et bien-être des personnels chargés de leur mise en œuvre.
- 2- La mise en place de mesures particulières à chacun des pôles selon leur degré d'avancement, d'intégration et d'organisation : envisager des mesures à la carte ;
- 3- La clarification des compétences attribuées aux pôles, aux composantes, aux unités de recherche et aux services universitaires ;
- 4- Suivant cet objectif, la mise en place d'un groupe de travail dédié à la relation entre pôles, composantes, unités de recherche, équipe de direction et services universitaires.

Recommandations concernant les Conseils d'administration et académique :

1. Se rapprocher d'un modèle parlementaire qui fait place à la délibération et outille ses élus par :
2. La mise en place de certaines mesures consensuelles permettant un fonctionnement plus fluide du conseil et la mise en place d'une boîte à outils permettant aux élus de mieux assurer leur rôle de représentants ;
3. La mise en place, en phase de test avant la sortie de l'EPE, d'une série de mesures plus « lourdes » tels que la procédure de vote bloqués, les reports de votes, la présidence de conseil, le droit d'amendement, la commission préparatoire et commission « affaires générales » ...

Recommandations concernant la création de Statuts de l' élu « personnel » et « étudiants » :

1. La finalisation de deux statuts de l' élu à Nantes Université qui prennent en compte les deux chantiers engagés par la mission en intégrant d'éventuels éléments de la « boîte à outils » en direction des élus ;
2. Un statut qui intègre une formation de l'ensemble des élus et des moyens plus forts de reconnaissance de la fonction : réinterroger les possibilités de décharges ou de primes (singulièrement pour les personnels BIATSS), notamment dans le cas où de nouvelles fonctions seraient intégrées à l'organisation des conseils (président de conseil, vice-président, membre de commissions préparatoires...);

ANNEXES

[ANNEXE 1 – Schémas institutionnels des quatre pôles](#)

1 -SCHEMAS INSTITUTIONNELS SIMPLIFIES DES POLES

Sur la base des règlements intérieurs votés par les pôles en 2023, la Mission dresse ci-dessous, la liste des instances créées dans chacun des pôles afin de soutenir le fonctionnement du Conseil de pôle.

Pôle Humanités (RI)

La Conférence des Directeurs de composantes:

- Directeur de Pôle et directeurs de composantes
- Débat des questions stratégiques et opérationnelles

La Conférence des directeurs de structures de recherche :

- Directeur de Pôle et directeurs d'unités de recherche
- Débat notamment de l'accompagnement des besoins exceptionnels des unités de recherche, de l'octroi de décharges EC

Les éventuelles Commissions consultatives :

- sur proposition du directeur de pôle ou de l'un des membres du Conseil de Pôle, pour des besoins ponctuels ou récurrents.

Conseil de Pôle :

- Formation plénière et restreinte
- Diffusion des documents 4 jours ouvrés avant la séance

Pôle Sciences (RI)

Le Conseil des Directeurs :

- Directeur de Pôle et adjoints, directeurs de composantes et d'unités de recherche
- Assiste le directeur de pôle dans l'élaboration de la stratégie de pôle
- Il transmet l'information auprès des personnels

Le Comité de Direction :

- Directeur de Pôle et adjoints, directeurs de composantes et 1 directeur d'unité désigné
- Organe opérationnel du pôle : met en œuvre la stratégie de pôle
- **Prépare les travaux des conseils des dir. et de pôle**

Commissions Formation et Recherche:

- Directeurs de compo., représentants recherche ou formation, représentants du Conseil de pôle

Conseil de Pôle :

- Formation plénière et restreinte

Les éventuelles Commissions consultatives

Pôle Santé (RI)

La Commission Permanente du Conseil de Pôle C2P2:

- Dir. de Pôle et adjoints, représentants Conseil pôle (2 EC, 1 usager, 1 BIATSS), VP recherche CHU, un représentant des directeurs d'unités, etc...
- Prépare et discute l'ensemble des dossiers du Conseil de Pôle et de la stratégie de pôle (y compris, préparation de l'ODJ)
- Peut s'appuyer de l'aide de conseillers dans des domaines d'expertise spécifiques

Le Conseil Scientifique :

- Vice-doyens, directeurs d'unités, directeur de structures recherche, représentants Conseil pôle (1 étudiant, 1 BIATSS), représentants ED, etc.

La Commission Formation :

- Vice-doyens, représentant étudiant par UFR, SG, 1 repr. Étud. Conseil, ec...

La Commission d'évaluation hospitalo-universitaire:

- Les candidats à une fonction d'EC-HU titulaire sont régulièrement auditionnés en amont de leur évaluation par le CNU. La CEvalHUS alerte la C2P2 en cas de défaut de progression

Le Conseil de Pôle :

- Formation plénière et restreinte

Pôle Sociétés (RI)

La Conférence des Directeurs :

- Directeur de Pôle et adjoints, directeurs de composantes et d'unités de recherche
- Consultée par le directeur de Pôle sur tous les points concernant le Pôle
- Peut par ailleurs proposer la formation de Commissions thématiques

Le Conseil de Pôle :

- Formation plénière et restreinte
- Diffusion document 5 jours francs avant conseil

