

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE LE MANS UNIVERSITÉ

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022**  
VAGUE B

Rapport publié le 04/05/2022



Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Alain Trouillet, Président du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

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

1 Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

2 Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

# Sommaire

Sommaire .....	2
Présentation de l'établissement .....	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale .....	4
3 / Caractérisation de l'établissement : Le Mans Université .....	5
a/ Contexte de l'évaluation .....	5
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	7
1 / Le positionnement institutionnel.....	7
a/ Un positionnement institutionnel recentré en lien avec une nouvelle ComUE .....	7
2 / La stratégie institutionnelle.....	8
a/ Une stratégie ambitieuse et inscrite dans le temps, mais qui doit encore s'appuyer sur une organisation mieux adaptée .....	8
3 / L'organisation interne et la gouvernance .....	10
a/ Une structuration de la gouvernance de l'université toujours complexe... ..	10
b/ ... Et qui n'est pas parvenue à répondre aux besoins et aux attentes de l'université .....	11
c/ Des services centraux mal positionnés et sous-utilisés .....	11
d/ Des énergies éparpillées et gaspillées .....	12
e/ Une feuille de route du service de la communication, qui reste à écrire pour que celui-ci puisse être opérationnel.....	12
4 / Le pilotage opérationnel global.....	14
a/ Un pilotage opérationnel de l'université rendu difficile par un manque de robustesse du système d'information et un déficit de mise en œuvre effective des multiples projets.....	14
b/ Une situation des RH que LMU estime assez légitimement entravée par des questions de moyens .....	15
c/ Des positions de principe en RH affirmées fortement, mais pas suffisamment mises en regard de l'existant .....	16
d/ Une volonté clairement annoncée de porter attention aux personnels, sans pour autant y parvenir toujours, dans le déroulement des carrières, dans la qualité de vie au travail, dans le dialogue encore insatisfaisant avec les organisations représentatives des personnels.....	17
e/ Une stratégie immobilière à construire et à faire porter par une direction des affaires immobilières mieux organisée .....	18
La recherche et la formation.....	20
1 / La politique de recherche .....	20
a/ Une structuration de la recherche qui valorise la signature scientifique de l'établissement et les partenariats .....	20
b/ Une politique d'accompagnement des enseignants-chercheurs et des laboratoires à conforter dans une direction de la recherche et de la valorisation plus intégrée .....	21
c/ Une université actrice du développement socio-économique de son territoire.....	22
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	22
a/ Une université qui remplit ses missions d'établissement pluridisciplinaire de proximité en 1 <sup>er</sup> cycle, sans négliger son attractivité en master sur des créneaux bien identifiés .....	22
b/ Un ensemble de dispositifs efficaces au service de l'OF.....	24
c/ Une politique internationale plus qualitative, en meilleure adéquation avec la stratégie RFI .....	25
3 / Le lien entre recherche et formation .....	25
a/ Une politique structurante pour le lien entre formation et recherche .....	25

b/ Une qualité de l'accueil et des services documentaires en amélioration constante .....	26
La réussite des étudiants.....	26
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	26
a/ Une politique dynamique d'information et d'orientation .....	27
b/ Des dispositifs variés d'accompagnement vers la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants .....	27
2 / La vie étudiante .....	29
a/ Une offre de services pour la vie étudiante très développée mais qui se construit dans un contexte de très faible implication des étudiants dans la gouvernance .....	29
Conclusion .....	30
1 / Les points forts .....	31
2 / Les points faibles .....	32
3 / Les recommandations .....	32
Liste des sigles.....	33
Observations du président .....	37
Organisation de l'évaluation .....	42

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation du territoire

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

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

Les effectifs en personnel des établissements publics dépendant du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI) en 2018 étaient de 3 772 dans les corps des enseignants et enseignants-chercheurs (EC), soit 3,96 % de l'effectif national, et de 3 588 dans le corps des bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé (Biatss), soit 3,76 % de l'effectif national<sup>5</sup>. Au moment de la visite (avril 2021), la région compte une communauté d'universités et établissements (ComUE) expérimentale créée le 31 décembre 2020 (ComUE Angers – Le Mans) ; une initiative regroupant certains acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche autour de l'université de Nantes (UN) est également à signaler dans le cadre des initiatives d'excellence.

## 2 / Structuration de la coordination territoriale

L'université du Maine a été fondatrice, le 31 décembre 2008, du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Université Nantes – Angers – Le Mans (Unam). En janvier 2016, Unam a fusionné avec le Pres de la région Bretagne (Université Européenne de Bretagne – UEB) pour donner naissance à la ComUE Université Bretagne Loire (UBL). Cette coordination territoriale interrégionale<sup>6</sup> fédérait un total de sept universités, quinze écoles et cinq organismes de recherche des régions Bretagne et Pays de la Loire<sup>7</sup>, ainsi qu'un collège doctoral regroupant les 11 écoles doctorales du site britto-ligérien (collège toujours en place aujourd'hui). Par ailleurs, la ComUE portait l'actionnariat de la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Ouest Valorisation pour l'ensemble de ses membres, désormais réparti entre les 13 établissements parties prenantes. L'UBL a été dissoute le 31 décembre 2019<sup>8</sup>. À l'occasion de ses 40 ans, l'université du Maine devient Le Mans Université (LMU) à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2017. Celle-ci s'engage avec l'Université d'Angers (UA) pour créer la communauté d'universités et établissements, établissement public à caractère scientifique, culturel et

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

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

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

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

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

<sup>6</sup> Créée en application des articles 718-2 et 718-3 du code de l'éducation

<sup>7</sup> Universités : Angers, Bretagne Occidentale (Brest), Bretagne-Sud (Lorient/Vannes), Le Mans, Nantes, Rennes 1 et Rennes 2 ; écoles : Ecole centrale de Nantes (ECN), Ecole des hautes études en santé publique (EHESP), Ecole nationale d'ingénieurs de Brest (Enib), École nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam), École nationale supérieure de chimie de Rennes (ENSCR), École nationale supérieure des techniques avancées de Bretagne (Ensta), École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (Ensa), École normale supérieure de Rennes, École supérieure d'agriculture d'Angers, Institut d'études politiques de Rennes, École nationale supérieure Mines-Télécom Atlantique Bretagne-Pays de la Loire (IMT Atlantique), Institut national des sciences appliquées de Rennes (Insa Rennes), Institut supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage (Agrocampus Ouest), École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique (Oniris), École supérieure d'ingénieurs de Rennes (ESIR) ; organismes de recherche : Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement du travail (Anses), Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer), Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria), Institut de recherche pour le développement (IRD).

<sup>8</sup> Décret n° 2019-1597 du 31 décembre 2019 portant dissolution de l'établissement public à caractère scientifique, culturel, et professionnel « Université Bretagne Loire ».

professionnel expérimental, dénommée « ComUE Angers-Le Mans »<sup>9</sup>. Cette ComUE dénombre plus de 40 000 étudiants, 1 323 enseignants et enseignants-chercheurs et 1 409 personnels Biatss. Le centre hospitalo-universitaire (CHU) d'Angers et le centre hospitalier du Mans (CHM) sont également membres associés. Cette ComUE expérimentale doit durer 10 ans et une première évaluation est prévue dès 2024. Trois options pour l'avenir de l'établissement seront alors possibles : le statu quo, l'arrêt de la ComUE ou un rapprochement plus fort<sup>10</sup>. Dans le cadre de cette ComUE, les établissements membres procèdent au transfert des compétences suivantes : la délivrance du doctorat ; l'éthique de la recherche à travers un comité *ad hoc* ; la gestion des archives ouvertes ; le dispositif *Collective Awareness Platforms* (CAP) Europe ; l'appui à l'entrepreneuriat étudiant (dispositifs Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat [Pepite]) ; le portage de l'actionnariat de la Satt ; l'offre de formation, après avis favorable des établissements membres, pour un périmètre défini en commun, ainsi que les modalités de délivrance des diplômes<sup>11</sup>.

### 3 / Caractérisation de l'établissement : Le Mans Université

L'université du Maine sous statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) a été créée par décret le 1<sup>er</sup> octobre 1977. Au cours de l'année universitaire 2018-2019, Le Mans Université (LMU) comptait 11 363 étudiants, dont 4 867 étudiantes. La distribution par cycle de formation était de 7 062 (72,7 %) pour le premier cycle, 2 365 (24,4 %) pour le second cycle et 282 (2,9 %) pour le troisième. 1 392 étudiants (14,3 %) sont issus de systèmes éducatifs étrangers. LMU représente environ 7,2 % des effectifs étudiants de la région<sup>12</sup>.

L'université propose huit spécialités de diplôme universitaire de technologie (DUT), 30 mentions de licence professionnelle, 15 mentions de licence, 29 mentions de master, deux diplômes d'ingénieurs, 16 diplômes d'université<sup>13</sup>.

En 2019, l'établissement totalise 1 163 personnels : 647 enseignants (dont 471 titulaires et 176 contractuels) et 516 Biatss (dont 299 titulaires et 217 contractuels). Parmi les enseignants titulaires, l'établissement compte 108 professeurs des universités (PR), 245 maîtres de conférences (MCF) et 117 enseignants du second degré<sup>14</sup>.

LMU compte trois facultés (Lettres, langues et sciences humaines ; Droit, sciences économiques et de gestion ; Sciences et techniques), une école d'ingénieurs (École nationale d'ingénieurs du Mans [Ensim]) et deux instituts universitaires de technologie (IUT Le Mans et Laval)<sup>15</sup>.

L'université totalise une surface de 120 863 m<sup>2</sup> hors œuvre nette (Shon) répartis sur 65 bâtiments. Elle est implantée dans deux départements (Sarthe et Mayenne), et possède deux campus, un dans la ville du Mans (108 418 m<sup>2</sup>) et l'autre dans la ville de Laval (12 445 m<sup>2</sup>).

Le compte de résultat 2020 fait apparaître 85,6 M€ de charges décaissables<sup>16</sup> dont 75,8 M€ pour les dépenses de personnel (76,2 M€ en ajoutant le personnel extérieur), et un résultat net de 1,7 M€ avec une capacité d'autofinancement (CAF) de 3,5 M€. Le bilan 2020, le montant d'investissement de l'exercice est de 4,6 M€.

#### a/ Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de LMU a eu lieu en 2016 et le rapport a été publié le 22 novembre 2016 avec les recommandations suivantes : accélérer la transformation engagée de la gouvernance, en complétant l'équipe de direction sur les positionnements stratégiques (finances, numérique notamment), et conforter le pilotage politique ; poursuivre la transformation de l'établissement en s'appuyant sur l'adhésion des personnels ; poursuivre une politique ouverte d'interaction dans l'établissement en tirant les bénéfices de la dynamique des IRFI et envisager un modèle de développement pour ces IRFI ; identifier et dimensionner les marges de manœuvre financières potentielles de l'établissement ; renforcer l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement et développer leur sentiment d'appartenance ; envisager une direction de la formation, de la

<sup>9</sup> Décret n° 2020-1811 du 30 décembre 2020 portant création de la communauté d'universités et établissements ComUE Angers - Le Mans. Source : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042841466>.

<sup>10</sup> Rapport d'autoévaluation (RAE), Le Mans Université, 2021, p. 9.

<sup>11</sup> Décret no 2020-1811 du 30 décembre 2020 portant création de la communauté d'universités et établissements ComUE Angers – Le Mans.

<sup>12</sup> DataESR, <https://data.esr.gouv.fr/FR/>.

<sup>13</sup> DataESR, <https://data.esr.gouv.fr/FR/>.

<sup>14</sup> Fiche DGRH Le Mans Université, MESRI.

<sup>15</sup> Starter Pays de la Loire, p. 27.

<sup>16</sup> Total des charges du compte de résultat : 92,3 M€ moins charges calculées : 6,7 M€.

vie étudiante et de l'insertion professionnelle regroupant l'ensemble des services concernés ; développer la stratégie internationale avec des objectifs de formation comme de recherche, en s'appuyant sur des collaborations pertinentes et institutionnalisées et dynamiser la mobilité sortante ; poursuivre la dynamique d'établissement et amener l'IUT du Mans à une meilleure intégration ; développer le projet commun du partenariat avec Angers, en déclinant ses priorités et un calendrier de mise en œuvre.

Le comité a intégré dans ses réflexions ces recommandations, ainsi que le suivi réalisé et adressé par l'établissement au Hcéres le 9 juillet 2019.

La visite s'est déroulée du 20 au 22 avril 2021 en distanciel, en raison de la crise sanitaire. Le comité a intégré à ses réflexions les attentes exprimées par l'établissement lors d'une réunion qui s'est tenue le 25 novembre 2020. Ces dernières sont traitées dans le cadre de ce rapport et portent sur les problématiques suivantes :

- être une université de proximité qui favorise la réussite des étudiants et leur insertion professionnelle dans une mission de promotion sociale, et dans le même temps être une université d'excellence sur des secteurs bien identifiés et économiquement porteurs ;
- permettre une efficacité des circuits de décision et l'amélioration continue de la gouvernance.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

## 1 / Le positionnement institutionnel

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

### *a/ Un positionnement institutionnel recentré en lien avec une nouvelle ComUE*

Université pluridisciplinaire hors santé, de taille moyenne, LMU revendique un positionnement en tant qu'université de proximité ancrée sur ses territoires sarthois (campus du Mans) et mayennais (campus de Laval). Elle accorde une priorité à la réussite des étudiants dans une visée de promotion sociale et d'égalité des chances<sup>17</sup>. Elle s'est ainsi donné pour mission de démocratiser l'accès à l'enseignement supérieur et d'élever le niveau de qualification en luttant notamment contre les déterminismes sociaux. LMU affiche par ailleurs des ambitions d'excellence sur des thématiques porteuses économiquement et correspondant à des sujets de recherche historiques de l'établissement, qui bénéficient d'une certaine reconnaissance (acoustique, risque et assurance, etc.).

LMU a été un établissement engagé dans des tentatives successives de structuration d'une coordination territoriale en Bretagne et en Pays de la Loire, et cela depuis la création du Pres Unam jusqu'à celle de la ComUE UBL dissoute en 2019. Si LMU reconnaît que le périmètre de **la ComUE UBL était trop vaste<sup>18</sup>, elle retire toutefois un bénéfice des partenariats qu'elle a pu nouer au sein de l'UBL, ainsi que de sa participation à de nombreux projets interrégionaux**, avec en particulier la structuration de plusieurs unités mixtes de recherche (UMR) et écoles doctorales communes avec des universités des régions Bretagne, Pays de la Loire et Normandie<sup>19</sup>.

Pendant toute cette période, elle a néanmoins conservé et entretenu une relation particulière avec l'Université d'Angers, sa plus proche voisine et partenaire historique. Elles portent ensemble en particulier un projet de nouveaux cursus à l'université (NCU), Thélème, consacré à la réussite en 1<sup>er</sup> cycle, et un projet Territoire d'innovation pédagogique (TIP) Étoile, consacré à l'orientation (avec l'université de Nantes). **Les ambitions portées par la ComUE expérimentale qui rassemblent les deux universités depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021 sont réalistes et porteuses de sens.** Elles tiennent compte des expériences passées et donnent une nouvelle dimension à cette coordination dont la stratégie est plus proche de celles définies par les deux établissements membres. Elle s'appuie ainsi sur les atouts de chacun et valorise leurs complémentarités, tout en privilégiant un mode de structuration fondé sur des projets communs, avec une représentation paritaire des deux établissements dans les instances<sup>20</sup>. De l'avis du Comité, **l'articulation de la gouvernance des établissements membres avec celle de la ComUE est de nature à permettre** une circulation efficace de l'information et une bonne répartition des missions de chacun.

Cette coordination territoriale de proximité répond aussi à l'une des recommandations du précédent rapport d'évaluation. Elle permet notamment à LMU de profiter des chances offertes par la réforme de l'accès aux études de santé pour développer et renforcer son ouverture vers ce domaine, entamée il y a près de 10 ans avec sa participation à l'expérimentation du Pluri-parcours Angers Santé (PluriPASS) mise en œuvre par l'université d'Angers. Son ouverture vers la santé lui permet aussi de déployer un partenariat avec le CHM, formalisé dans le cadre d'une convention. Le CHU d'Angers et le CHM sont, en outre, associés à la ComUE. **LMU conforte ainsi ses ambitions d'être un acteur majeur du développement de ses territoires d'implantation et répond à un besoin exprimé et à une volonté prioritaire des collectivités territoriales sarthoise et mayennaise.**

LMU est implantée sur un territoire marqué par la présence d'un grand nombre d'entreprises de taille moyenne et intermédiaire avec une prédominance de secteurs historiques comme la mécanique, la construction automobile, les assurances, le tourisme et l'industrie agroalimentaire<sup>21</sup>, et peu de grandes entreprises, en dehors du secteur des assurances. **LMU sait tirer parti de cette situation**, au bénéfice de la diversité des partenariats

<sup>17</sup> Rapport d'autoévaluation (RAE), Le Mans Université, 2021, p. 7.

<sup>18</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 45.

<sup>19</sup> Angers, Nantes, Rennes 1, Rennes 2, Bretagne-Sud, Caen et l'École supérieure d'électronique de l'Ouest (ESEO) d'Angers.

<sup>20</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 1.

<sup>21</sup> Avec notamment Lactalis à Laval.



qu'elle a pu nouer au fil des années. Cet environnement a aussi bénéficié récemment au déploiement de l'alternance, notamment dans ses instituts universitaires de technologie (IUT) et son école interne Ensim. À l'échelle régionale et interrégionale, **LMU est ainsi largement représentée dans différentes structures et impliquée dans des partenariats socio-économiques.**

LMU bénéficie du soutien des collectivités territoriales à l'échelle régionale et départementale pour développer ses activités de formation et de recherche. Ce soutien est formalisé par des conventions adossées aux schémas régionaux et locaux de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI), qui lui ont apporté près de 21 M€ pendant 5 ans<sup>22</sup>, **ce qui est tout à fait significatif au regard du budget de l'établissement.**

LMU s'efforce de conforter son positionnement national et international, qui s'appuie à la fois sur son intégration dans des réseaux nationaux de recherche et de formation (membre de l'Alliance des universités de recherche et de formation [AUREF]), sur un partenariat avec le CNRS - dont elle est le deuxième partenaire en région Pays de la Loire avec une cinquantaine d'agents hébergés et sur quelques créneaux de niches en matière de formation (acoustique, risques et assurance, littérature jeunesse, etc.). Elle fait preuve d'un très fort dynamisme en matière de réponse aux appels à projets nationaux et européens. On relève, par exemple, des succès significatifs aux « actions Marie Skłodowska-Curie » (AMSC), dans le cadre du programme Horizon 2020 (trois projets retenus dans des disciplines différentes en 2020).

**LMU peut se prévaloir du bien-fondé de sa démarche en termes de visibilité externe, d'attractivité et de développement de partenariats socio-économiques :** plus de 70 collaborations actives, un budget des partenariats multiplié par deux en 5 ans, un nombre de thèses dans le cadre des conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) multiplié par trois et plusieurs dizaines de projets de l'Agence nationale de la recherche (ANR), programme d'investissements d'avenir (PIA) ou européens obtenus<sup>23</sup>. LMU a noué plus de 200 conventions de partenariat international en recherche et en formation, en Europe Centrale et hors Europe (Extrême-Orient, Proche-Orient, Maghreb, Afrique sub-saharienne et Amérique Latine). **Elle a également participé à un projet d'université européenne qui n'a pas abouti mais qui pourrait gagner à être relancé en étant porté par la ComUE.**

Afin de conforter son positionnement, l'université a fait le choix de changer de nom pour devenir Le Mans Université en 2017 après 40 ans d'existence. Elle a accompagné ce changement d'un plan de communication externe, qui contribue à valoriser son image, notamment auprès de ses partenaires<sup>24</sup>, au détriment néanmoins d'une plus faible identification du campus de Laval.

## 2 / La stratégie institutionnelle

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

*a/ Une stratégie ambitieuse et inscrite dans le temps, mais qui doit encore s'appuyer sur une organisation mieux adaptée*

LMU décline une stratégie à long terme qui fait écho aux axes et orientations qu'elle avait promus dans le précédent contrat. Dans ce cadre, elle poursuit le développement de la signature scientifique caractéristique de l'établissement en ciblant quelques créneaux d'excellence, elle développe une offre de formation (OF) adossée à la recherche, procède à des recrutements en master hors région (50 %) et compte un nombre important de doctorants et postdoctorants. LMU affirme une identité d'université de proximité en prise avec son territoire, qui favorise la réussite des étudiants et porte une attention particulière aux étudiants en difficulté ou socialement défavorisés. Elle revendique une bonne insertion dans le paysage social, économique et universitaire de la région, tout en affichant une politique volontariste de réponse aux appels à projets nationaux et européens pour asseoir ses ambitions par l'apport de moyens supplémentaires et améliorer ainsi sa reconnaissance.

<sup>22</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 8.

<sup>23</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 10.

<sup>24</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p.19 et annexe 6.

LMU a clairement mis à profit le dernier rapport d'évaluation du Hcéres pour accompagner et orienter sa réflexion stratégique, soutenue aujourd'hui par la refonte de ses structures de formation, de recherche et d'innovation, et par sa participation à la ComUE expérimentale Angers-Le Mans.

Le comité considère que la stratégie de LMU est ambitieuse, par l'envergure des domaines qu'elle touche. Elle permet à LMU de jouer un rôle majeur dans l'écosystème local et régional. L'un des enjeux pour LMU est de parvenir à mobiliser au mieux les moyens dont elle dispose pour lui permettre de couvrir de façon satisfaisante tous ces champs dans lesquels elle déploie ses missions.

**La mise en place d'instituts recherche-formation-innovation (IRFI) ouverts à la sphère socio-économique pour structurer des secteurs d'excellence identifiés et économiquement porteurs est la pierre angulaire de sa stratégie.** LMU a identifié six secteurs en acoustique, molécules et matériaux, risques et assurances, informatique, sport et santé, sciences humaines et sociales (SHS). Le précédent rapport du Hcéres avait salué la création de trois premiers IRFI lors de la période précédente. Ceux-ci capitalisaient sur des thématiques historiques de l'établissement, bénéficiant d'une certaine reconnaissance et porteuses de partenariats socio-économiques. Aucun nouvel institut n'a formellement été créé pendant la période 2017-2021 mais le travail de structuration s'est poursuivi et la création d'un quatrième institut est attendue prochainement dans le domaine des matériaux.

LMU, dont le recrutement après le bac est majoritairement local, fonde sa stratégie d'université de proximité sur une OF de 1<sup>er</sup> cycle pluridisciplinaire couvrant le spectre des activités de recherche de l'établissement et tenant compte du nécessaire équilibre entre les formations générales et les formations professionnalisantes. L'université développe une vision dynamique des parcours prenant en considération la diversité des publics en ce qui se traduit par **la mise en œuvre des projets PIA NCU et TIP (Thélème qui expérimente une nouvelle organisation flexible de la licence, Écrit+ sur l'expression et la communication en français, ÉTOILE sur l'orientation et le continuum lycée-université) ou de projets articulés à la loi ORE qui sont cohérents avec la mission de promotion sociale que l'université s'est fixée.**

Le partenariat ancien avec l'université d'Angers est entré dans une phase d'amplification. Il permet à LMU de déployer une stratégie d'ouverture vers le secteur de la santé, en développant l'accès aux formations de médecine, maïeutique, odontologie et pharmacie (MMOP) par le déploiement de PluriPASS, qui s'accompagne de la mise en place de la licence option accès santé (L.AS). Les professions paramédicales (Instituts de formation en soins infirmiers [IFSI], Instituts de formation en masso-kinésithérapie [IFMK]) sont également impliquées dans ce partenariat. Ainsi, dans le cadre de la ComUE, un campus paramédical est déployé en commun. Celui-ci bénéficie du soutien des collectivités territoriales et des acteurs de la santé, dont le CHU d'Angers et le CHM, ce qui est une réponse au besoin exprimé par les acteurs d'une meilleure couverture territoriale en professionnels de santé.

LMU développe en outre une stratégie d'internationalisation de sa formation et de sa recherche avec le déploiement de partenariats institutionnels.

L'attractivité de LMU se fonde également, depuis 2005, sur la mise en place d'enseignements à distance avec aujourd'hui 31 formations proposées sur ce mode. L'université, qui bénéficie d'une expérience ancienne dans ce domaine (31 formations proposées à distance), participe depuis peu avec un consortium de 12 autres universités au projet HyPE 13, qui fait partie des lauréats de l'appel à projet PIA « Hybridation des formations de l'enseignement supérieur ». LMU affiche un nombre d'inscrits en enseignements à distance (EAD) très significatif, autour de 800 étudiants en moyenne par an au cours des cinq dernières années, en progression par rapport aux périodes précédentes<sup>25</sup>. L'établissement en a fait un élément de sa stratégie globale, en particulier en articulation avec le développement socio-économique du territoire et avec l'enjeu de retenir les plus jeunes à un moment où la population générale s'avère vieillissante.

Pour répondre aux enjeux de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), LMU a mis en œuvre des démarches de labellisation, notamment *Human resources strategy for researchers* (HRS4R) en matière de ressources humaines (RH) pour la recherche. L'université a ainsi obtenu un label développement durable et responsabilité sociétale (DD&RS)<sup>26</sup>. Elle a défini des objectifs en s'appuyant sur un schéma directeur du handicap et a formalisé des procédures. Divers dispositifs ont été mis en place, tels qu'une cellule de veille contre les violences, un plan d'action égalité ou encore un pôle qualité de vie au travail (QVT). **La stratégie et les engagements DD&RS sont**

<sup>25</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 4.

<sup>26</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p.14.

**néanmoins peu développés dans le RAE, ce qui ne permet pas d'avoir une vision claire des actions mises en œuvre et des actions prévues pour développer ces dispositifs.**

**L'établissement affiche de grandes ambitions stratégiques, qui engendrent des besoins financiers estimés à plusieurs millions d'euros, dont 13 M€ pour le seul schéma directeur du numérique<sup>27</sup>. Cette stratégie de LMU pose également la question de sa capacité d'aller au bout de la restructuration organisationnelle engagée et enfin d'équilibrer un modèle économique qui fait une place importante et croissante aux financements sur appels à projets.** Tout en reconnaissant les succès obtenus dans ce domaine, le comité souligne le risque financier auquel l'établissement serait exposé si aucun **relais ou aucune pérennisation ne pouvait être assuré**. L'établissement se heurte aussi à des difficultés de recrutement de cadres de haut niveau pour porter ses projets et organiser sa restructuration. Ces difficultés s'expliquent par une faible attractivité résultant des conditions salariales<sup>28</sup> et d'une proximité avec la région parisienne et des métropoles nantaise et rennais<sup>29</sup>. Ces difficultés sont aujourd'hui présentées par l'établissement comme un frein au déploiement de sa stratégie et à la mise en œuvre de ses projets.

### 3 / L'organisation interne et la gouvernance

**Référence 4.** La gouvernance de l'université s'appuie sur une organisation, des instances, des circuits de décision et une communication adaptés à ses missions et à sa stratégie.

#### *a/ Une structuration de la gouvernance de l'université toujours complexe...*

La précédente évaluation du Hcéres<sup>30</sup> avait évoqué deux éléments de faiblesse : d'une part, les très nombreux organes de gouvernance, justifiés par la volonté d'avoir un fonctionnement démocratique, mais qui brouillaient la lisibilité de l'action du fait de leur nombre et de leur absence de formalisation ; d'autre part, les liens insuffisamment tissés entre le politique et l'administratif. Lors de cette évaluation, le comité avait salué la direction générale des services (DGS) qui avait su structurer son activité. Depuis, LMU a porté une attention particulière à ces sujets, sans pour autant aboutir à des résultats probants<sup>31</sup>.

L'université a étoffé son équipe politique pour fortifier des domaines<sup>32</sup> ciblés, qui avaient été identifiés comme prioritaires au regard de sa stratégie. Trois vice-présidences déléguées ont ainsi été créées, relatives au numérique, au développement du site de Laval et à celui de la vie étudiante et de l'action culturelle<sup>33</sup>. L'université apporte ce faisant une réponse à la recommandation du précédent rapport du Hcéres relative au faible niveau de participation des étudiants à la vie institutionnelle<sup>34</sup>. Trois directions opérationnelles ont également vu le jour : direction des études et de la formation (DEF), direction de la recherche et des études doctorales (DRED) et direction des partenariats, de l'innovation et de l'entrepreneuriat (DPIE) sur les mêmes bases que les services qui leur préexistaient. Les recommandations du précédent rapport du Hcéres ont également été suivies par LMU par la réduction des réunions politiques à deux bureaux (l'un hebdomadaire, l'autre mensuel) auxquels est associée la DGS. Une conférence bimensuelle des directeurs des composantes complète les organes de gouvernance.

Les listes d'émargement indiquent que la participation aux instances statutaires (conseil d'administration [CA], commission de la formation et de la vie étudiante [CFVU], commission de la recherche [CR], comité technique [CT], comité d'hygiène et des conditions de travail [CHSCT], commission paritaire d'établissement [CPE]) est satisfaisante. La lecture des comptes rendus fait apparaître une forte adhésion aux propositions qui sont faites aux membres des instances ; les votes contre ou les abstentions sont peu nombreux, la part des informations descendantes étant prépondérante<sup>35</sup>.

<sup>27</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 29.

<sup>28</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 32.

<sup>29</sup> Cf. entretiens.

<sup>30</sup> Rapport d'évaluation Hcéres de l'université du Maine (2015-2016), p. 10.

<sup>31</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 17.

<sup>32</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 17.

<sup>33</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 19.

<sup>34</sup> Rapport d'évaluation Hcéres de l'université du Maine (2015-2016), p. 30.

<sup>35</sup> Lecture des procès-verbaux des comités techniques et comités hygiène, sécurité, conditions de travail, et commissions paritaires d'établissement, intranet de l'université.

L'université veut, par ailleurs, rester fidèle à sa tradition de démocratie participative en maintenant un très grand nombre de comités de pilotage thématiques<sup>36</sup> (numérique, recherche, relations internationales, HRS4R, immobilier, événementiel, développement durable, etc.), lors desquels les avis du plus grand nombre sont recueillis. À ces comités de pilotage s'ajoutent des cellules ou missions (égalité, luttes contre les violences, etc.) placées sous la responsabilité d'un chargé de mission.

Le comité considère que cette profusion de comités, cellules ou missions, rend difficilement compréhensible le partage des responsabilités, d'autant qu'aucune formalisation globale, susceptible d'améliorer la lisibilité de ces dispositifs, n'a été produite et que leur rattachement aux vice-présidences ou aux instances statutaires n'est pas défini. LMU a bien analysé les travers de ce foisonnement<sup>37</sup> en indiquant qu'elle ne disposait toujours pas d'organigramme fonctionnel<sup>38</sup>. L'impossibilité, que reconnaît le RAE<sup>39</sup> et qui a été confirmée par les entretiens, de se doter d'un organigramme, alors que l'université en a l'intention depuis longtemps, est liée d'une part à la complexité et à la profusion de petites structures, d'autre part, à l'absence de réflexion sur les liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques et sur les relations de dépendance ou de collaboration entre les différents services, structures et directions. **Le comité recommande à LMU de réfléchir en premier lieu à la façon dont elle souhaite structurer son organisation et ensuite de produire un organigramme qui donne une entière visibilité sur le fonctionnement de l'université.** Cette évolution n'exclut pas la possibilité, sur des chantiers particuliers ou des sujets sensibles, de prévoir une approche en mode projet, à condition que soit très bien défini le champ d'action du porteur de projet et que tous en soient informés.

### *b/ ... Et qui n'est pas parvenue à répondre aux besoins et aux attentes de l'université*

L'université a été sensible à la remarque du précédent comité d'évaluation du Hcéres, relative au lien mal identifié entre le politique et l'administratif. Le rapport de ce comité était en effet particulièrement sévère à l'égard de l'équipe politique, jugeant qu'elle accompagnait mal les services administratifs : « les services sont compétents et produisent des outils et des données (tableaux de bord), mais il [y aurait] besoin d'une commande politique claire en amont et d'une exploitation politique en aval [qui renforce] les orientations choisies »<sup>40</sup>. Le RAE<sup>41</sup> précise clairement que, si cette évolution a été possible dans les composantes, ce chantier n'est pas aujourd'hui abouti et qu'il reste à mieux positionner les responsables administratifs dans les structures de recherche (laboratoires et instituts) et surtout dans les trois IRFI, structures originales dont le RAE vante l'efficacité<sup>42</sup>.

**Le comité reprend à son compte les propos du précédent rapport du Hcéres et adhère à l'analyse du présent RAE, en y ajoutant une alerte forte sur les dysfonctionnements liés à une mauvaise approche de l'action administrative, qui touche surtout les services centraux.**

### *c/ Des services centraux mal positionnés et sous-utilisés*

La restructuration administrative qui a transformé les services en direction, dont la définition n'est d'ailleurs pas la même pour les différents interlocuteurs du comité, n'a pas encore porté ses fruits. Cette restructuration s'est réalisée sans rattachement clair des petites structures (services, direction des affaires générales et juridiques [DAGJ], service d'aide au pilotage [SAP]) à la DGS ou à une direction administrative, et sans établir de lien étroit entre ces structures et une vice-présidence. La « réunion de services<sup>43</sup> », qui permet à la DGS de rassembler les responsables administratifs (y compris, éventuellement, ceux des composantes et des laboratoires) est prévue à fréquence régulière. Cependant, elle n'est pas placée sous le pilotage direct de la DGS parce qu'elle est en réalité une extension de la réunion restreinte de bureau, c'est-à-dire qu'elle se déroule en présence du président et des trois vice-présidents statutaires. Le comité considère que ce fonctionnement entraîne une confusion entre la gouvernance et le pilotage : les chefs de service ne disposent pas de l'espace d'échange et de dialogue nécessaire pour leur permettre d'opérationnaliser les chantiers et faire part des remarques administratives, juridiques et financières liées à la mise en œuvre de la politique de l'établissement.

<sup>36</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 18.

<sup>37</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 19.

<sup>38</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 18.

<sup>39</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 18.

<sup>40</sup> Rapport d'évaluation Hcéres de l'université du Maine (2015-2016), p. 10.

<sup>41</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 19.

<sup>42</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 17.

<sup>43</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 17.

Sans occulter le fait qu'au moment de l'évaluation, la vacance de certains postes de responsabilité administrative, ou la difficulté à les pourvoir, a pu entraîner quelques dysfonctionnements, **le comité considère que le positionnement de la direction générale des services ne lui permet pas de mettre en œuvre avec efficacité l'activité de l'établissement et les projets qu'elle porte.** De l'avis du comité, il est nécessaire que l'action administrative soit pilotée exclusivement par cette DGS. La réunion des chefs de services administratifs, *stricto sensu*, doit témoigner de ce positionnement, de façon à permettre la mise en œuvre opérationnelle des chantiers voulus par l'équipe de direction, à laquelle la DGS devra rendre des comptes régulièrement.

### *d/ Des énergies éparpillées et gaspillées*

A *fortiori* dans le contexte de forte activité que connaît LMU du fait de sa réussite à de nombreux appels à projets, le comité considère que des réflexions de fond sont nécessaires sur le rôle de l'administration et sur les manières pour elle de prendre en charge les nouveaux projets (logistique, procédures de recrutement et d'achat, circuits de consultation, garanties juridiques et réglementaires), jusqu'aux prises de décision, tout en continuant d'assumer les charges courantes.

LMU met en avant la réactivité et l'adaptabilité nécessaires pour être présente dans le paysage universitaire, préoccupation légitime s'il en est. Cependant, le comité considère que pour être efficace, à défaut d'être efficiente, et ne pas épuiser les personnels de toutes catégories, l'université gagnerait à conserver une distinction claire au sein des champs de compétence de chaque catégorie d'acteurs de l'université.

**Le comité affirme, au vu des entretiens qu'il a menés, que les personnels administratifs ne voient pas leurs compétences professionnelles reconnues du fait d'une absence de lisibilité dans l'attribution des charges.** Le temps n'est pas pris pour mettre en place l'organisation au démarrage des chantiers. L'installation qui en résulte s'avère peu stable et conduit régulièrement à apporter des remédiations qui ont été, sur de nombreux sujets, des sources d'insatisfactions fortes, notamment en lien avec le plan de retour à l'équilibre financier (PREF) (voir plus loin, référence 6), la diminution du budget immobilier, l'accueil dans des espaces déjà saturés de personnels recrutés sur contrat ou encore la définition des champs d'intervention des permanents et de ces personnels, etc. Autre exemple, les services centraux ont travaillé sur un projet transversal de dématérialisation de la procédure de recrutement des contractuels (ce chantier non achevé a été relancé par la nouvelle équipe de gouvernance). Les entretiens, au cours de la visite, ont mis au jour le fait que les personnels sont demandeurs d'échanges et de partages d'informations pour être en mesure d'assurer convenablement l'opérationnalisation des activités.

La compétence globale des personnels administratifs est avérée<sup>44</sup> et le comité a disposé de plusieurs documents<sup>45</sup> qui témoignent de sa maîtrise des dossiers. Ces documents pourraient servir d'appui à des réflexions stratégiques à propos de l'allocation des moyens et lors des campagnes d'emploi. Quant aux enseignants, enseignants-chercheurs et personnels de soutien, ils pâtissent eux aussi de cette situation. Les entretiens ont permis au comité de comprendre que ces personnels assument parfois des tâches qu'ils estiment, souvent à juste titre, comme ne relevant pas de leur champ d'activité et qui les empêchent de se consacrer à leur cœur de métier. Le comité considère que ce brouillage dans l'attribution des compétences et la délimitation des fonctions des différents acteurs **est profondément préjudiciable à un fonctionnement serein de l'université et diminue ses capacités de réaction.**

**Le comité considère que les dispositions prises lors de la réflexion sur le PREF<sup>46</sup> sont celles qui devraient prévaloir pour le fonctionnement courant de LMU. Le comité recommande à LMU de travailler à une clarification forte des répartitions de tâches et des circuits de décision. Il souhaite en particulier mettre l'accent sur le lien direct et la nécessaire confiance qui doivent exister entre la présidence et la DGS pour que cette dernière puisse exercer pleinement son autorité dans le domaine administratif.**

### *e/ Une feuille de route du service de la communication, qui reste à écrire pour que celui-ci puisse être opérationnel*

<sup>44</sup> Rapport d'évaluation de l'université du Maine (2015-2016) p. 10.

<sup>45</sup> RAE, Le Mans Université, annexe 15 et RAE, Le Mans Université, annexe 9.

<sup>46</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 12, p. 19.

Le précédent rapport du Hcéres<sup>47</sup> évoquait la réflexion en cours au sujet de la création d'un service de la communication jugé nécessaire pour le bon fonctionnement de l'université<sup>48</sup>.

L'université a fortement investi ce champ, en commençant par le changement de son nom, « d'université du Maine » en « Le Mans Université ». Le RAE revient sur la création du service<sup>49</sup>, qui est actuellement composé, outre le chef de service, de six personnes, dont certaines recrutées au titre des PIA, auxquelles s'ajoute un réseau des correspondants dans les composantes, services, instituts et laboratoires. Il dispose d'un budget (63 k€) destiné en grande partie aux abonnements divers (dont la presse spécialisée) et sollicite les composantes et les laboratoires en tant que de besoin pour mener à bien les opérations de communication qui les concernent.

La mission lui a été confiée de mettre en place un dispositif de communication professionnalisé, à partir d'une ligne éditoriale articulée aux axes que promeut l'université : renforcer l'attractivité de l'université en externe ; développer le sentiment et la fierté d'appartenance en interne ; réaffirmer l'expertise de la direction au service de la stratégie.

La création d'une « plateforme de marque »<sup>50</sup> a fait l'objet d'un consensus : celle-ci, répondant sans doute à la remarque du précédent comité du Hcéres sur un fonctionnement de l'université resté facultaire, est un outil de communication externe qui sert également à fédérer la communauté universitaire. Le RAE et son annexe 6 décrivent très précisément les travaux conduits par le service avec l'aide d'une agence externe<sup>51</sup> : actions ; participation aux manifestations ; publics visés ; outils (logo, chartes, etc.) ; vecteurs (web renouvelé, espace numérique de travail [ENT] ; réseaux sociaux ; newsletters ; écrans sur le campus, etc.). De nombreuses consultations de la communauté universitaire ont eu lieu pour aboutir au choix de ces axes de travail et à l'adhésion à cette politique.

Le diagnostic proposé au sein du RAE<sup>52</sup> précise lucidement que des chantiers restent inachevés. L'impulsion politique en termes de communication n'a pas été clairement donnée, ce qui ne permet pas au service d'avoir une feuille de route opérationnelle et d'anticiper les travaux. Malgré un positionnement transversal du service bien affirmé, la coordination avec l'ensemble des entités de l'établissement est loin d'être à l'œuvre, notamment avec le service commun de documentation ou le service de la recherche. **Si la communication externe a été privilégiée, la communication interne demeure déficiente**, malgré la lettre d'information hebdomadaire à destination des étudiants, par ailleurs très appréciée dans la mesure où elle réduit le flot des courriels. Le comité considère que la seule mise en place de cette lettre d'information est loin d'être suffisante pour satisfaire les besoins en matière de communication interne. Actuellement, le service ne s'est pas doté d'outils de suivi de son activité, en dehors du recueil de quelques statistiques liées à l'utilisation des réseaux sociaux.

**Le comité estime que le rôle transversal du service communication peut participer à l'amélioration de la gouvernance à condition que son positionnement lui permette d'établir des relations structurées avec les services, les composantes et les laboratoires. Le comité recommande de doter ce service d'une feuille de route précise pour définir des priorités quant aux actions qu'il doit mettre en place en fonction des publics visés, ainsi que son rôle par rapport aux différentes entités. Il recommande également de le doter davantage d'outils d'analyse lui permettant d'apprécier l'impact de son activité.**

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

**LMU a conscience des forces et des faiblesses de son positionnement institutionnel** et de sa stratégie, notamment du fait de la progression de sa démographie étudiante et d'une sous-dotation structurelle en moyens et en emplois, dont elle fait le constat dans le RAE. L'université établit effectivement un bilan lucide, transparent et quasi-exhaustif de ses forces et de ses faiblesses dans ce RAE, qui n'est pas uniquement descriptif. En insérant non seulement des analyses SWOT en fin de chapitre mais aussi des éléments évaluatifs dans le corps du texte, celui-ci permet une identification claire des points forts et faibles reconnus par l'université.

<sup>47</sup> Rapport d'évaluation de l'université du Maine (2015-2016) p. 10.

<sup>48</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 18-20.

<sup>49</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 19.

<sup>50</sup> Définie comme l'identité d'une marque au travers de quelques points saillants : vision, mission, cible, promesse, valeurs, personnalité, etc.

<sup>51</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 6 et p. 4.

<sup>52</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 19-20.

**Bien que le comité reconnaisse la capacité de LMU à produire en matière d'autoévaluation des analyses partagées par les personnels et les composantes, notamment sur ses forces et ses faiblesses, il estime que la démarche qualité n'est que peu implémentée** et ne couvre pas l'ensemble des champs nécessaires. En effet, certains domaines sont investis depuis plusieurs années, comme la production de tableaux d'indicateurs globaux<sup>53</sup> ou encore l'évaluation des enseignements, qui fait appel tout à la fois à l'application EvaMaine<sup>54</sup>, à une charte adoptée en 2012<sup>55</sup> et aux conseils de perfectionnement. Cependant, la production de ces données, comme le bilan social<sup>56</sup> ou encore le tableau de bord général<sup>57</sup>, se fait seulement de manière annuelle ; les résultats sont peu diffusés en interne, rarement utilisés et leur production est annoncée comme chronophage<sup>58</sup>. **Le comité recommande à l'établissement de s'engager dans le développement de tableaux de bords adaptés aux besoins des services et des composantes, et produits par un système d'information robuste et partagé, afin de permettre la mise en œuvre d'une démarche qualité soutenue par des indicateurs fiables.**

LMU s'est engagée dans des processus de labellisation comme HRS4R<sup>59</sup> et DD&RS<sup>60</sup> et mentionne dans son RAE de nombreux plans d'action issus d'analyses ou encore de projets lancés par l'institution, tel que le schéma directeur du numérique<sup>61</sup>. Cependant, le comité constate que l'université ne s'assure pas de l'adéquation des objectifs qu'elle s'est fixés avec les moyens tant financiers qu'humains qu'elle alloue pour leur mise en œuvre. Dès lors, le suivi de ces nombreux projets est rarement effectué et un épuisement des équipes a été identifié<sup>62</sup>. C'est pourquoi **le comité encourage l'institution à développer une méthodologie de gestion et de suivi des projets internes, en tenant compte des moyens disponibles (financiers, humains et temporels).**

## 4 / Le pilotage opérationnel global

**Référence 6.** L'université pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré.

### *a/ Un pilotage opérationnel de l'université rendu difficile par un manque de robustesse du système d'information et un déficit de mise en œuvre effective des multiples projets*

LMU est consciente de l'importance du pilotage par les données (analytique et prédictif)<sup>63</sup>. Toutefois, le système en place n'est pas encore assez abouti pour permettre un pilotage prévisionnel efficace. Malgré l'existence d'un service d'aide au pilotage et d'une direction des systèmes d'information, l'université ne dispose pas d'outils performants qui lui permettraient davantage d'automatisation, pour laisser du temps à la production d'outils de prévision<sup>64</sup>. Par ailleurs, le manque de dématérialisation des procédures ne permet pas de garantir une fiabilité suffisante des données extraites. En effet, un temps important doit être consacré à la vérification de celles-ci et peu d'analyses transversales sont possibles.

En matière de prospective, l'université dispose de plusieurs documents de constat, en relation avec les indicateurs du contrat quinquennal 2017-2022 : un tableau de bord qui couvre la totalité des activités (les résultats des étudiants, les cursus et l'insertion professionnelle, le suivi des indicateurs du contrat quinquennal, les moyens au niveau de l'université, dans les composantes et les services) et le rapport annuel de performance. Ces deux outils ne sont pas bien articulés et gagneraient à mutualiser la production et la présentation des données identiques. Dès lors, il est peu aisé de visualiser la trajectoire de l'université au regard de ses ressources et de ses contraintes. La dilution des informations, combinée à l'absence d'un système d'information robuste

<sup>53</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 25.

<sup>54</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 12.

<sup>55</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 14.

<sup>56</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 13.

<sup>57</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 4.

<sup>58</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 25.

<sup>59</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 11.

<sup>60</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 13.

<sup>61</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 8.

<sup>62</sup> Cf. entretiens.

<sup>63</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 22 et 27.

<sup>64</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 22.

et aux difficultés organisationnelles, réduit la clarté de la situation de l'université au regard des axes stratégiques qu'elle entend développer et l'empêche d'anticiper les difficultés budgétaires qui l'ont conduite à devoir construire un PREF<sup>65</sup>, après deux années de déficit budgétaire (- 665 k€ en 2017 et - 504 k€ en 2018). Le PREF intègre diverses mesures d'économies budgétaires sur le fonctionnement et s'est construit sur un engagement de maintien du potentiel d'enseignement et de recherche rappelé en introduction pour ce qui concerne les charges de personnel. **Le comité encourage LMU à poursuivre la mise en œuvre du PREF, à remédier à l'absence d'un modèle économique<sup>66</sup> et à intégrer la campagne d'emplois dans une programmation pluriannuelle<sup>67</sup> sur la base d'un dialogue interne renforcé** (dès lors que des alertes se répètent sans discontinuer sur le taux de soutenabilité des dépenses de personnel, rapportées aux recettes encaissables - indicateur qui était le plus dégradé et qui demeure à des niveaux équivalents encore en 2020 et dans le budget prévisionnel 2021<sup>68</sup>).

Les recommandations du précédent rapport du Hcéres concernant le numérique ont été suivies, comme en témoigne la mise en place d'un schéma directeur du numérique (SDN) 2019-2023<sup>69</sup> qui couvre l'ensemble des champs numériques et des domaines concernés (pédagogie, gestion, infrastructures, documentation, vie étudiante) avec 50 projets prévus au cours de la période de référence, pour un budget de 13 M€. Le SDN indique en détails la comitologie qui en assure le fonctionnement. **Le comité estime que le SDN s'apparente ainsi plus à une feuille de route très structurée qu'à un plan d'actions opérationnel.** En effet, bien qu'un calendrier accorde la priorité aux actions, certaines en restent au stade de projet (faire évoluer les outils de pilotage et de gestion de l'OF ; faciliter et fiabiliser la production d'indicateurs de pilotage ; intégrer les données liées à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ; mettre en place un système d'information (SI) Patrimoine, un SIRH, une cartographie interactive des coopérations ouvertes à la mobilité, etc.). **Le comité estime que LMU doit hiérarchiser ses projets afin de garantir la mise en œuvre du SDN, ce qui permettra de stabiliser et de fiabiliser les données sur lesquelles se fonde son fonctionnement. Une attention particulière doit être apportée à la dématérialisation des procédures** qui est un levier afin non seulement de garantir la fiabilité des informations et de faciliter leur circulation, mais également de permettre le développement d'outils de pilotage par les données.

**Référence 7.** La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'université, et contribuent au bien-être au travail de ses personnels.

### *b/ Une situation des RH que LMU estime assez légitimement entravée par des questions de moyens*

Depuis son passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), LMU s'estime largement sous-dotée en emplois et en masse salariale, et peine à trouver un rythme de croisière. Elle est contrainte de recourir à des palliatifs pour répondre au dynamisme de ses projets et à ses ambitions, auxquels devraient contribuer ses ressources humaines. **Si LMU peine à aboutir à des résultats satisfaisants**, elle parvient cependant, dans une certaine mesure, à maintenir ses objectifs d'accompagnement des personnels dans l'exercice de leur métier et **le comité reconnaît l'attention forte portée à la gestion des personnels.**

Les taux d'encadrement des étudiants<sup>70</sup> par l'ensemble des personnels titulaires et contractuels sont supérieurs aux données typologiques et nationales. Néanmoins, si les taux d'encadrement par les enseignants et enseignants-chercheurs titulaires sont encore supérieurs aux données nationales, la situation est un peu moins favorable pour les Biatss titulaires, dont le taux d'encadrement (2,9 %) est inférieur de 0,1 point par rapport à la typologie (3 %) et de 0,3 par rapport au taux national (3,2 %). C'est concernant le ratio contractuel/total Biatss<sup>71</sup> que LMU accuse un fort déficit : l'ensemble des personnels contractuels représente plus de 40 % de la totalité des effectifs Biatss de l'établissement.

Parmi les 476 personnels Biatss<sup>72</sup>, 69 sont ainsi des contractuels sous plafond d'emplois État et 123 sous plafond d'emplois sur ressources propres. On peut penser que bon nombre de ces personnels sont à LMU pour répondre aux besoins créés par les nombreux projets portés par l'établissement et que ces embauches sont étroitement

<sup>65</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 12.

<sup>66</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 15.

<sup>67</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 32.

<sup>68</sup> [https://data.esr.gouv.fr/FR/T445/P844/tableau\\_de\\_bord\\_financier\\_-\\_finance](https://data.esr.gouv.fr/FR/T445/P844/tableau_de_bord_financier_-_finance)

<sup>69</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 8.

<sup>70</sup> MESRI fiche DGRH A1-1 et C1-1 Tableau II, p : 2, données 2019.

<sup>71</sup> MESRI fiche DGRH A1-1 et C1-1 Tableau 1.2, p : 1, données 2019.

<sup>72</sup> Bilan social 2019, p. 9.



corrélées à l'activité de l'université. Le comité attire néanmoins l'attention de LMU sur la nécessité de mettre en place les outils permettant de corriger les éventuelles dérives au-delà des besoins liés à la réalisation de ses projets. Il apparaît en effet que LMU a fait porter l'effort de contraction des recrutements lié au PREF sur les personnels Biatss en recrutant moins de titulaires : 34 postes en 2018 ; 1 en 2019 ; 3 en 2020.

La campagne d'emplois n'est pas conçue comme un moment d'échange stratégique : LMU n'a pas mis en place de procédures et d'outils de dialogue pour accorder la priorité aux besoins et envisager d'éventuels redéploiements. Elle permet seulement une reconduction des situations, avec un arbitrage, si nécessaire, de l'équipe présidentielle. Les marges de manœuvre sont effectivement étroites et les perspectives de départs en retraite à cinq ans laissent espérer une situation plus ouverte dans l'occupation des emplois de titulaires. Sous réserve que la projection soit valable, ce sont 43 départs de Biatss (sur 288 emplois actuellement pourvus) et de 39 EC (sur 333 emplois actuellement pourvus) qui sont attendus<sup>73</sup>. **Le comité recommande à LMU de se saisir de ces possibilités pour préparer une campagne d'emplois qui cherche véritablement à faire évoluer sa structure d'emplois, pour mieux l'articuler à ses besoins en formation et en recherche.**

### *c/ Des positions de principe en RH affirmées fortement, mais pas suffisamment mises en regard de l'existant*

La gestion des ressources humaines est portée par une direction centrale forte de 25 personnes réparties dans cinq pôles (trois pôles relevant de la gestion individuelle et collective, un pôle traitant de la masse salariale et un autre pôle, de la qualité de vie au travail). Figurent également sur l'organigramme de la direction<sup>74</sup> une assistante sociale des personnels, le médecin du travail, l'ingénieure « santé sécurité au travail » et la médiatrice, sans qu'un quelconque lien, hiérarchique ou fonctionnel, soit précisé. Il serait intéressant de comprendre comment s'articule le travail de ces personnels, ce qui est important dans la relation que peuvent entretenir les agents qui sollicitent leurs services.

LMU place sa politique de gestion des ressources humaines dans le cadre très contraint financièrement du PREF qui lui est imposé depuis deux ans. Celui-ci<sup>75</sup>, pendant une période de quatre ans (2019-2022), prend l'engagement de préserver tous les emplois de l'université (enseignants, EC et Biatss) avec, d'une part, des mesures de contraction des dépenses qui actionnent quelques leviers (recrutement de personnels non titulaires sur les postes offerts au mouvement, cadrage plus centralisé de l'OF et des heures complémentaires<sup>76</sup>, charges de fonctionnement surveillées), et d'autre part, une diversification des ressources (notamment, par prélèvements sur les ressources propres). Ce plan mise surtout sur la nécessaire amélioration de la qualité de l'action administrative.

Le montant des primes<sup>77</sup> à LMU suit des courbes inverses à celles du niveau national : les montants sont pratiquement toujours inférieurs mais en augmentation parfois sensible (+ 25 % entre 2018 et 2019) concernant les enseignants et EC. Le constat est analogue pour les Biatss, dont les primes peuvent être légèrement supérieures aux moyennes, mais en baisse minime, à l'inverse de la tendance nationale. Le montant global des primes a augmenté de 110 k€ entre 2018 et 2019 pour atteindre 6 645 k€<sup>78</sup>. Au-delà des montants, leur attribution manque de visibilité : le RAE admet une approche circonstanciée pour leur attribution : « les propositions des personnels n'obéissent pas à une logique particulière » ou encore « les primes [...] font l'objet [de la part du personnel] d'une connaissance très variable »<sup>79</sup>. Très logiquement, l'université en conclut qu'il faut « tendre vers une plus grande cohérence dans le traitement des promotions entre titulaires et contractuels ».

LMU dispose d'un outil sur tableur centralisant l'ensemble des postes vacants, des demandes de création et des évolutions proposées au CT et au CA pour préparer sa campagne d'emplois. Toutefois, elle n'a pas produit de cartographie des emplois qui pourrait conduire à un dialogue expert avec les composantes, les laboratoires et les instituts. Ainsi, le RAE<sup>80</sup> reconnaît que la campagne d'emplois est faite annuellement, sans que les résultats des dialogues bilatéraux soient rendus publics, laissant planer des doutes sur l'équité des décisions.

<sup>73</sup> MESRI fiche DGRH A1-1 et C1-1 Tableaux 8.1 et 8.2 p9 données 2019.

<sup>74</sup> Intranet LMU.

<sup>75</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 12, p. 3.

<sup>76</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 2, p. 13, 25 et 34.

<sup>77</sup> MESRI fiche DGRH A1 et C1 tableau 10.1, p. 10

<sup>78</sup> Bilan social 2018 et 2019, p. 91-92.

<sup>79</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 33.

<sup>80</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 32.

Finalement, le souci, compréhensible, de ne pas modifier le nombre d'emplois et les rémunérations des personnels (rémunération principale comme rémunération accessoire) produit l'inverse de l'effet attendu : le manque d'harmonisation des procédures, des décisions et de vue d'ensemble entraîne de forts ressentiments et installe les personnels dans un sentiment d'inquiétude et d'insécurité<sup>81</sup>. **Le comité a ainsi perçu une ambiance loin d'être sereine, confortant en cela les propos du RAE qui reconnaît que « certaines situations [sont] considérées comme injustes »**<sup>82</sup>. En effet, si la satisfaction de travailler à LMU semble être réelle au sein de la communauté, les disparités de traitement ont un impact sur l'ambiance de travail au quotidien<sup>83</sup>. Ainsi, ce sont des fractures qui se sont installées et qui divisent la communauté universitaire (parmi les enseignants, EC, Biatss, titulaires et contractuels) et qui sont autant de freins à l'émergence d'une identité commune : sentiment de manque de reconnaissance, traitements trop disparates, tâches en inadéquation avec les fonctions, etc.

L'université a parfaitement conscience des chantiers qu'elle doit mener. Elle reconnaît l'importance des outils dont elle dispose mais qui sont, à l'heure actuelle, à l'état embryonnaire, alors qu'ils seraient pourtant susceptibles de produire des effets sensibles. Les pistes évoquées par le RAE, restent assez marginales. **Sans réflexion de fond sur les emplois, leur répartition dans les composantes et les laboratoires, leur adaptation à l'évolution des effectifs d'étudiants, ou encore aux projets de recherche, ou sur l'évolution des métiers, le comité considère que LMU ne se donne pas la possibilité d'avoir des marges de manœuvre suffisantes.**

**Le comité recommande à LMU de mettre à profit la période à venir pour améliorer une situation qui s'est dégradée depuis la précédente évaluation. Il invite LMU à bien positionner les services administratifs centraux et à travailler avec eux à la rédaction d'une feuille de route répondant aux objectifs que l'établissement s'est fixés.**

*d/ Une volonté clairement annoncée de porter attention aux personnels, sans pour autant y parvenir toujours, dans le déroulement des carrières, dans la qualité de vie au travail, dans le dialogue encore insatisfaisant avec les organisations représentatives des personnels.*

Le RAE fait clairement état des dispositifs à l'œuvre à l'université qui permettent d'accompagner les personnels enseignants et EC<sup>84</sup> dans l'exercice de leurs missions (aide aux EC non producteurs, soutien et formation pour les MCF nouvellement nommés, aide à la recherche, aides financières et matérielles au montage de colloque, de publications). Les actions en faveur des Biatss, outre une politique de primes qui tente de ne pas les désavantager, portent essentiellement sur les formations qui leur sont proposées, formations professionnelles et préparations aux concours (numérique, bureautique, métier, sécurité au travail) ou en lien avec les sujets sociétaux qui sont portés par des cellules se consacrant à ces questions (lutte contre les violences, égalité entre femme et homme, etc.).

La création d'un pôle de la qualité de vie au travail en 2016<sup>85</sup>, placé au sein de la direction des ressources humaines (DRH), donne de la visibilité aux travaux qui y sont menés, même si les missions qui lui sont confiées excèdent désormais le périmètre qui lui avait été donné initialement. L'action sociale est bien recensée dans les bilans sociaux. Des associations regroupant étudiants et personnels, qu'elles soient sportives ou culturelles, existent au sein de LMU. Pour autant, les entretiens ont montré que, si ces possibilités d'activités extra-professionnelles sont connues, elles restent peu pratiquées.

L'inscription de LMU dans la labellisation de développement durable et de responsabilité sociétale<sup>86</sup>, notamment avec le label « AGIR ensemble »<sup>87</sup> obtenu en 2019-2020, engage tous les membres de la communauté universitaire à aller vers une amélioration des conditions de vie, même si ce dossier, porté par une cellule dont la feuille de route et les acteurs n'ont pas été suffisamment identifiés, peine à exister.

---

<sup>81</sup> Cf. entretiens.

<sup>82</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 33.

<sup>83</sup> Entretiens.

<sup>84</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 34-35.

<sup>85</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 34

<sup>86</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 39

<sup>87</sup> <https://agir-ensemble.net/agir-ensemble-le-label-agir-ensemble/>

Le RAE se montre assez critique sur la qualité du dialogue entre l'équipe de direction et les instances de consultation des personnels, CT et CHSCT<sup>88</sup>. Pourtant, les ordres du jour et les discussions témoignent de la participation active des représentants des personnels<sup>89</sup>.

La rédaction du RAE<sup>90</sup>, dont le comité a pu constater qu'elle avait été réalisée à partir des réflexions des groupes de travail mis en place à cette occasion, a tenu compte, entre autres, des remarques faites par lesdits représentants. Comme le RAE le préconise<sup>91</sup>, **le comité recommande de resserrer les ordres du jour et de contraindre davantage les temps de parole, notamment ceux qui sont consacrés à l'information descendante.**

Malgré la situation difficile dans laquelle se trouve LMU au regard de ses RH – à laquelle s'ajoutent des circonstances qui privent actuellement l'université de quelques postes de direction importants –, et les efforts engagés dans le cadre du PREF, l'établissement souhaite porter une grande attention au bien-être de ses personnels. LMU a bien défini les grandes lignes de son action en matière de RH qu'elle veut au service de ses axes stratégiques (proximité et excellence). Néanmoins, elle n'a pas su mettre en place une organisation pour y parvenir. **Le comité recommande que LMU remette en question ses modalités de fonctionnement, en faisant une place aux expertises des services administratifs, en leur donnant des objectifs clairs en matière de recueil et d'analyse de données, en réfléchissant à des procédures et des circuits qui engage toute la chaîne de traitement dans un processus concerté et lisible. Le comité considère que c'est seulement ainsi que l'attente formulée par l'équipe de direction sur l'efficacité des circuits de décision et l'amélioration continue de la gouvernance pourra trouver un début de solution.**

**Référence 8.** L'université intègre dans sa stratégie une politique immobilière constituant un levier de son développement et une traduction de sa responsabilité sociétale et environnementale.

### *e/ Une stratégie immobilière à construire et à faire porter par une direction des affaires immobilières mieux organisée*

LMU dispose actuellement de 65 bâtiments, sur 121 000 m<sup>2</sup> répartis sur les deux sites, Le Mans et Laval, qui comptent respectivement 108 500 m<sup>2</sup> et 12 500 m<sup>2</sup>.

La rédaction du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) s'est fondée sur un diagnostic de l'existant. Il ressort que l'état du bâti est globalement satisfaisant et les surfaces largement suffisantes pour accueillir les activités d'enseignement et de recherche, notamment à l'IUT du Mans. Les taux d'occupation ne sont pas optimaux mais, pour autant, **les espaces destinés à la vie étudiante font actuellement défaut, en particulier à Laval.**

L'université a pu construire et réhabiliter plusieurs bâtiments grâce au contrat de plan État-Région (CPER) et au soutien des collectivités territoriales. Un seul projet, de réhabilitation, a été réalisé sur fonds propres pour accueillir le service des sports et l'épicerie solidaire. D'autres opérations sont engagées ou prévues, entre autres en direction des étudiants : maison de l'étudiant à Laval, construction d'une Agora, et réhabilitation thermique de l'Ensim.

Les missions immobilières et logistiques sont portées par la direction des affaires techniques et immobilières (DATI). Elle est placée sous la responsabilité de la DGS. Plus concrètement, elle travaille en étroite collaboration avec la vice-présidence du CA : c'est elle qui établit annuellement la liste des projets, financés par l'établissement ou par des crédits spécifiques alloués par le ministère, dont certains peuvent être portés par les composantes.

Composée de 20 agents, cette direction est structurée en deux pôles, celui des travaux et de l'entretien courant et celui de la gestion et de l'organisation des gros travaux dont la responsabilité est assurée par un chargé de travaux. Elle s'est renforcée depuis un an par une compétence en gestion de données patrimoniales, avec comme objectif de mieux situer ses opérations dans le temps et d'en mieux maîtriser les financements.

<sup>88</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 34-35

<sup>89</sup> PV des instances consultatives, intranet de l'université.

<sup>90</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 2

<sup>91</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. : 34

La répartition des compétences en matière de logistique entre la DATI, les autres directions, les composantes, les laboratoires et les instituts, ainsi que le nombre de cellules, missions, etc. impactant les affaires immobilières et qui ne sont pas rattachées à la DATI – alors qu'elles y auraient légitimement leur place –, entravent l'efficacité du pilotage des affaires immobilières. En revanche, LMU fait, à juste titre, le constat d'un nombre important de pistes d'amélioration dans divers domaines : par exemple, accroître la visibilité sur les opérations immobilières à plus d'une année, notamment en mettant en place un comité de pilotage (Copil) – dont il faudrait bien préciser le positionnement et les attributions –, sortir d'une logique d'appropriation de ses espaces par une composante ou un service pour aller vers davantage de mutualisation, etc. Est également évoquée l'absence de répartition claire des charges de maintenance et d'entretien des locaux entre l'université et ses composantes. Le RAE précise que la tentative de rapprochement entre l'unité de formation et de recherche (UFR) « sciences et techniques » et la DATI, qui avait été jugée emblématique des évolutions à venir, n'a pas encore produit d'effets.

Par ailleurs, la concentration du pilotage des différents chantiers qui touchent aux affaires immobilières (DD&RS ; travaux d'accessibilité ; prévention des risques professionnels et préservation de la santé des agents et des usagers ; réseau des assistants de prévention ; etc.) sous la responsabilité de la DGS et le regard d'une vice-présidence permettrait de gagner en efficacité. Même si tous ces chantiers ne sont pas intégralement du ressort des affaires immobilières, leur rapprochement donnerait, de l'avis du comité, force et cohésion au travail de la DATI.

**Au regard de ces dysfonctionnements pointés par le RAE, le comité considère que LMU aurait tout à gagner à rationaliser l'organisation des affaires immobilières, de ses moyens humains comme de ses moyens financiers, et à être plus proactive pour parvenir à des améliorations.**

Même s'ils en restent encore à une étape très théorique et ne se préoccupent pas suffisamment de la façon de mettre en œuvre les priorités qu'ils peuvent dégager, des schémas directeurs et des labellisations témoignent de la préoccupation sociétale de LMU : Éco-campus ; Agir ensemble ; agenda d'accessibilité ; etc. Ainsi, la poursuite de la démarche de DD&RS est censée contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail et à un meilleur service rendu aux usagers.

LMU a investi et est bien placée sur le champ de la réduction des dépenses d'énergie, depuis plusieurs années, avec la réalisation d'une centrale de cogénération. L'université commence à anticiper sur la renégociation de son contrat avec EDF, qui vient à échéance dans peu d'années d'une part, et envisage d'autre part d'étendre son réseau de chaleur au Crous.

Les projets déposés et les crédits obtenus pour les rénovations et les réhabilitations sont bien évidemment intéressants et contribuent à renforcer les montants de crédits destinés à l'immobilier. Cependant, ils ne doivent pas occulter la nécessaire programmation de travaux sur ressources pérennes, ressources propres et engagements liés aux financements du CPER. Il faudrait travailler davantage à des programmations précises, proposées par la DATI en lien avec la direction des affaires financières (DAF), qui permettent davantage d'anticipation et une hiérarchisation des projets à réaliser, pour ne pas reconduire les récentes coupes dans le budget immobilier liées au PREF, qui auraient pu être mieux anticipées. Pour cela, **le comité recommande à LMU de se doter d'un schéma directeur de l'immobilier et de l'aménagement, s'appuyant sur le SPSI et prenant en compte toutes les dimensions liées à la RSE et à la stratégie pluriannuelle de l'établissement.**

# La recherche et la formation

## 1 / La politique de recherche

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

### *a/ Une structuration de la recherche qui valorise la signature scientifique de l'établissement et les partenariats*

Depuis plusieurs mandats, LMU mène une politique de recherche claire, s'appuyant sur des pôles thématiques pour lesquels son activité est reconnue nationalement voire internationalement. La recherche est, de plus, bien ancrée dans son territoire, comme en témoignent les nombreux partenariats avec les acteurs de l'ESR régional, les collectivités et les partenaires socio-économiques et socio-culturels.

La recherche de LMU est menée au sein de 15 unités de recherche qui regroupent 353 chercheurs et enseignants-chercheurs (C-EC), dont six sont des UMR associées au CNRS (seul organisme de recherche présent à LMU). Seules deux unités (le laboratoire d'acoustique Le Mans Université [LAUM] et l'institut de molécules et matériaux du Mans [IMMM]) ont des personnels CNRS sur le site du Mans (41 équivalents temps plein travaillé [ETPT] dont 21 ingénieurs, techniciens et personnels administratifs [ITA])<sup>92</sup>. **Le comité reprend à son compte l'avis formulé dans le RAE<sup>93</sup> concernant les nombreux départs en retraite de directeurs de recherche du CNRS et recommande à l'université de s'emparer de ce problème pour ne pas affaiblir des unités phares de son site.**

LMU possède également des unités de recherche multi-tutelles en partenariats régionaux (Nantes, Angers) et interrégionaux (Rennes 1 & 2, Bretagne Sud, Caen), qui ont contribué à son ancrage dans la ComUE UBL durant ce contrat. Aujourd'hui, LMU s'engage pleinement dans la ComUE expérimentale Angers-Le Mans, ce qui lui offre de nouvelles perspectives, notamment en matière de recherche dans le domaine de la santé. Le comité note d'ailleurs à ce sujet que des relations importantes ont été créées avec le CHM avec lequel une convention a été signée en mai 2019<sup>94</sup>. Au cours de ce contrat, le taux de produisant dans l'ensemble des unités a progressé de presque 10 % pour atteindre 91 %<sup>95</sup>, ce qui est notable.

Au cours de la période, le comité note que l'effort de structuration de la recherche entrepris depuis 2012 s'est poursuivi, en s'appuyant notamment sur les IRFI. LMU a identifié six secteurs, mais leur état de structuration est apparu très variable selon les domaines. La création des trois premiers instituts (cf. ci-dessous) avait été saluée dans le précédent rapport du Hcéres. Ils capitalisaient sur des thématiques reconnues et facilitatrices de partenariats socio-économiques. Le plus avancé (acoustique) a débouché sur le succès à l'appel national PIA École universitaire de recherche (EUR). L'institut du risque et assurances a lui aussi atteint une grande maturité et le comité estime que l'institut d'informatique Claude Chappe comme celui des matériaux (création annoncée comme prochaine) sont également de nature à renforcer ces domaines. Le projet d'institut « sport et santé de l'éducation » pourrait, quant à lui, prendre une nouvelle orientation dans le cadre de la nouvelle ComUE<sup>96</sup>. **Le projet d'institut en SHS est pour l'instant beaucoup plus hypothétique et fait l'objet de nombreuses interrogations de la part des acteurs concernés. Le comité s'interroge sur son intérêt alors qu'il existe déjà la Maison des sciences de l'homme (MSH) Ange-Guépin<sup>97</sup>, qui est l'outil classique qui convient aux collaborations et aux projets dans ces domaines.**

LMU a produit une note de cadrage de ces instituts<sup>98</sup> qui montre notamment comment l'établissement envisage leur articulation et le rôle des composantes dans le dispositif. **Néanmoins, si la note de cadrage met très clairement l'accent sur une structuration très intégrée du type *graduate school*, ce n'est aujourd'hui le chemin**

<sup>92</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 42.

<sup>93</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 43 et 46.

<sup>94</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 5.

<sup>95</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 4.

<sup>96</sup> Cf. entretiens.

<sup>97</sup> La MSHS – Le Mans héberge les laboratoires reliés à l'UFR Lettres et sciences humaines et sociales et quatre équipes d'accueil. Il s'agit d'une déclinaison sur site de la MSH régionale Ange-Guépin. Elle bénéficie à ce titre des services qu'elle propose à l'attention de tous les laboratoires SHS de Le Mans Université.

<sup>98</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 2.

**emprunté que par l'EUR Institut d'acoustique – graduate school (IA-GS) et le projet des matériaux.** Les deux autres instituts reposent sur des structures légères, intégrée pour l'Institut du risque et de l'assurance (IRA) ou plus simplement fédérative pour coordonner les activités des laboratoires et des composantes dans le cas de l'institut d'informatique. Cette souplesse démontre l'adoption d'une démarche pragmatique et en soutien aux initiatives de terrain mais ne facilite pas la lisibilité du positionnement de ces instituts dans l'université. **Le comité recommande de faciliter au mieux l'insertion des instituts dans leur environnement afin que ces derniers puissent réellement jouer un rôle d'accélérateur interne stimulant la dynamique de réponse aux appels à projets (AAP)**

Le pilotage de la recherche est organisé autour de trois instances, deux instances décisionnelles - la commission recherche (CR) et le conseil du pôle doctoral (qui est le lien naturel avec le conseil des écoles doctorales de la ComUE) - et une instance de consultation, le Copil de la recherche. Le Copil réunit de façon large les différentes parties prenantes de la recherche sur le site (directions d'unités, directions de composantes recherche, direction des IRFI et responsables des services liés à la recherche, CHM). Cette instance, dont chacun souligne l'importance, a sans aucun doute le mérite d'instaurer un échange large et très régulier mais **le comité considère qu'il est important que son périmètre et son rôle soient parfaitement définis pour ne pas empiéter sur les autres instances à vocation décisionnelles**<sup>99</sup>.

*b/ Une politique d'accompagnement des enseignants-chercheurs et des laboratoires à conforter dans une direction de la recherche et de la valorisation plus intégrée*

Les moyens matériels et financiers consacrés à la recherche sont substantiels, compte tenu de la taille de l'établissement<sup>100</sup>. Le soutien aux laboratoires est composé de deux grands blocs, un pour le soutien récurrent qui représente moins de la moitié de l'enveloppe mobilisée (800 k€) et un autre qui s'appuie sur divers appels à projets portés par la CR (830 k€) ; à cela s'ajoute un plan pluriannuel d'investissement (équipements) qui souligne l'effort de l'établissement en matière de recherche. Ces efforts et incitations à la recherche portent leurs fruits avec un nombre de projets obtenus (à l'échelle nationale et européenne) et un préciput ANR à la hausse de 113 à 229 k€ entre 2014 et 2019<sup>101</sup>. De plus, la démarche adoptée pour obtenir le label HRS4R est aussi l'indication de cette volonté d'aller vers les AAP européens<sup>102</sup>. **Le comité estime qu'il faut que LMU poursuive ses efforts d'accompagnement de ses EC et chercheurs dans leurs réponses aux AAP, tout en prenant en compte les remarques et les recommandations en matière de pilotage des RH.**

La partie administrative de la recherche à LMU est aujourd'hui découpée entre la DRED, le pôle doctoral, un pôle culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) et une toute nouvelle direction de la valorisation (DPIE, anciennement service Innovation, partenariat et relations extérieures [IPREx]), récemment constituée en direction autonome<sup>103</sup>. Les divers services et directions assurent un bon suivi des différentes activités de recherche, comme en témoignent les tableaux de bord. Cependant, les missions sont assez dispersées et la transversalité n'est pas visible. De plus, la fonction financière n'est pas directement gérée au niveau de la DRED, mais au niveau de la DAF et des composantes. **Le comité recommande de rassembler l'ensemble des ressources de recherche et de constituer une véritable direction de la recherche et de la valorisation, qui intégrerait pleinement toutes ses dimensions (DRED, DPIE, CSTI, écoles doctorales [ED] et finances recherche). Enfin, il semble impératif que LMU se dote d'un SI recherche qui serait un atout pour le pilotage global de ses activités dans ce domaine.**

**Référence 10.** Les politiques de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique et technique de l'université contribuent au développement socio-économique et ainsi qu'aux évolutions sociétales.

<sup>99</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 42.

<sup>100</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 43.

<sup>101</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 4.

<sup>102</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 11.

<sup>103</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 44-50.

## *c/ Une université actrice du développement socio-économique de son territoire*

La valorisation de la recherche est très présente. L'ensemble des actions reposent sur la DRED et sur la DPIE. Chacune de ces deux directions est appréciée des unités et des EC et chercheurs, mais un manque de fluidité est patent<sup>104</sup>. **Le comité recommande une clarification de l'articulation entre DRED et DPIE, voire une ré-interrogation de leur séparation.**

L'environnement est riche, parfois complexe : Satt Ouest-Valorisation, Institut de recherche technologique (IRT) Jules Verne, Centre de transfert de technologie du Mans (CTTM), techno-campus, campus paramédical, CHM. Les collectivités sont actives, et en particulier la Région avec notamment son programme Fil'Innov<sup>105</sup>, qui vise à soutenir les relations entre laboratoires et entreprises, et dont l'efficacité est appréciée. Le fonctionnement de ces structures paraît efficace, et globalement satisfaisant pour les parties prenantes. Les partenaires économiques sont engagés et satisfaits<sup>106</sup>, confortant les thèmes d'excellence choisis par l'établissement. Les résultats affichés sont plutôt encourageants (contrats, thèses, brevets, licences)<sup>107</sup>. La création d'entreprises pourrait avantageusement bénéficier d'une action concertée visant plus spécifiquement les doctorants et post-doctorants.

Le choix d'écartier les contrats de prestations au profit des contrats de collaborations est une orientation partagée par les acteurs et mise en œuvre. Elle permet de conserver une stratégie à la mesure des moyens de l'établissement ; la relation avec le CTTM s'inscrit dans ces choix<sup>108</sup>.

Les collaborations et partenariats vont au-delà de l'écosystème local, et peuvent être un facteur d'attractivité, même si la crise sanitaire a pu être un frein.

L'attention portée à la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) est aussi fortement intégrée à la stratégie de LMU, qui considère cet élément comme « moteur dans son territoire »<sup>109</sup>. C'est assez significatif au travers du travail avec les associations et les collectivités, de la mise en place d'actions vers les écoles, collèges et lycées impliquant les doctorants, les EC et le service, de l'organisation d'événements hors les murs visibles ou de l'obtention de projets financés pour mener les actions à un niveau satisfaisant.

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

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

### *a/ Une université qui remplit ses missions d'établissement pluridisciplinaire de proximité en 1<sup>er</sup> cycle, sans négliger son attractivité en master sur des créneaux bien identifiés*

LMU est implantée au Mans, où elle accueille 90 % de ses étudiants, et à Laval. Si on considère la période de 2015-2016 à 2019-2020, l'effectif total de l'établissement a progressé de 16 % pour passer de 10 427 à 12 100 étudiants répartis au sein de trois UFR, deux IUT, une école d'ingénieur et le service de formation continue (SFC), avec une augmentation plus importante les deux dernières années (+ 800 étudiants en 2019-2020) qui correspond aussi au déploiement des conventions avec les IFSI. Les inscriptions en cursus parallèles (classes préparatoires aux grandes écoles [CPGE], IFSI, etc.) dans le cadre des conventions passées par l'établissement progressent dans le même temps de 66 % pour passer de 1 099 à 1 825, soit à peu près la moitié de l'augmentation de l'effectif pour l'établissement. Il n'en demeure pas moins une augmentation de 12 % des effectifs inscrits en présentiel au cours de la même période, ce qui est important à l'échelle de l'établissement<sup>110</sup>.

<sup>104</sup> Cf. entretiens.

<sup>105</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 48.

<sup>106</sup> Cf. Entretiens.

<sup>107</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 4.

<sup>108</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 49.

<sup>109</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 47.

<sup>110</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 4.

Les formations proposées en 1<sup>er</sup> cycle se répartissent de façon équilibrée entre des formations générales (15 mentions de licence générale et 8 spécialités de DUT) et professionnelles (27 licences professionnelles). L'offre de master est en prise plus directe avec la recherche et avec la stratégie de mise en place d'IRFI ; elle s'appuie pour partie sur les trois instituts existants et sur les six composantes. L'attractivité externe des masters est plus large qu'en 1<sup>er</sup> cycle avec seulement 54 % d'étudiants locaux contre deux tiers en 1<sup>er</sup> cycle. L'établissement compense cette offre locale par une politique de co-accréditations, à l'échelle inter-régionale de la ComUE UBL pendant la période écoulée. Globalement, la part des étudiants boursiers accueillis à LMU (35 %) est proche de la moyenne nationale (37 %). Les entretiens menés lors de la visite ont permis de constater que les collectivités locales reconnaissent le rôle social de l'université du fait de son OF, en particulier dans les domaines des risques, des assurances et de la santé, qui correspondent à un axe de développement du territoire et qu'elles affirment leur soutien. **Ainsi, le comité considère que LMU a su conjuguer proximité et ancrage territorial, comme en témoigne l'attractivité nationale et internationale des formations de master<sup>111</sup>.**

LMU a noué deux partenariats-clés pour ses formations. Le premier avec l'université d'Angers lui permet de proposer aux étudiants du territoire, y compris sur le campus de Laval, un accès aux études de santé grâce au PluriPASS (depuis 12 ans) et maintenant aux L.AS. En procédant ainsi, elle atteint son objectif d'université de proximité mais aussi un objectif de soutien à son territoire qui souffre d'un manque de personnel médical. Ce partenariat est depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021 portée par la ComUE Angers-Le Mans, considérée par tous les acteurs de la formation rencontrés comme le prolongement naturel d'une collaboration existant de longue date et d'une volonté de se renforcer mutuellement. Le second partenariat avec l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé) de Nantes permet d'élargir la gamme de formation de second cycle en proposant des masters de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF) pour le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>nd</sup> degré et un master de pratiques et ingénierie de la formation. **Le comité recommande à LMU de poursuivre la démarche d'ouverture de l'établissement au travers de ses partenariats, notamment au travers de la construction de la ComUE.**

Le développement des EAD, depuis une quinzaine d'années, a permis d'élargir le champ d'attractivité de 31 formations qui accueillent aujourd'hui 800 étudiants<sup>112</sup>. Il a aussi permis à LMU d'affronter la crise sanitaire avec des outils déjà éprouvés, facilitant ainsi les enseignements à distance pour l'ensemble des formations. La charte qualité de l'EAD et le modèle de valorisation des activités de conception et d'animation des formations par le numérique, couplés à des enquêtes systématiques sur les EAD auprès des étudiants, garantissent la qualité des enseignements et favorisent leur développement. **Le comité recommande à LMU de poursuivre sa stratégie de développement des EAD en synergie avec la stratégie de développement des innovations pédagogiques.**

Les modalités de formation ont évolué vers une part plus élevée de l'alternance<sup>113</sup>, surtout en sciences et techniques et plus récemment en droit-économie-gestion. Les étudiants en alternance ne constituent généralement pas des groupes spécifiques au sein des promotions, ce qui crée d'importants problèmes d'organisation. L'alternance pour la partie concernant l'apprentissage est gérée par le centre de formation d'apprentis (CFA) FormaSup de la région Pays de la Loire. Les composantes manquent de temps et d'accompagnement pour la création de formations en alternance, et de visibilité sur le modèle économique appliqué à ces formations. **Le comité recommande un accompagnement et un suivi de l'alternance par un service créé à cet effet, afin d'accélérer l'ouverture de formations, en particulier dans les composantes n'en proposant aucune ou très peu.**

Par ailleurs, en formation initiale, les deux NCU Thélème (avec Angers) et Écri+ (avec l'université ouverte des humanités [UOH]) accompagnent une transformation progressive des licences (orientation, accompagnement à la réussite, individualisation des parcours, hybridation, renforcement en français)<sup>114</sup>. La formation continue s'est également développée au sein du SFC pour répondre aux réformes des formations professionnelles et à l'exigence de qualité, avec l'utilisation de la base de référencement Datadock. LMU se distingue par un atelier-école (évaluation et contrôle non-destructifs – matériaux et structures [ECND Academy]) sur l'évaluation et le contrôle de la qualité par des méthodes non destructives. Cet atelier résulte d'un projet partagé entre plusieurs

<sup>111</sup> +14 % d'inscrits en master entre 2016 et 2020. Source :

[https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P883/tableau\\_de\\_bord\\_de\\_l\\_enseignement\\_superieur\\_les\\_etudiants\\_par\\_etablissements\\_avec\\_doubles\\_inscriptions\\_cpge\\_-\\_enseignement\\_superieur](https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P883/tableau_de_bord_de_l_enseignement_superieur_les_etudiants_par_etablissements_avec_doubles_inscriptions_cpge_-_enseignement_superieur).

<sup>112</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 4.

<sup>113</sup> Nombre des contrats en apprentissage 251+116 (contrat professionnalisation) en 2016-2017 à 332+103 (contrat professionnalisation) en 2019-2020.

<sup>114</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 3.



composantes, le SFC et les entreprises pour le développement de formations initiale et continue en réponse à un besoin des industriels. Il est soutenu par des moyens obtenus dans le cadre du PIA2.

Le pilotage de l'OF s'effectue sur un mode participatif : multiples structures de réflexion au sein de la CFVU, comité de pilotage des formations (directeurs des composantes et des services), conférences de composantes et de commissions, ainsi que groupes de suivi des dispositifs pédagogiques<sup>115</sup>. Les entretiens ont montré que si le rôle de chacune de ces instances est bien identifié, du politique à l'opérationnel, et si elles sont un bon relais de l'information, elles impliquent un grand nombre de réunions et ne permettent finalement pas de véritables prises de décisions partagées par les acteurs de la formation avec la gouvernance. **Le comité recommande de revoir la composition et l'articulation de ces structures de réflexion de façon à rendre les échanges plus efficaces et à mieux impliquer les directeurs de composantes et de services dans la prise de décision.**

Le pilotage s'appuie sur l'analyse et le suivi d'une série d'indicateurs concernant l'attractivité, la réussite et l'insertion professionnelle. Le pilotage des activités se réalise également à l'aide d'une application informatique, interfacée avec Apogée, qui permet de suivre les heures d'enseignement, les effectifs par unité d'enseignement et de mesurer la soutenabilité de l'OF et le respect du cadrage sur les effectifs. Sur cette base, LMU va engager un travail d'harmonisation des ressources entre les composantes<sup>116</sup>. Les entretiens ont confirmé que LMU a mis en place autour de la DEF une gestion plus centralisée des maquettes de formations et a pu produire des indicateurs pour améliorer ainsi sa maîtrise des coûts en prenant appui sur le service pilotage. **Le comité invite l'université à poursuivre dans cette voie, en lien avec les recommandations précédentes sur la structuration administrative.**

**Référence 12.** L'université développe un ensemble de dispositifs institutionnels garantissant une action coordonnée et opérationnelle au service de l'OF et de son internationalisation.

### *b/ Un ensemble de dispositifs efficaces au service de l'OF.*

L'OF de LMU s'appuie sur un ensemble de dispositifs permettant d'évaluer et de faire évoluer les formations vers une intégration progressive de dispositifs de pédagogie innovante et une internationalisation croissante. LMU intègre graduellement l'approche par compétence (APC) dans ses formations. Elle a mis en œuvre un travail sur les référentiels de compétences associées aux licences professionnelles et aux masters. Un service d'accompagnement à l'APC a été créé au sein de la DEF pour favoriser l'évolution des formations dans ce sens. Le RAE n'indique pas les évolutions à l'œuvre depuis cette création et ne précise pas la part que l'APC occupera dans les maquettes pour la prochaine accréditation. Dans le contexte particulier de changement de gouvernance de l'université, aucun cadrage de l'OF pour la prochaine accréditation n'avait en effet été défini au moment de la visite du comité Hcéres.

Les conseils de perfectionnement ont été mis en place pour toutes les mentions de diplôme. Ils ont accès à de multiples informations pour alimenter leur réflexion (statistiques sur les effectifs et la réussite, résultats d'enquêtes, etc.). Ces conseils jouent aussi un rôle particulier de valorisation et d'information sur les pédagogies innovantes.

Pour favoriser les dispositifs d'aide au développement de l'innovation pédagogique, LMU s'appuie sur une communication interne (conseils d'UFR et CFVU) et sur un accompagnement par des ingénieurs pédagogiques (modules d'appui à la pédagogie et au numérique, formations des enseignants, accompagnement spécifique pendant le confinement). Grâce à la création du pôle « ressources numériques » (PRN), dès 2005, LMU bénéficie d'une longue expérience en développement de ressources numériques pour la pédagogie et en accompagnement des enseignants et enseignants-chercheurs et des nouveaux EC. Il gère en permanence un portefeuille important de 80 projets.<sup>117</sup> Par le déploiement récent des ingénieurs pédagogiques dans les composantes, tout en conservant la cohérence du service par des réunions bimensuelles, le PRN propose un accompagnement adapté à chaque projet d'innovation pédagogique. **Le comité encourage la poursuite du développement des dispositifs pédagogiques innovants.**

<sup>115</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 53.

<sup>116</sup> Cf. entretiens.

<sup>117</sup> Cf. entretiens.

### *c/ Une politique internationale plus qualitative, en meilleure adéquation avec la stratégie RFI*

Les actions en faveur de l'internationalisation de l'OF sont accompagnées par le SRI et la Maison des langues. L'obtention du label « Bienvenue en France » a permis de développer des cours en anglais (Formation anglais université du Mans [FAUM]) et des modules d'accompagnement des étudiants internationaux (accompagnement universitaire pour la réussite et l'intégration des internationaux [AURII]). LMU propose également un DU « passerelle » original pour les réfugiés. Enfin, au niveau européen, l'université développe des projets de partenariats stratégiques sur la pédagogie innovante et des mobilités Erasmus. Elle participe également à de grands réseaux internationaux (Agence universitaire de la francophonie [AUF], bureau de coopération interuniversitaire [BCI], Campus France, etc.).

La politique internationale en matière de formation se traduit par de nombreux accords de coopération (200 conventions), 50 doubles diplômes, six licences délocalisées essentiellement en Tunisie. LMU attire ainsi annuellement 1 500 étudiants étrangers d'une centaine de nationalités. Elle participe également à l'attractivité de la formation doctorale avec 40 thèses en cotutelles. Les mobilités sortantes représentent autour de 3 % de son effectif global (soit entre 250 et 300 étudiants) avec une part plus importante des mobilités pour stage de 58 % en 2017-2018 et 2018-2019<sup>118</sup>.

Le comité constate toutefois que le nombre d'inscrits dans les doubles diplômes a été divisé par 6 en 8 ans, passant de 1 222 en 2010-2011 à 328 en 2015-2016 puis 191 en 2018-2019<sup>119</sup>. C'est peu pour 50 doubles diplômes et six licences délocalisées. Le RAE et les entretiens de visite témoignent d'une grande qualité de l'accueil des étudiants internationaux avec de bons taux de réussite. **LMU a ainsi pris un virage plus qualitatif dans le développement de sa stratégie internationale, ce que le comité considère comme plus en adéquation avec sa stratégie RFI, répondant ainsi aux remarques des précédents rapports du Hcéres.**

Des difficultés persistent néanmoins concernant la mobilisation des enseignants et des EC pour dispenser des cours en anglais et se faire accompagner par la Maison des langues. **Le comité recommande de poursuivre la sensibilisation et l'accompagnement des enseignants et des EC pour accroître l'attractivité internationale de LMU auprès des étudiants non francophones.**

## 3 / Le lien entre recherche et formation

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

### *a/ Une politique structurante pour le lien entre formation et recherche*

**LMU mène une politique de développement des IRFI, structurante pour l'université et favorable au lien entre recherche et formation.** Elle souhaite ainsi l'adossement des masters principalement aux IRFI existants ou en cours de réflexion. LMU favorise également dès la première année de Master les stages dans les laboratoires<sup>120</sup>.

**Si le travail a pu porter ses fruits dans plusieurs domaines (acoustique, informatique, matériaux, mathématique, économie) avec des formations en adéquation avec la recherche, les efforts doivent se poursuivre pour les domaines (SHS, Sport-Santé) qui ne sont pas encore totalement structurés.** L'EUR IA-GS peut servir d'exemple pour les parcours de Master des autres IRFI et leur articulation avec le doctorat. La place des formations de 1<sup>er</sup> cycle dans le dispositif reste à définir. Pour y parvenir, **le comité recommande que tous les acteurs de l'établissement (UFR, IUT, Ensim, unités, IRFI) soient associés pour définir une organisation claire des parcours LMD.**

<sup>118</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 4.

<sup>119</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 4.

<sup>120</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 63.

La formation doctorale reste un enjeu fondamental pour LMU. Au cours du contrat, celle-ci a évolué au gré des modifications de regroupement des établissements (ComUE UBL, ComUE avec Angers), qui ont mené à un redimensionnement des écoles doctorales. La formation doctorale est articulée de manière bi-régionale aujourd'hui et sera redimensionnée de manière régionale dans le prochain contrat (à la fin de la ComUE UBL)<sup>121</sup>. Les études doctorales ont été organisées au sein d'une quinzaine d'ED, co-accréditées avec les divers établissements de l'UBL en fonction de leurs spécificités. La place, sur le site du Mans, du pôle doctoral est réellement un élément essentiel qui a permis d'harmoniser le fonctionnement des ED et de faciliter la vie quotidienne des doctorants et leur relation aux seins des diverses ED<sup>122</sup>. L'existence de la ComUE UBL et l'organisation régionale qui se met en place actuellement ont permis et permettent de produire un catalogue très fourni de formations pour le bénéfice des doctorants. Le travail mené dans la labellisation HRS4R devrait également permettre de suivre les recommandations au niveau européen<sup>123</sup>.

Le nombre des doctorants inscrits annuellement pendant la durée du contrat est resté stable (environ 280), ce qui reste faible en proportion (inférieur à 3 %). La part des doctorants bénéficiant d'un contrat doctoral est passée de 33 % à 24 % entre 2013-2014 et 2019-2020<sup>124</sup>. **Avec 4 à 6 nouveaux entrants par an depuis 2013 (sauf en 2018-2019 où ils étaient 14), le nombre de contrats Cifre reste faible, compte tenu du profil de LMU, dont le domaine sciences et techniques est très développé et visible. Le comité estime qu'il existe une marge de progression au vu de la dynamique partenariale affichée et soulignée précédemment.**

Enfin, LMU a développé un lien fort entre formation, recherche et politique internationale, en s'appuyant sur les conventions de doubles diplômes, une cartographie croisée de la recherche et de la formation, les appels à projets, les bourses de mobilité, les thèses en cotutelle (9 à 18 nouvelles thèses inscrites par an) et un programme de mobilité pour le personnel. Cette politique se concrétise par une part importante d'étudiants internationaux en doctorat (45 %) en provenance de laboratoires partenaires de l'université (Maroc, Tunisie, Cameroun, Pologne, Ukraine, Chine). **Cependant, les entretiens menés par le comité ont mis en évidence une fragilité financière de certains doctorants internationaux en cotutelle. Le comité recommande une vigilance particulière envers ces doctorants et la recherche de financements complémentaires pour les soutenir.**

### *b/ Une qualité de l'accueil et des services documentaires en amélioration constante*

La politique documentaire est claire et décrite en détails dans le RAE. Elle s'appuie sur des bibliothèques universitaires (BU) de site, qui favorisent le lien de proximité. L'accueil a été amélioré grâce à la rénovation des espaces et à l'élargissement des horaires d'ouverture (obtention du label NoctamBU+). Le service commun de documentation (SCD) est largement engagé dans une évaluation et une amélioration continue de ses usages. Ainsi, une commission « documentation et information scientifique et technique » a été créée pour définir la documentation utile à la recherche. Le service mène également des politiques de développement des livres électroniques pour les étudiants. Le SCD participe à la formation documentaire des chercheurs et des étudiants (dont les doctorants), au soutien aux archives ouvertes HAL, qui est bien visible (site web), et aux actions en faveur de la science ouverte. Concernant les doctorants, un travail collectif entre le SCD, la DRED et les laboratoires permettrait sans aucun doute d'amplifier la dynamique. Le nombre d'EC et de chercheurs contribuant à HAL sur le site dépasse les 50 %, ce qui est déjà important. **Le comité encourage la poursuite de la politique d'amélioration continue de la qualité de l'accueil des publics et des services aux usagers.**

## La réussite des étudiants

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

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

<sup>121</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 63-64.

<sup>122</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 64, annexe 16 et entretiens.

<sup>123</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 11.

<sup>124</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 4, p. 26-28.

Le rôle d'université de proximité de LMU se traduit par une attractivité majoritairement locale en 1<sup>er</sup> cycle, qui représente près de 73 % des étudiants, dont les deux tiers sont sarthois ou mayennais. **LMU fait preuve d'un indéniable succès en matière de taux de réussite, en licence notamment. En effet, la valeur ajoutée de la réussite en premier cycle mesurée par l'indicateur ministériel place LMU depuis plusieurs années parmi les meilleurs établissements au niveau national et les taux d'insertion professionnelle (IP), qui étaient déjà parmi les meilleurs, s'améliorent, en particulier en licence professionnelle.**

### *a/ Une politique dynamique d'information et d'orientation*

La politique d'information et d'orientation de LMU a été renforcée par la mise en œuvre du NCU Thélème depuis 2017 et du PIA3 Étoile depuis 2019. Ces dispositifs complètent les actions classiques menées auprès des lycées, notamment à travers Parcoursup et les salons d'orientation, ou encore par le développement du tutorat étudiant dans les lycées partenaires et de l'éducation à l'orientation<sup>125</sup>.

L'information des étudiants est facilitée par des dispositifs renforcés d'accueil pendant le mois des inscriptions, à travers le Kiosque info service (KIS) et l'accueil et l'accompagnement spécifique des étudiants étrangers par le bureau d'accueil international<sup>126</sup>. Cette organisation favorise la diffusion d'informations relatives aux services offerts par le Crous, comme les places en résidence, et aux services offerts par l'université, comme les cours de français et les activités péri-universitaires.

En outre, des dispositifs d'accueil relativement classiques sont mis en place pour répondre à la politique de diversification des publics étudiants (étudiants en situation de handicap, sportifs de haut niveau, salariés). Le comité regrette que les aménagements soient peu détaillés dans le RAE, en particulier ceux que propose le relais handicap relativement aux modalités d'accompagnement en lien avec le centre de santé universitaire médico-psycho-social (CSUMPS)<sup>127</sup>.

**Le comité considère que LMU répond de façon satisfaisante aux objectifs d'information et d'orientation des lycéens et des étudiants, et qu'elle offre à ces derniers un accueil de qualité.**

### *b/ Des dispositifs variés d'accompagnement vers la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants*

Les outils d'aide à la réussite se déclinent en différents dispositifs, dont des dispositifs « Oui si » généralisés depuis 2018 avec des licences organisées en 4 ans ou en 3 ans<sup>128</sup>. Pour ce qui concerne le dispositif en 3 ans, proposé à la faculté des sciences, des tests de positionnement sont organisés à la rentrée et des cours de remédiation sont mis en place. Les entretiens menés par le comité ont mis en évidence une volonté de l'établissement de déployer des dispositifs adaptés aux spécificités de chaque composante, sans imposer un modèle homogène. L'aide à la réussite s'appuie également sur les programmes NCU Thélème, notamment avec le tutorat de renforcement et de consolidation, et Écri+, destiné à améliorer le niveau de français des étudiants<sup>129</sup>.

Afin de favoriser la démarche individuelle de l'étudiant, LMU décline des choix de parcours à partir de la L2, une unité d'enseignement (UE) sur le projet professionnel étudiant, ainsi qu'une UE d'ouverture (UEO) originale. Cette dernière porte sur des compétences transversales (promotion de la santé, sport, développement durable, etc.) ou des compétences de tutorat et fait l'objet d'une révision annuelle. Elle a été accompagnée par la création d'un « pôle tutorat » à la DEF<sup>130</sup>. Les entretiens menés par le comité ont souligné l'engouement des étudiants pour ces UEO.

LMU mène des actions d'accompagnement à l'entrepreneuriat étudiant en partenariat avec l'université de Nantes, qui les coordonne et les pilote à l'échelle du territoire. Les dispositifs sont variés, avec, en particulier, un DU étudiant entrepreneur (DU2E) interuniversitaire et la participation à des concours spécifiques. Ces actions

<sup>125</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 3.

<sup>126</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 69.

<sup>127</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 68.

<sup>128</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 70.

<sup>129</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 3.

<sup>130</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 71.

portent leurs fruits : 96 étudiants ont obtenu le statut national d'étudiant entrepreneur et 7 créations d'entreprises sont à souligner au cours de la période, malgré le changement de portage du Pépité.

Enfin, les enquêtes sur la réussite des étudiants montrent que LMU est bien positionnée par rapport aux moyennes nationales. Les taux de réussite en licence en 3 ans vont en s'améliorant, passant de 45 % pour les diplômés de 2014 à 50,5 % pour ceux de 2019, s'agissant des néo-bacheliers. Il en est de même pour les taux de passage de L1 en L2, qui affichent un taux supérieur de près de 3 points<sup>131</sup> aux moyennes nationales. En revanche, le taux de réussite en master reste plus modeste, globalement inférieur à 50 %, même si ce taux connaît lui aussi une courbe ascendante<sup>132</sup>. Cependant, il convient de préciser que ces résultats sont largement impactés par le taux de réussite des étudiants en enseignement à distance, qui peine à atteindre 10 %<sup>133</sup>.

L'efficacité et l'impact des dispositifs les plus récents comme les « Oui si » ne peut être véritablement mesurée, compte tenu de la fragilité des publics qui en bénéficient. LMU souligne d'ailleurs que le bilan provisoire est mitigé puisque la réussite ne semble pas améliorée par ces dispositifs d'accompagnement.

Le comité regrette que les indicateurs de réussite en licence se limitent à la définition classique de la réussite étudiante et ne prennent pas en compte les autres types de réussite étudiante (réorientations internes, réussite en 4 ans, développement de compétences transversales, etc.). **Pour permettre à LMU d'asseoir sa stratégie bien définie en matière de réussite étudiante, le comité lui suggère la construction d'indicateurs internes de réussite, complémentaires à ceux du ministère**, en incluant le double objectif d'université de proximité et d'excellence et la prise en compte de la réussite étudiante, et ce afin de mieux mesurer l'efficacité de la stratégie d'établissement sur le long terme.

Le comité constate une pluralité de dispositifs pédagogiques de préparation à l'insertion professionnelle, de manifestations et d'ateliers d'aide à la recherche de stage et d'emploi proposés aux étudiants<sup>134</sup>, avec parfois des services similaires mais proposés sous différentes formes, permettant aux étudiants de trouver un atelier au plus proche de leurs besoins et de leur façon d'apprendre. Le développement du Career Center depuis 2016 et l'appui de la plateforme sur l'animation de sessions de projet professionnel de l'étudiant permettent également d'accompagner les étudiants vers l'insertion professionnelle<sup>135</sup>. Le comité souligne **la bonne complémentarité entre les différents dispositifs favorisant la démarche individuelle et ceux qui visent à une meilleure insertion professionnelle de l'étudiant**.

L'insertion professionnelle des diplômés de LMU est, elle aussi, très satisfaisante. Les taux d'IP des étudiants de licence professionnelle et de master à 30 mois est de 95 %, en légère augmentation au fil des ans<sup>136</sup>. L'IP est évaluée par l'université dans le cadre de son observatoire de l'IP et de la vie de campus. La particularité de cet observatoire est d'être doté d'un conseil scientifique composé d'EC<sup>137</sup>. Le comité regrette que l'existence de cet observatoire n'ait pas permis de mener des enquêtes complémentaires aux enquêtes ministérielles, et qu'il n'ait pas servi à accompagner et à centraliser les enquêtes sur le devenir des étudiants menées à l'initiative des composantes.

L'évaluation des formations repose sur un outil spécifique, ÉvaMaine, géré par la DEF, qui propose des questionnaires types (et modulables) et permet d'évaluer dans le détail les formations, y compris à l'échelle de l'UE. Il est couplé à l'outil Évastat pour l'analyse. L'utilisation et le traitement des enquêtes est de la responsabilité des composantes et des équipes pédagogiques. L'observatoire de l'insertion professionnelle et de la vie de campus (OIP-VC) mène par ailleurs des enquêtes relatives à l'insertion professionnelle (enquêtes ministérielles) et des enquêtes « à la carte », en particulier sur la réussite des étudiants. Cette dispersion des responsabilités en matière d'enquête réduit la visibilité de leur utilisation et de leurs résultats, et limite les analyses croisées.

**Le comité juge efficace l'accompagnement vers la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants, notamment au travers de dispositifs pédagogiques innovants. Néanmoins, il recommande une plus grande coordination des enquêtes entre la DEF et l'OIP-VC d'un côté, et les composantes de l'autre, afin d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des outils d'évaluation des formations et de leur impact en termes de réussite et d'insertion professionnelle.**

<sup>131</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe « Bilan de performance », indicateur « taux de réussite en licence en trois ans ».

<sup>132</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe « Bilan de performance », indicateur « taux de réussite master en deux ans ».

<sup>133</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe « Bilan de performance », indicateur « évolution taux de réussite master en deux ans ».

<sup>134</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 72.

<sup>135</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 71.

<sup>136</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe « Bilan de performance », indicateur « insertion professionnelle à 30 mois ».

<sup>137</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 73-74.

## 2 / La vie étudiante

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

### *a/ Une offre de services pour la vie étudiante très développée mais qui se construit dans un contexte de très faible implication des étudiants dans la gouvernance*

LMU considère que le développement de la vie étudiante est un enjeu majeur de sa politique. Au printemps 2018, LMU a notamment décidé de renforcer ce domaine avec la création de la fonction de vice-président à la vie de campus et aux initiatives. L'université développe et coordonne les actions des services pour les étudiants autour de quatre grands thèmes : la santé et l'aide sociale ; la culture ; le sport et l'engagement ; et le développement du tissu associatif étudiant.

En premier lieu, la politique de développement de la qualité de vie et de la santé étudiante s'est largement développée. Elle se traduit par les nombreux services et actions du CSUMPS, dont les étudiants bénéficient (plus de 8 000 actes sur la période)<sup>138</sup> et par l'augmentation des effectifs et des moyens engagés, qui atteignent maintenant plus de 6 ETPT. De plus, un effort d'amélioration des locaux situés au Mans a été entrepris et l'installation de locaux est en cours à Laval. À noter que ce service a été particulièrement sollicité lors de la pandémie, qu'il a su faire face à la crise sanitaire et qu'il a apporté des solutions aux étudiants, grâce à un centre de santé actif soutenu à la fois par des étudiants relais santé et 70 étudiants ambassadeurs Covid-19, par une épicerie solidaire, par la mise en place d'actions proposées en ligne par le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps), et par la création d'un collectif solidaire par le service culturel.

LMU a fait un effort considérable en faveur du développement des actions de son service culturel grâce à une scène et une programmation culturelle à destination des étudiants, personnels mais aussi du grand public, avec notamment la mise en place d'une vingtaine d'ateliers artistiques (dont certains font partie des UE d'ouverture), qui peuvent concerner annuellement jusqu'à 450 étudiants<sup>139</sup>.

Les étudiants bénéficient largement d'activités sportives grâce au Suaps, que ce soit dans le cadre d'UEO mais aussi d'activités libres. La demande des étudiants est très élevée (près de 6 000 étudiants) et se heurte à des installations sportives saturées, en particulier à Laval, et un nombre d'enseignants considéré comme insuffisant<sup>140</sup>. L'université précise que des moyens ont été obtenus dans le cadre du dialogue stratégique de gestion pour améliorer les installations au Mans et d'un projet CPER, consacré aux installations sportives à Laval.

Les actions des services aux étudiants et les évolutions envisagés dans les années à venir sont bien détaillées dans le RAE. Le CSUMPS, le service culturel et le Suaps proposent un large éventail de services aux étudiants. Le comité juge également très positif que ces trois services proposent et/ou encadrent des activités ouvertes en UEO. Une difficulté importante demeure tout de même, qui concerne la capacité de l'établissement à déployer ces services sur ces deux campus de manière équivalente eu égard à leur taille. Ainsi, les efforts entrepris sur le campus de Laval doivent se poursuivre.

Le dernier axe concerne le développement de la vie étudiante et l'engagement des étudiants<sup>141</sup>. L'épicerie solidaire joue un rôle central dans la dynamique inter-associative. Les étudiants peuvent témoigner de l'accompagnement à la vie de campus grâce à l'activité associative, qui s'est vue renforcée depuis 2 ans, notamment par un volontaire en service civique et la création d'un poste de médiation culturelle et d'animation de la vie associative. Le site de l'université propose la liste des associations, avec une forte prédominance des associations de filières. Il serait intéressant de disposer de davantage d'éléments sur la réalité et le contenu des activités associatives. Les enquêtes diligentées par l'université doivent être poursuivies pour

<sup>138</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 76.

<sup>139</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 77.

<sup>140</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 77.

<sup>141</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 78-79.

rendre compte plus précisément de la participation et de l'implication des étudiants dans la vie associative. L'établissement a, de plus, formalisé un cadrage associatif (charte des associations, label « soirée safe », etc.).

L'université ne donne aucune information sur le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) en matière d'animation et d'aides sociales, mais il donne un bref descriptif de l'utilisation de la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) de 750 k€, dont les deux tiers reviennent à l'activité des services et des associations, auxquels s'ajoute le cofinancement par le Crous d'environ 330 k€ dont bénéficient une vingtaine de projets. L'université n'indique pas non plus la proportion des projets financés en fonction des domaines d'activité. Les décisions prises montrent néanmoins clairement que les priorités de la CVEC sur 2020 sont la santé et l'accueil des étudiants.

Le soutien à la vie étudiante est riche de possibilités, le RAE s'en fait l'écho, même si l'accent est mis sur des moyens limités qui peuvent entraver son fonctionnement. Il serait cependant intéressant de disposer de davantage de données chiffrées pour mieux faire valoir son rayonnement.

Pour soutenir l'engagement étudiant, le dispositif de valorisation est présenté comme un dispositif exigeant, du type de la validation des acquis de l'expérience (VAE) qui, finalement, n'est utilisé que par très peu d'étudiants avec seulement 13 étudiants inscrits en 2018/2019 et 17 en 2019/2020<sup>142</sup>. **Le comité suggère de réfléchir à rendre plus incitatif un dispositif qui apparaît comme détaché de la formation de l'étudiant, contrairement aux autres dispositifs proposés (aménagement d'études et UEO).**

L'engagement des étudiants dans la gouvernance de l'établissement est contrasté. Au niveau des instances centrales, il est apparu une difficulté réelle d'implication des élus étudiants, renforcée par la défaillance de la vice-présidente étudiante (VPE) dans sa mission<sup>143</sup> et par une faible volonté de la gouvernance de mieux les impliquer. Aucune information n'est donnée sur les actions en faveur de l'amélioration de la participation des étudiants, alors que les taux de participation aux élections dans les composantes<sup>144</sup> et les taux de participation des étudiants dans les conseils centraux<sup>145</sup> sont faibles, en particulier à la CFVU (15 % et 27 %, procurations incluses, respectivement en 2016-2017 et 2017-2018) et au Conseil académique (7 % et 12 % hors procurations, respectivement en 2016-2017 et 2017-2018). **Le comité recommande à LMU de travailler à la formation et à l'élaboration d'un statut de l' élu.**

## Conclusion

LMU décline une stratégie à long terme autour des axes qu'elle avait promus dans le précédent contrat, en référence à son identité d'université pluridisciplinaire de proximité visant aussi bien la promotion sociale et l'élévation du niveau de qualification de la population, que l'émergence d'une « signature scientifique » caractéristique de l'établissement sur quelques créneaux d'excellence bien identifiés. Le comité considère qu'elle a en partie atteint les ambitions du positionnement visé, remplissant ainsi son objectif d'être à la fois une université de proximité et d'excellence sur certains secteurs et de favoriser la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants. Elle est effectivement reconnue par ses partenaires académiques, institutionnels et socio-économiques comme un acteur jouant un rôle d'équilibre important dans le paysage universitaire de la Région Pays de la Loire.

L'établissement affiche de bons résultats en matière de réussite et d'insertion professionnelle des étudiants, en particulier en licence, en raison de la diversité et de l'efficacité des dispositifs d'accompagnement mis en place. LMU développe une offre de services riche au bénéfice de la vie étudiante. Ces services ont fait preuve

<sup>142</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 79.

<sup>143</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 19.

<sup>144</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, p. 79.

<sup>145</sup> RAE, Le Mans Université, 2021, annexe 13, p. 113-119.

de réactivité au moment de la pandémie. En revanche, l'implication des étudiants dans les instances de la gouvernance de l'établissement reste largement insuffisante, en particulier sur le campus de Laval.

Après plusieurs tentatives de structuration de la politique de site à des échelles régionale ou inter-régionale jugées trop vastes, LMU s'est engagée dans une ComUE expérimentale avec son partenaire historique, l'université d'Angers. Les attentes autour de cette ComUE, créée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, sont réalistes et porteuses de sens. Elle permettra notamment à LMU de déployer ses activités dans le secteur de la santé, répondant ainsi à une attente des collectivités territoriales, en lien avec le CHM et le CHU d'Angers.

LMU s'est dotée d'une stratégie ambitieuse inscrite dans la durée et peut se prévaloir d'éléments objectifs valorisant le bien-fondé de sa démarche en termes de visibilité externe, d'attractivité et de développement de partenariats socio-économiques. Force est néanmoins de constater qu'elle se heurte à des limites, certes, budgétaires et financières, mais aussi plus largement organisationnelles pour aller au bout de la structuration engagée, notamment avec la mise en place des IRFI, et pour équilibrer un modèle économique qui actuellement fait une place importante et croissante aux financements sur appels à projets (PIA, ANR, Europe, etc.). Les succès obtenus sur ces appels à projets lui ont permis de progresser mais pourraient obérer les capacités de l'établissement à maintenir le cap si aucun relais ou aucune pérennisation ne peut être assuré sur le long terme et si l'établissement ne résout pas les difficultés engendrées par la multiplication des recrutements contractuels sur ressources propres, qui ont fortement perturbé l'équilibre social.

Sans occulter le fait qu'au moment de l'évaluation, la durée de la crise sanitaire et la vacance de certains postes de responsabilité administrative – ou la difficulté à les pourvoir – ont pu entraîner des dysfonctionnements, l'organisation administrative actuelle de LMU ne lui permet pas de mettre en œuvre avec efficacité l'activité de l'établissement et les projets qu'elle porte. Le comité reprend à son compte les propos du précédent rapport du Hcéres et ajoute une alerte forte sur la nécessité de clarification des répartitions de tâches et des circuits de décision, afin de trouver un meilleur équilibre entre l'exercice de la démocratie et les prises de décisions qui enclenchent l'action administrative.

Le comité a pu apprécier à la fois le sentiment d'appartenance des personnels à l'établissement et la réalité des compétences présentes. Il reconnaît sa capacité de produire des analyses partagées par les personnels et les composantes et d'identifier ses forces et faiblesses. LMU est cependant pénalisée par un pilotage dont l'efficacité s'est dégradée depuis la précédente évaluation. Le comité invite donc LMU à bien positionner les services administratifs centraux et à travailler avec eux à la rédaction d'une feuille de route qui prend appui sur les objectifs que se donne l'université et sur une démarche qualité soutenue par des indicateurs issus d'un système d'information robuste et commun à l'ensemble. Le comité encourage LMU à poursuivre la mise en œuvre du PREF, à remédier à l'absence d'un modèle économique et à intégrer la campagne d'emplois dans une programmation pluriannuelle sur la base d'un dialogue interne renforcé. Sans réflexion de fond sur les emplois, leur répartition dans les composantes et les laboratoires, leur adaptation à l'évolution des effectifs d'étudiants ou encore aux projets de recherche, ou sur l'évolution des métiers, le comité considère que LMU ne se donne pas la possibilité de disposer de marges de manœuvre.

C'est seulement ainsi que l'attente formulée par l'équipe de direction sur l'efficacité des circuits de décision et l'amélioration continue de la gouvernance pourra trouver un début de solution.

## 1 / Les points forts

- Un établissement qui affiche un fort dynamisme de réponse aux appels à projets avec une bonne imbrication entre la recherche et la formation.
- Une image d'université qui a su conjuguer proximité et ancrage territorial du fait de positionnements d'excellence reconnus, y compris à l'international.
- Une capacité à produire un rapport d'auto-évaluation partagé, qui témoigne d'une identification claire des forces et des faiblesses de l'établissement.
- Un engagement et un investissement forts de toutes les catégories de personnels.
- Un accompagnement vers la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants, notamment au travers de dispositifs pédagogiques innovants.



## 2 / Les points faibles

- Une articulation défaillante entre le portage politique de la stratégie et sa mise en œuvre opérationnelle, et une confusion dans les rôles et les missions des acteurs tant politiques qu'administratifs.
- Les absences d'un système d'information robuste et d'un suivi des actions et des projets, qui nuisent à la mise en place d'une démarche qualité dans l'établissement.
- Des difficultés en matière de gestion des ressources humaines liées à de multiples clivages, à une organisation éclatée et peu lisible et à la fragilité persistante de la structure des emplois.
- Une trop faible inclusion des étudiants dans la gouvernance centrale de l'université.

## 3 / Les recommandations

- Structurer et rendre lisibles les instituts RFI et leur articulation avec les composantes.
- Établir des organigrammes fonctionnel et hiérarchique qui traduisent clairement le positionnement et les missions des structures internes (composantes, laboratoires, instituts, services), ainsi que leur articulation avec la gouvernance (instances, équipe présidentielle, etc.).
- Repositionner le service de la communication dans l'organigramme au plus proche de la gouvernance et redéfinir son rôle, notamment pour améliorer la communication interne afin d'en faire un vecteur de cohésion et de mieux impliquer la communauté universitaire.
- Développer un système d'information en appui au pilotage de la stratégie de l'établissement.
- Veiller à mieux intégrer le campus de Laval dans la mise en œuvre de la stratégie de l'université.
- Poursuivre la démarche d'ouverture de l'établissement au travers de ses partenariats locaux, nationaux et internationaux, notamment en s'appuyant sur la construction de la ComUE.

## Liste des sigles

### A

AAP	Appel à projets
AC	Agent comptable
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
AMSC	Actions Marie Skłodowska-Curie
ANR	Agence nationale de la recherche
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
AUF	Agence universitaire de la francophonie
AUREF	Alliance des universités de recherche et de formation
AURII	Accompagnement universitaire pour la réussite et l'intégration des internationaux

### B

BCI	Bureau de coopération internationale (Québec)
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

### C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAF	Capacité d'autofinancement
CAP	<i>Collective Awareness Platforms</i>
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
C-EC	Chercheur – enseignant-chercheur
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHM	Centre hospitalier du Mans
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
Copil	Comité de pilotage
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSTI	Culture scientifique technique et industrielle
CSUMPS	Centre de santé universitaire médico-psycho-social
CT	Comité technique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CTTM	Centre de transfert de technologie du Mans
CVEC	Contribution de vie étudiante et de campus

### D

D	(LMD) Doctorat
DAGJ	Direction des affaires générales et juridique
DATI	Direction des affaires techniques et immobilières
DD&RS	Développement durable et responsabilité sociétale
DEF	Direction des études de la formation

DGS	Directeur général des services
DPIE	Direction des partenariats, de l'innovation et de l'entrepreneuriat
DRED	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DU2E	Diplôme universitaire étudiant-entrepreneur

## E

EA	Équipe d'accueil
EAD	Enseignement à distance
EC	Enseignant chercheur
ECN	Examen classant national
ECND	Évaluation et contrôle non-destructifs
ED	École doctorale
EHESP	École des hautes études en santé publique
Enib	École nationale d'ingénieurs de Brest
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
ENSCR	École nationale supérieure de chimie de Rennes
Ensaï	École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information
Ensam	École nationale supérieure d'arts et métiers
Ensim	École nationale d'ingénieurs du Mans
Ensta	École nationale supérieure des techniques avancées de Bretagne
ENT	Environnement numérique de travail
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Esir	École supérieure d'ingénieurs de Rennes
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche

## F

FAUM	Formation anglais université du Mans
FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
------	---

## H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HRS4R	<i>Human resources strategy for researchers</i>

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IA-GS	Institut d'acoustique – <i>graduate school</i>
IDEX	Initiative d'excellence
IFMK	Institut de formation en masso-kinésithérapie
IFSI	Institut de formation en soins infirmiers
IMMM	Institut de molécules et matériaux du Mans
IMT	Institut Mines Télécom
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique

Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspe	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
IP	Insertion professionnelle
IPREx	Innovation, partenariat et relations extérieures
IRA	Institut du risque et de l'assurance
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRFI	Instituts recherche-formation-innovation
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUT	Institut universitaire de technologie

## J

JE	Jeune équipe
----	--------------

## K

KIS	Kiosque Info Service
-----	----------------------

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
L.AS	Licence option accès santé
LAUM	Laboratoire d'acoustique Le Mans Université
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
LMU	Le Mans Université
LP	Licence professionnelle

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MMOP	Médecine, maïeutique, odontologie et pharmacie
MSH	Maison des sciences de l'homme
MUE	Mission université entreprise

## N

NCU	Nouveau cursus à l'université
-----	-------------------------------

## O

OF	Offre de formation
OIP-VC	Observatoire de l'insertion professionnelle et de la vie de campus
ORE	Orientation et réussite des étudiants (loi relative à)
OVE	Observatoire de la vie étudiante

## P

PACES	Première année commune aux études de santé
Pepite	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut

PluriPASS	Pluri-parcours Angers Santé
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PR	Professeur des universités
PREF	Plan de retour à l'équilibre financier
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRN	Pôle de Ressources Numériques
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

## Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
R&D	Recherche et développement
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RFI	Recherche-formation-innovation
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

## S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
SAP	Service d'aide au pilotage
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SDN	Schéma directeur du numérique
SFC	Service de formation continue
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Systèmes d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Suaps	Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SWOT	<i>Strengths, weaknesses, opportunities, threats</i>

## U

UBL	Université Bretagne Loire
UE	Unité d'enseignement
UEO	Unité d'enseignement d'ouverture
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
Unam	Université Nantes – Angers – Le Mans
UN	Université de Nantes

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

# Observations du président



Cabinet de la Présidence

Dossier suivi par : Pascal LEROUX  
president@univ-lemans.fr  
Tél 02 43 83 30 01

Le Mans, le 14 avril 2022

Le Président de l'Université du Mans

à

Monsieur Thierry Coulhon,  
Président du Haut Conseil de l'Évaluation  
de la Recherche et de l'Enseignement  
Supérieur

Département d'évaluation des  
Établissements

## **Objet : Réponse de l'université au rapport d'évaluation de l'établissement transmis par le département d'évaluation des établissements HCERES**

Monsieur Le Président,

Je tiens à remercier le comité d'experts pour le travail réalisé et leur rapport d'évaluation de notre Université. Les recommandations mentionnées nous seront utiles dans ce contexte de contractualisation avec l'État, en appui sur une équipe de gouvernance renouvelée, accompagnée par un encadrement supérieur (DGS, DAF et DRH) arrivé en poste ces derniers mois et qui sera bientôt complétée par un-e directeur-trice de cabinet en cours de recrutement. Je tiens également à remercier l'ensemble de notre communauté universitaire pour son investissement dans ce processus d'évaluation et tout particulièrement la précédente équipe de gouvernance qui a coordonné la production de ce rapport d'auto-évaluation et s'est rendue disponible pour les entretiens à distance avec le comité d'évaluation.

En préambule, je souhaite éclairer la lecture du rapport en précisant que notre université vient de sortir d'un contexte particulier au cours duquel plusieurs fonctions clés de l'encadrement supérieur ont été vacantes ou fragiles. Ces 5 dernières années, le pilotage des systèmes d'information a été particulièrement impacté par nos difficultés récurrentes à recruter et à stabiliser un DSI au sein de notre établissement. En outre, depuis 2 ans, les fonctions de DGS, de DRH puis de DAF ont successivement été vacantes, parfois simultanément. Cette période d'instabilité se ressent nécessairement sur le pilotage de l'établissement et certaines recommandations du présent rapport auraient pu être mises en œuvre plus rapidement si le contexte avait été plus stable.

La visite du comité, mi-avril 2021, s'est faite dans le contexte très particulier de l'installation, 15 jours plus tôt, d'une nouvelle équipe de gouvernance. Bien que le principe de continuité administrative ait amené le comité à rencontrer l'actuelle gouvernance, j'ai demandé à ce que les membres de l'équipe sortante, qui avaient conduit l'auto-évaluation, participent aux réunions thématiques conjointement avec les nouveaux membres élus. Le rapport HCERES portant sur une période antérieure à la prise de fonction de l'équipe de gouvernance en place, j'ai également souhaité que l'équipe de gouvernance précédente puisse, en toute liberté et sous sa propre responsabilité, apporter ses commentaires sur ce rapport. Ces commentaires se trouvent à la suite de ma réponse.

Le rapport met en avant plusieurs points forts et souligne notre réussite aux appels à projets dont nous pouvons nous réjouir collectivement. Cela témoigne, comme l'observe le comité d'experts, de l'engagement et de l'investissement de la communauté tout entière :

- une université à la fois ancrée dans son territoire et reconnue à l'international sur certains domaines d'excellence (développement de nombreuses chaires, EUR Acoustique, Institut du Risque et de l'Assurance, etc.) ;
- une université soucieuse de l'accompagnement vers la réussite et l'insertion professionnelle de ses étudiants, avec un fort engagement dans le développement de dispositifs pédagogiques innovants ;
- un fort dynamisme de réponse aux appels à projets, avec une bonne imbrication entre la recherche et la formation, qui permet d'accompagner la transformation de l'établissement.

L'analyse réalisée par le comité, tant sur les réussites et les points d'excellence que sur les marges de progrès, sera mobilisée dès à présent pour faire évoluer notre établissement.

Il est pointé un certain manque de lisibilité dans les dispositifs de gouvernance (comités, cellules, missions, etc.) ainsi que des difficultés de positionnement des directions centrales et de la direction générale des services par rapport à la gouvernance. Depuis notre arrivée, nous avons engagé une réflexion sur un ajustement de notre structuration qui aboutira, d'une part, à mieux répartir les rôles entre la gouvernance et l'administration et, d'autre part, à décloisonner les directions centrales autour du DGS. C'est ainsi que le « bureau opérationnel » rassemblant les responsables des directions centrales, le DGS et la présidence a été remplacé par 3 niveaux de réunions de services animées par le DGS. Il s'agira également, comme le recommande le comité, de « remettre en question [nos] modalités de fonctionnement, en faisant une place aux expertises des services administratifs, en leur donnant des objectifs clairs en matière de recueil et d'analyse de données, en réfléchissant à des procédures et des circuits qui engage toute la chaîne de traitement dans un processus concerté et lisible ». Cette réflexion est, en particulier, engagée dans le cadre de la dématérialisation de nos procédures qui s'appuie sur une réflexion plus générale autour de la formalisation et de l'optimisation de la chaîne de traitement.

Le comité « considère que [l'absence de lisibilité] dans l'attribution des compétences et la délimitation des fonctions des différents acteurs est profondément préjudiciable à un fonctionnement serein de l'université et diminue ses capacités de réaction ». Si « la satisfaction de travailler à LMU est réelle » au sein des personnels, cette situation contribue à « épuiser les personnels de toutes catégories » ainsi qu'à une « perte de sens » parfois ressentie. Des disparités de traitement sont aussi relevées ayant un « impact [sur] l'ambiance de travail au quotidien ». Les réflexions que nous avons engagées en matière de qualité de vie au travail et de feuille de route RH dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion nous permettront d'avancer sur cette importante attente des personnels. La mise en place de groupes de travail ciblés, dont les deux premiers sont issus du CT sur la politique indemnitaire et la carrière des agents, nous permettront aussi de construire des perspectives largement partagées.

Il est par ailleurs pointé le fort dynamisme de réponse aux appels à projets, ce qui est à la fois positif et fortement moteur pour l'établissement, mais aussi porteur de risques liés à la façon de prendre en charge ces projets et assurer la pérennité des structures à l'issue des projets. Si la nouvelle organisation permettra de répondre à la première préoccupation, le risque financier auquel l'établissement serait exposé, si aucun relais ou aucune pérennisation ne pouvait être assurée, sera en partie pris en compte dans la refonte à venir du système d'allocation interne des moyens et de l'élaboration de contrats d'objectifs et de moyens (COM) avec les composantes, les laboratoires, les instituts et les services. Outre ces instruments de pilotage stratégique, une attention continue sera portée à la recherche d'une pérennisation des moyens propres et à la future contractualisation avec l'État. La mise en place prochaine de notre fondation constituera également un autre outil essentiel.

L'objectif de la mise en place des COM est d'assurer une meilleure cohérence entre les objectifs que l'établissement se fixe et les moyens tant financiers qu'humains qu'il alloue pour leur mise en œuvre. La construction de ces COM nécessitera le développement de tableaux de bords adaptés et produits par un système d'information robuste et partagé. Ils permettront alors un réel dialogue stratégique, préalable, notamment, à la campagne annuelle d'emploi et au dialogue budgétaire. Cela passera donc par la consolidation de notre système d'information afin qu'il couvre des domaines encore non couverts (SI recherche par exemple), mais aussi par l'important chantier qui vient d'être lancé autour de la dématérialisation des flux d'information. Comme le souligne le rapport, « la compétence globale des personnels administratifs est avérée et le comité a disposé de plusieurs documents qui témoignent de sa maîtrise des dossiers ». C'est donc sur la base de cette expertise reconnue que le travail autour des COM a été lancé et qu'un travail de repositionnement des services centraux a été engagé et va se poursuivre dans les mois à venir. Ce travail de repositionnement s'accompagnera de la rédaction de feuilles de route élaborées avec les services pour répondre aux objectifs fixés par l'établissement.

Comme le suggère le comité dans son rapport, il serait par exemple pertinent de rassembler l'ensemble des ressources de recherche et de constituer une véritable direction de la recherche et de la valorisation, qui intégrerait pleinement toutes ses dimensions (DRED, DPIE, CSTI, écoles doctorales, etc.). Du côté de la formation, il s'agirait aussi de compléter le dispositif actuel autour de l'accompagnement et du suivi de l'alternance afin d'accélérer l'ouverture de formations et de pérenniser ce modèle appelé à avoir une place importante dans notre établissement.

Depuis la visite du comité, le dialogue avec les collectivités territoriales de la Sarthe et de la Mayenne nous a amené à formuler des objectifs ambitieux de développement du nombre d'étudiants pour mieux répondre aux attentes de notre territoire. Si une étude est lancée pour identifier les axes de développement de notre offre de formation, il est d'ores et déjà important de noter que cette évolution se fera en cohérence avec la ComUE expérimentale Angers Le Mans et la réflexion que nous y menons pour déployer de nouvelles formations en appui sur les compétences de l'autre membre (comme pour la psychologie au Mans). Ce fort développement ne pourra toutefois se concrétiser qu'avec le soutien tout aussi fort de ces collectivités (d'ores et déjà acquis) et de l'État.

Le comité note que si le travail autour des instituts recherche / formation / innovation a pu porter ses fruits dans plusieurs domaines (acoustique, informatique, mathématique, économie), avec des formations en adéquation avec la recherche, les efforts doivent se poursuivre. Nous partageons ce constat. Le renforcement du partenariat de recherche avec le centre hospitalier du Mans (programme Plexus), la création à venir dans les prochains mois d'un institut « Santé, Bien-être, Pratiques physiques » (nom provisoire) ou encore la structuration de la recherche en SHS (MSH Le Mans) viendront compléter le dispositif. Parallèlement, un dialogue va être initié entre les composantes, les laboratoires et les instituts pour contribuer à clarifier l'organisation autour des parcours LMD et la place des instituts dans la structuration globale de l'établissement.


En ce qui concerne les étudiants, le comité note un contexte de très faible implication de leur part dans la gouvernance. La pleine intégration de l'actuel vice-président étudiant dans l'équipe présidentielle et sa forte implication dans la vie institutionnelle de l'établissement ou le pilotage de projets à destination des étudiants (maison de l'étudiant, budget participatif, etc.) doivent permettre des avancées significatives sur ce sujet. Un statut de l'élu étudiant va prochainement être mis en place, dans le cadre plus général de la valorisation de l'engagement étudiant. Nous partageons également avec le comité le constat d'un manque d'espaces destinés à la vie étudiante. Cet aspect va néanmoins fortement évoluer durant le prochain contrat avec la construction de deux maisons de l'étudiant : une sur le site de Laval (inscrite au CPER pour une ouverture à horizon 2026) et une seconde sur le campus du Mans (projet Le Mans Métropole cofinancé avec l'université qui devrait voir le jour d'ici 2024).

Le Mans Université est pleinement consciente des nécessaires évolutions dans son pilotage et dans son organisation pour pouvoir continuer à soutenir ses domaines d'excellence et aborder sereinement les futures échéances liées à notre modèle de développement reposant, pour une part non négligeable, sur notre réussite aux appels à projets majeurs du PIA. Nous sommes également convaincus de l'importance de redonner du sens à l'action de chacun et d'améliorer ainsi à la fois l'efficacité de notre action collective et la qualité de vie au travail de tous les personnels.

Ces nécessaires évolutions, tout comme la réussite de la mise en place de COM réellement adossés à la stratégie de l'établissement, requerront un financement pérenne à la hauteur de nos besoins et un accompagnement par l'État de nos projets de développement en lien avec les attentes de notre territoire.

Vous souhaitant bonne réception de la présente réponse, je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de mes respectueuses salutations.

Pascal LEROUX



Président  
Le Mans Université



## Commentaires sur le rapport Hcéres de l'équipe de gouvernance précédente.

Le rapport Hcéres appelle les observations suivantes de l'équipe de direction sortante qui a dirigé l'établissement durant la période objet de l'évaluation.

Le rapport consacre 9 pages à la formation, la réussite et la vie étudiante, la recherche et la valorisation, leur mise en œuvre et les résultats obtenus alors que 13 pages sont dédiées au pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement avec un point de vue extrêmement sévère sur cette question. Cela n'aurait appelé aucun commentaire de notre part, si le rapport ne s'appuyait, à propos notamment du pilotage stratégique et opérationnel, sur plusieurs affirmations erronées ou inexactes, qui conduisent à des conclusions qui mettent injustement en cause l'équipe présidentielle sortante. Il n'est ici pas question de nier les dysfonctionnements constatés en particulier dans le management des services centraux, qui relève, comme l'indique le comité, du champ exclusif de la Direction Générale des Services. Nous avons nous-même relevé ces dysfonctionnements avec force et de manière très argumentée dans notre RAE dont le comité a loué la qualité, REA sur lequel pourrait dans notre esprit s'appuyer la direction qui prendrait le relais.

Le rapport Hcéres indique à plusieurs reprises que, d'une part la Direction Générale des Services n'était pas suffisamment intégrée à l'équipe de direction, et que d'autre part, l'équipe interférait négativement dans son management des services. Ainsi, pour résumer, le comité « considère que le positionnement de la direction générale des services ne lui permet pas de mettre en œuvre avec efficacité l'activité de l'établissement et les projets qu'elle porte ». Cette double affirmation, sur laquelle est bâtie l'analyse et les conclusions du comité, est erronée.

- Sur le premier point, le rapport affirme entre autres qu'il « souhaite en particulier mettre l'accent sur le lien direct et la nécessaire confiance qui doivent exister entre la présidence et la Direction Générale des Services pour que cette dernière puisse exercer pleinement son autorité dans le domaine administratif ». Cela laisse clairement entendre que tel n'était pas le cas. Il est aisé de montrer que la Direction Générale des Services était en lien direct avec la présidence puisque totalement intégrée à l'équipe de direction dans le cadre du bureau de l'université comme le stipulent les statuts de l'établissement. La Direction Générale des Services participait activement et en toute confiance aux réunions de direction comme en témoignent les comptes rendus du bureau qui montrent clairement qu'elle était totalement associée et solidaire de toutes les décisions prises. Elle était également partie prenante des réunions de gouvernance avec les directions opérationnelles, les composantes, dans les instances (CA, CT, CHSCT) et groupes de travail comme le montrent les différents comptes-rendus.

- Sur le second point, nous pouvons affirmer que l'équipe présidentielle n'a jamais interféré dans les relations que la Direction Générale des Services entretenait avec les directions et services sous sa responsabilité. Il est ainsi, par exemple, complètement faux d'écrire que « la réunion de services, qui permet à la Direction Générale des Services de rassembler les responsables administratifs (y compris, éventuellement, ceux des composantes et des laboratoires) n'est pas placée sous le pilotage direct de la Direction Générale des Services parce qu'elle est en réalité une extension de la réunion restreinte de bureau, c'est-à-dire qu'elle se déroule en présence du président et des trois vice-présidents statutaires ». Jamais ni le président ni les trois vice-présidents statutaires n'assistaient à ces réunions. Aussi, quand le comité d'évaluation affirme « qu'il est nécessaire que l'action administrative soit pilotée exclusivement par la Direction Générale des Services. La réunion des chefs de services administratifs, stricto sensu, doit témoigner de ce positionnement, de façon à permettre la mise en œuvre opérationnelle des chantiers voulus par l'équipe de direction, à laquelle la Direction Générale des Services devra rendre des comptes régulièrement ». Cela était précisément le cas puisque la Direction Générale des Services pilotait seule ces services et avait toute latitude sur la mise en œuvre opérationnelle des chantiers portés par l'équipe présidentielle sans intervention d'aucune sorte de l'équipe en question en dehors des alertes exprimées de manière bienveillante quand les chantiers en question n'avançaient pas, ce qui fut le cas à partir de la rentrée 2017. Le comité affirme, « au vu des entretiens qu'il a menés, que les personnels administratifs ne voient pas leurs compétences professionnelles reconnues du fait d'une absence de lisibilité dans l'attribution des charges ». Le rapport poursuit et constate que « les chefs de service ne disposent pas de l'espace d'échange et de dialogue nécessaire pour leur permettre d'opérationnaliser les chantiers et faire part des remarques administratives, juridiques et financières liées à la mise en œuvre de la politique de l'établissement ». Sachant que le management de ces services relève du domaine exclusif de la Direction Générale des Services, l'équipe présidentielle ne s'est jamais opposée à l'aménagement et la formalisation d'espaces d'échange et de dialogue spécifiques entre la Direction Générale des Services et les services concernés, bien au contraire. A ce propos, il est assez surprenant que le comité d'évaluation ne relève pas le fait que quasiment aucun EPI (Entretien Professionnel Individuel) des chefs et directeurs de services concernés, sous la responsabilité directe de la Direction Générale des Services n'a été réalisé ou formalisé à partir de 2016, malgré les alertes de l'équipe présidentielle. Ces EPI auraient pourtant été les lieux d'expression des malaises, de l'absence de lisibilité dans l'attribution des charges, des dysfonctionnements que ces personnels, notamment responsables des services centraux, ont rapportés, EPI qui auraient dû conduire à engager des actions au niveau du bureau afin de répondre au mieux aux problèmes soulevés. Il n'y pas eu non plus d'EPI pour des collègues BIATSS d'autres services comme la responsable du SFC, celle du centre de Santé ou encore pour le directeur du PRN... Certains de ces EPI ont été réalisés à la demande des intéressés par le Président. Le comité recommande « que LMU remette en question ses modalités de fonctionnement, en faisant une place aux expertises des services administratifs, en leur donnant des objectifs clairs en matière de recueil et d'analyse de données, en réfléchissant à des procédures et des circuits qui engagent toute la chaîne de traitement dans un processus concerté et lisible ». C'était précisément le projet de l'équipe présidentielle dès son élection en 2016. Signalons par ailleurs, ce dont le comité a été informé, qu'à partir de la rentrée 2017 le pilotage de plusieurs dossiers lourds qui incombaient à la Direction Générale des Services a dû être repris par la présidence sous la responsabilité de la VPCA, en lien la Direction Générale des Services Adjointe, les directions et services concernés, notamment les chantiers relatifs à la réorganisation de certains services centraux en directions (communication, recherche et partenariat, formation) les nombreux chantiers et projets immobiliers et l'amélioration de la logistique afférente, la rédaction du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), le projet de dématérialisation des procédures, le CPER, les dossiers relatifs au plan de relance, le dossier HRS4R, le RAE...

Sur un autre registre, le rapport semble reprocher à l'établissement de vouloir « rester fidèle à sa tradition de démocratie participative en maintenant un très grand nombre de comités de pilotage thématiques (numérique, recherche, relations internationales, HRS4R, immobilier, événementiel, développement durable, etc.), lors desquels les avis du plus grand nombre sont recueillis. À ces comités de pilotage s'ajoutent des cellules ou missions (égalité, luttes contre les violences, etc.) placées sous la responsabilité d'un chargé de mission ». Le problème n'est pas l'appréciation du comité sur l'attachement de l'établissement à sa tradition démocratique mais l'affirmation selon laquelle ces comités de pilotage et autres cellules et

chargés de mission étaient hors sol, le rapport affirmant que « leur rattachement aux vice-présidences ou aux instances statutaires n'est pas défini ». Ceci est encore une fois faux, une référence rapide aux documents relatifs à ces comités, cellules ou chargés de missions permet de se rendre compte à l'évidence qu'ils étaient présidés, pour les comités de pilotage, par les VP concernés (Recherche, Formation, Numérique, ...) et rattachés, pour les cellules et chargés de missions, aux VP relevant de leur domaine.

Le comité note à la lecture des comptes-rendus des conseils « une forte adhésion aux propositions qui sont faites aux membres des instances » et attribue cette forte adhésion à « la part prépondérante des informations descendantes ». La simple lecture des comptes-rendus montre que la part des informations descendantes était limitée et que la direction de l'université privilégiait les temps d'échanges et de débat, souvent animés, afin de favoriser l'adhésion du plus grand nombre aux propositions faites. Il en était de même de la campagne d'emplois qui était un vrai moment d'échange stratégique qui se déroulait en toute transparence, contrairement à ce que suggère le comité, avec l'expression des besoins en RH formulés par les services, directions de composantes et laboratoires priorités et validés par leurs conseils respectifs pour les composantes et laboratoires, discutés en toute transparence avec chaque service, composante et laboratoire et collectivement au sein de la conférence des composantes élargie aux services et laboratoires tenant compte des services et disciplines sous tension et l'adéquation des projets avec la stratégie de l'établissement. La campagne d'emploi était enfin validée par les instances de l'université. Quant à d'éventuels redéploiements, il est étonnant que le comité reproche à l'établissement de ne pas en avoir fait suffisamment entre les composantes, faisant lui-même le constat du niveau élevé de sous-encadrement de l'établissement et du faible nombre de départs en retraite pendant la période d'évaluation. Cette situation a d'ailleurs largement contribué à la mise sous tension financière de l'établissement qui devait faire face à une augmentation sans précédent des effectifs étudiants sur plusieurs années, tout en améliorant ses performances en termes de réussite étudiante et d'insertion professionnelle, parmi les meilleures de France comme le souligne le rapport et de renforcer sa « signature scientifique » d'excellence en recherche et innovation sur plusieurs secteurs bien identifiés et économiquement porteurs, comme le rapporte les résultats dans ce domaine (taux de produisant supérieure à 91%, budget des partenariats multiplié par deux en 5 ans, thèses Cifre multiplié par trois, plusieurs dizaines de projets ANR, programmes d'investissements d'avenir (PIA) ou européens obtenus).

Enfin, le rapport cite lourdement « des disparités de traitement qui ont un impact sur l'ambiance de travail au quotidien » sans que ces supposées disparités ne soient documentées. Il loue étonnamment d'un côté « la satisfaction de travailler à LMU au sein de la communauté » et de l'autre qu'il y règne une « ambiance loin d'être sereine » avec « de forts ressentiments qui installent les personnels dans un sentiment d'inquiétude et d'insécurité » ! Des situations pouvant générer des sentiments d'inquiétude ou d'insécurité existent à l'université du Mans comme dans d'autres établissements. Nous en avons signalé quelques-unes dans notre RAE. Il n'est cependant pas acceptable que le comité laisse entendre sans preuve que ce sentiment est général. Il n'est pas juste non plus de conclure à un dialogue insatisfaisant avec les organisations représentatives des personnels alors que les comptes-rendus des instances et notamment du CT et des groupes de travail RH qui en émanent suggèrent le contraire. Il nous est tout aussi difficile d'être désignés, comme le laisse entendre le rapport, comme seuls responsables de la forme d'épuisement dont certains personnels ont pu, à juste titre, faire état, après plus d'un an et demi de crise sanitaire et un mandat prolongé d'autant. Au-delà de la crise sanitaire, il semble avoir échappé au comité que sa visite et les entretiens menés ont eu lieu juste après une campagne électorale qui a duré près d'un an, de report en report, se durcissant avec le temps, exacerbant les clivages et les fractures entre catégorie de personnels, et que ce climat aurait pu avoir un impact sur les entretiens...

Dans ces conditions, il n'est pas acceptable pour l'équipe de direction sortante de lire dans le rapport que « des énergies ont été éparpillées et gaspillées » alors qu'elle a dirigé l'établissement sans DSI pendant de nombreuses années, portant et menant à leur terme plusieurs projets que la Direction Générale des Services n'a plus porté à partir de la rentrée 2017. Ce constat nous semble peu compatible avec celui que fait le comité lui-même ainsi que les autres sections d'évaluation de l'HCERES (formations, entités de recherche) sur les performances de l'établissement, laissant entendre que la direction de l'université serait responsable des difficultés constatées qu'elle a elle-même relevé dans son RAE en termes de pilotage opérationnel et étrangère aux très bons résultats obtenus en formation, recherche et innovation.

Il est important de préciser par ailleurs que par souci de concision, nous n'avons relevé ici qu'une partie des erreurs et informations erronées ou non étayées que contient le rapport, sur lesquelles le comité fonde son analyse, dont certaines affirmations sur la base d'entretiens parfois en contradiction avec les documents dont disposait le comité. Ces éléments ont été reportés et transmis au Président Pascal Leroux.

Nous pouvons comprendre que la visite du comité d'évaluation à l'université du Mans qui s'est déroulée dans un contexte quelque peu extraordinaire s'est avéré créer une situation inédite pour le HCERES dans ce type d'évaluation. Nous pouvons également comprendre que cela ait pu compliquer l'élaboration du planning de la visite du comité d'évaluation et les modalités d'audition, comme en témoignent les difficultés et les conditions compliquées dans lesquelles l'équipe sortante a été brièvement entendue. Nous regrettons cependant que le comité n'ait pas tenu compte de ce contexte global inédit. Nous regrettons enfin, eu égard au contexte, de ne pas avoir été consultés sur la version provisoire du rapport, ce qui nous aurait permis de signaler les informations erronées constatées et de corriger les erreurs.

Les conditions de la visite du comité d'évaluation avaient créé beaucoup d'inquiétudes et un sentiment d'injustice parmi les membres de l'équipe sortante. A la lecture du rapport définitif d'évaluation, il s'avère que l'inquiétude exprimée était légitime et le sentiment d'injustice ressenti, avéré.

Nous remercions M. Pascal Leroux Président de l'université d'avoir permis l'expression de ce point de vue.

Rachid EL GUERJOUMA, Claire DUVERGER, Laurent BOURQUIN, Anne DESERT.  
Respectivement Président, VPCA, VP CR et VP CFVU de l'université du Mans de 2016 à 2021.

## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de *Le Mans Université* a eu lieu du 20 au 22 avril 2021 en mode distanciel. Le comité était présidé par **M. Alain TROUILLET**, professeur des universités en physique, vice-président formation et aux relations internationales, Université Jean Monnet – Saint-Étienne.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Daniel ALQUIER**, professeur des universités en microélectronique et génie électrique, ancien vice-président du conseil scientifique de l'Université de Tours ;
- Madame **Dorothée BRECARD**, professeure des universités en sciences économiques, vice-présidente de la commission formation et vie universitaire de l'Université de Toulon ;
- Madame **Sandrine CANTER**, responsable du service qualité et coordinatrice qualité à l'Université Libre de Bruxelles, présidente du groupe de travail "Evaluation institutionnelle" - Conseil des Recteurs Francophones (Cref) ;
- Monsieur **Pierre DUFRESNE**, président Toulouse Tech Transfert (Satt) ;
- Madame **Françoise MONTI**, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

**Stéphane ONNÉE**, conseiller scientifique, et **Diego VELASQUEZ**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

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

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

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