

DELIBERATION

du conseil d'administration de l'Université du Mans

Séance du 9 janvier 2025

**I. DELIBERATIONS, INFORMATIONS ET DEBAT D'ORIENTATION
GENERAL**

1.3.1 – Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024-2026

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION,

- VU** *le code de l'éducation et notamment son article L.712-3 ;*
VU *les délibération n°2024-06-25-006, du conseil académique plénier, réuni en séance le 25 juin 2024, et portant sur le contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) ;*
VU *les statuts de l'Université du Mans approuvés par le conseil d'administration réuni en séance le 12 octobre 2017.*

APRES EN AVOIR DELIBERE,

- **Approuve avec 2 abstentions, 22 voix pour et 5 voix contre, le contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024-2026. Le détail est annexé à la présente.**

Le Mans, le 16 janvier 2025

Le Président de l'Université du Mans

Pascal LEROUX

Nombre de membres en exercice lors de cette séance : 31

DELIBERATION**du conseil académique plénier de l'université du Mans****Séance du 25 juin 2024****I – DÉLIBÉRATIONS****1.2 – Contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP)****LE CONSEIL ACADEMIQUE PLENIER,**

VU *le code de l'Éducation, et notamment son article L712-6-2 ;*
VU *les statuts de l'Université du Mans approuvés par le Conseil d'Administration, réuni en séance le 12 octobre 2017.*

APRES EN AVOIR DELIBERE,

- **Emet un avis favorable à la majorité avec 5 abstentions, 14 voix pour, et 5 voix contre, sur le contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP). Le détail est annexé à la présente.**

Le Mans, le 16 janvier 2025

Le Président de l'Université du Mans,
Pascal LEROUX



Extrait transmis au Rectorat le :



**MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024 – 2026





Le Mans Université

Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024-2026

Entre

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, représenté
par **XXX**, ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche

d'une part

et

Le Mans Université, représentée par
Pascal Leroux, président de l'université

d'autre part

Article 1 : Objet du contrat

Ce contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) est conclu entre le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Le Mans Université pour une durée de trois ans.

Il a pour objet la contractualisation de la stratégie de l'établissement sur quatre politiques publiques ministérielles prioritaires (pilotage et transformation de l'offre de formation, transition écologique et développement soutenable, recherche et innovation, bien-être et réussite des étudiants), ainsi que sur l'amélioration du pilotage de l'établissement et l'affirmation de sa signature.

Ces six objectifs sont déclinés en actions programmées dans le COMP, assorties d'indicateurs de performance.

Article 2 : Engagements financiers et modalités de versement

Le montant programmé pour le COMP est de 1 898 000 € pour la période 2024-2026. Les versements s'effectueront ainsi :

- Une avance de 50% en 2024 ;
- Un complément de 30% en 2025 ;
- Un solde de 20% en 2026.

Le versement des crédits est conditionné à la réalisation des actions prévues et à l'atteinte des cibles associées, selon la clé de répartition indiquée à l'article 4.

En cas d'atteinte partielle d'une cible, le montant des crédits effectivement versés au titre de l'objectif sera ajusté au prorata du niveau de réalisation effective de la cible.

Cela se traduira par un ajustement du solde ou par un abattement sur le premier versement du COMP suivant.

Article 3 : Modalités de suivi

Un dialogue annuel permettra de partager l'avancement des actions et, le cas échéant, d'ajuster les ambitions et les financements du COMP au cours de la période.

A la fin de la période, un bilan précis sera réalisé sur l'ensemble du COMP et sur chacune des actions. Il sera partagé entre l'Etat et l'établissement et servira de base au calcul du solde du COMP.

Article 4 : Plan d'action détaillé

		Indicateurs / Jalons	Valeur initiale	cible 2026	Part du financement conditionnée à l'atteinte de l'objectif
Pilotage de l'offre de formation					20%
●	Transformer l'offre de formation pour augmenter la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants (cible d'étudiants impactés par la transformation : 900)	● Nombre de formations transformées parmi les moins performantes	-	8	
●	Améliorer le pilotage de l'offre de formation	● Pourcentage de formations répondant au cadrage ou en cours d'évolution pour y répondre	-	50%	
		● Pourcentage d'unités d'enseignement répondant au cadrage	-	90%	
●	Dynamiser le réseau alumni pour améliorer l'insertion professionnelle des étudiants	● Pourcentage de formations ouvertes sur la plateforme alumni	-	100%	
Recherche et Innovation					26%
●	Structurer et renforcer le pôle ingénierie de projets de recherche	● Part des dépôts de projets ANR accompagnés par les ingénieurs projets du futur pôle	35,5%/an	90%/an	
●	Améliorer la visibilité dans les grandes bases de données bibliographiques	● Nombre d'articles correctement référencés	7 000	12 000	
		● Nombre de projets ERC déposés / retenus en tant que Host Institution (données cumulées sur 3 ans)	-	3 / 1	
Transition écologique et développement soutenable					8%
●	Former les usagers et personnels de LMU à la TEDS	● Taux d'étudiants recevant un enseignement TEDS	40%	100%	
		● Taux de personnel sensibilisé à la TEDS via l'université	0%	75%	
●	Se doter d'un outil pour la réalisation du bilan carbone et le suivi de la stratégie de réduction des émissions carbone de l'établissement	● Nombre d'actions de sensibilisation à la neutralité carbone mises en place par la cellule DD&RS	0	9	
		● Couverture de l'utilisation de l'outil « bilan carbone » par les composantes	0%	100%	
●	Mettre en place de stages de Master pour permettre aux étudiants de monter en compétence dans la réalisation de bilan carbone	● Nombre de bilans carbone de laboratoires effectués par le service DD&RS	0	15	
Bien-être et réussite des étudiants					0%
●	Créer deux Maisons de l'étudiant sur les sites du Mans et de Laval	● Nombre de contrats étudiants supérieurs à 100 heures annuelles	107	130	
●	Pérenniser le dispositif de budget participatif				
●	Diminuer le risque de précarité des étudiants salariés LMU				
Gestion et pilotage					46%
●	Améliorer la fiabilisation et le pilotage de la donnée	● Taux d'études d'impact réalisées pour les délibérations du CA pertinentes	0%	100%	
●	Améliorer le pilotage financier	● Taux d'exécution des dépenses globalisées : fonctionnement/investissement	90% / 74%	95% / 90%	
		● Taux d'exécution des dépenses sur opérations pluriannuelles fonctionnement/investissement	61% / 70%	95% / 90%	
●	Mettre en place une GPEC	● Mise en place de la GPEC	-	réalisée	
●	Renforcer la gouvernance de l'établissement				
Stratégie propre à l'établissement					0%
●	Construire une stratégie de marketing universitaire et territorial	● Nombre de partenariats avec les acteurs socio-économiques du territoire	20	40/an	
●	Être un acteur du développement socio-économique du territoire				
●	Une université efficiente et agile au service de ses communautés				

En favorisant l'accès de tous aux formations académiques supérieures et aux activités de recherche, en développant l'esprit scientifique et critique, LMU contribue au renouvellement, à la diffusion et à la valorisation des savoirs et à l'attractivité de son territoire. Consciente de ses responsabilités et des attentes de la société, elle affirme son ambition de réussite pour tous dans un territoire où trop souvent l'accès à l'enseignement supérieur ne va pas de soi et où les ambitions doivent être soutenues pour pleinement pouvoir s'exprimer.

La signature de LMU s'articule autour de sept pôles d'excellence définis à partir des points différenciants de LMU en recherche fondamentale et appliquée. L'objet est de montrer comment collectivement et de manière pluridisciplinaire, les équipes de recherche (UMR CNRS et UR) peuvent contribuer à répondre aux enjeux sociétaux/technologiques d'aujourd'hui et de demain.

➤ **L'acoustique**

L'acoustique est le premier pôle d'excellence de LMU grâce à la forte concentration de chercheurs et chercheuses sur site et au rayonnement historique de recherches variées telles que la production, la transmission et la réception de signaux sonores ainsi que leurs effets sur les êtres vivants, l'environnement et la matière. La diversité des champs d'applications (le bâtiment, l'automobile, l'aéronautique, les télécommunications, la musique et la facture instrumentale, l'industrie du spectacle, l'environnement, la médecine) permet également des collaborations avec d'autres disciplines. Le développement, plus récent de l'EUR IA-GS, portée par le Mans Université et le CNRS, a pour ambition de constituer un centre international de référence pour la recherche et la formation dans le domaine de l'acoustique. L'acoustique est également un moteur de développement territorial, notamment avec le TechnoCampus Acoustique- Matière ouvert en 2023. Dans le domaine de la culture scientifique et technique, les recherches en acoustique nourrissent des actions de dimension internationale comme la « Biennale du son » coorganisée avec Le Mans Métropole. Pour aller plus loin et accentuer la visibilité et la capacité d'action de l'EUR, un travail est en cours pour renforcer la gouvernance de l'IA-GS.

➤ **Le Risque et l'Assurance**

Dans le domaine du risque et de l'assurance, les mathématiciens, économistes et certains juristes de LMU se sont regroupés depuis 2013 autour de l'actuariat, de la prévoyance-santé, du risque, de l'assurance, de la data science et de la finance au sein de l'Institut du Risque et de l'Assurance (IRA). L'IRA tisse également d'étroits liens avec de nombreuses banques et compagnies d'assurances, tant sur son territoire (berceau de grandes compagnies d'assurances, comme Covea) qu'au niveau national (Groupama, GMF). En 2023, le recrutement d'un nouvel enseignant-chercheur dans le cadre du dispositif de Chaire de Professeur Junior est venu renforcer le potentiel recherche de ce pôle. En 2024, l'École d'Actuariat de l'IRA est officiellement labellisée par l'Institut des Actuaire, une reconnaissance qui va accélérer le passage du statut d'Institut à celui de composante.

➤ **Les environnements informatiques pour l'apprentissage et le langage**

Dans le domaine de l'informatique, du numérique et de l'intelligence artificielle (IA), LMU est reconnu internationalement dans deux domaines d'excellence : les Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain (EIAH) (1er laboratoire français dans le domaine), et le Traitement Automatique des Langues Naturelles (TALN). Largement ouverts sur l'environnement socio-économique, ces deux domaines sont les moteurs de l'Institut d'Informatique Claude Chappe (IC2) créé en 2015 pour encourager et faciliter le transfert de technologies et de compétences entre le monde académique et le monde industriel. L'IC2 participe également à la dissémination de la culture scientifique auprès du grand public, ainsi qu'au développement d'échanges citoyens sur les questions liées à l'informatique et au numérique. D'autres activités différenciantes de LMU dans le domaine des humanités numériques, du droit et l'IA, de la formation à distance ou encore de la simulation en pédagogie (jeux sérieux, plateforme Userlab) complètent également les champs d'expertises de l'université.

➤ **La santé et le bien-être**

Dans le domaine de la santé, de nombreuses équipes de recherche de LMU sont actives et reconnues au plus haut niveau sur des champs tels que la prévention, le bien-être, l'autonomie, l'activité physique adaptée, les molécules et

matériaux, mais également le droit, l'économie et la data en santé. Afin de renforcer la visibilité globale de cette thématique, les forces reconnues de LMU se sont fédérées au sein de l'institut SANA créé en 2023. L'originalité de son approche pluridisciplinaire est au centre du rapprochement entre LMU et le Centre Hospitalier du Mans (signature d'une convention et adoption d'une signature commune aux deux établissements : PLEXUS) permettant de développer de nombreuses actions co-portées : animation d'ateliers croisés entre chercheurs et praticiens, dépôt de projets de recherche en commun, bourse doctorale CIFRE, stages de master, valorisation des archives... En partenariat avec l'université d'Angers, LMU (chef de file) a déposé le projet « Prévention OPTimiste et ACTive » (POPACT), dans le cadre de la vague 3 du label SAPS 2024 : ce projet retenu en juillet 2024 va permettre le financement d'actions de sciences participatives à destination notamment des jeunes publics. Cet engagement de l'établissement dans le domaine de la santé, en partenariat avec les acteurs du territoire, est une réponse au contexte de désert médical en Sarthe et en Mayenne, contexte dans lequel la prévention se révèle fondamentale.

➤ **Les énergies renouvelables et nouveaux matériaux pour la transition**

Articulée autour d'une vision fortement pluridisciplinaire (chimie, physique, biologie, géologie, droit, géographie, informatique, gestion...), les actions inscrites dans ce cadre sont transversales à l'ensemble des laboratoires de l'université et mettent en valeur ses domaines d'excellences reconnus, par exemple autour des nouvelles énergies (hydrogène), de la capture et stockage de CO₂, du droit de l'environnement, de l'économie sociale et solidaire, de la fabrique des territoires ou encore de géoscience. Des partenariats solides avec les collectivités locales (programme POPSU avec le Mans Métropole) ou encore avec des entreprises (Véolia, Suez, IPC...) sont d'ores et déjà à l'œuvre dans ce champ des transitions : les plateformes technologiques de LMU contribuent à développer la valorisation de la recherche auprès du monde industriel (appuyé par le PUI PREDICT). LMU a structuré une partie de ses activités de recherche autour des transitions avec le lancement en 2022, de la chaire Neutralité Carbone 2040, amorcée par un financement DSG avec le soutien actuellement des collectivités locales (Le Mans Métropole, Départements de la Mayenne et de la Sarthe) qui se concrétise notamment par le financement de thèses ou de contributions budgétaires directes.

➤ **Matérialité des sociétés contemporaines et anciennes (rudologie, matériaux, circularité, consommation)**

Berceau de la rudologie, dont le concept a été formalisé au Mans il y a 40 ans, il s'est aujourd'hui élargi à l'économie circulaire. Cette évolution est à la base depuis dix ans d'une formation de Master (MIDEC - en ingénierie des déchets et économie circulaire) qui est aujourd'hui l'un des plus attractifs de l'établissement, à l'échelle nationale et internationale. La rudologie bénéficie d'une forte visibilité comme en témoignent l'AMI CMA ComReVa, le récent PEPR Recyclage ou encore l'implantation future d'un lieu totem sur le recyclage au Mans. De nombreuses entreprises privées (Véolia, Suez), des collectivités locales et des ONG font appel à l'expertise des chercheurs et chercheuses de LMU dans le domaine. Autour de cette question des déchets se greffent, de manière connexe, des questions de recherche englobant également le marketing et les modes de consommer, la lutte contre la pollution plastique, l'élaboration de nouveaux matériaux biosourcés ou encore l'archéo-chimie. Cette approche systémique et pluridisciplinaire permet également à l'établissement de mener des actions extrêmement valorisantes dans le champ de la culture scientifique (par exemple : exposition Plastic Odyssee en 2022).

➤ **L'évaluation et le contrôle non-destructif de connaissance**

Lauréat du PIA en 2016 avec le projet d'un atelier-école en évaluation et contrôle non-destructif (ENCD Academy), LMU développe une forte visibilité dans ce secteur-clé en lien avec ses pôles d'excellence en acoustique et autour des matériaux. Cette visibilité se poursuivra au-delà de 2024 (fin du PIA) avec la création d'une structure ou d'un label dédié au CND pour faire suite au dépôt d'un AMI CMA pour le volet formation. Fortement lié aux acteurs publics et privés du secteur, l'ECND Academy bénéficie également des infrastructures du TechnoCampus Acoustique et Matière avec une halle dédiée au CND. L'ambition de cette démarche est de renforcer les liens entre la recherche (plusieurs laboratoires de LMU), la formation (plusieurs composantes) et l'innovation (les plates-formes techniques et l'expertise scientifique liée).

LMU est également engagée dans deux projets d'avenir à deux niveaux différents. En effet, en s'appuyant sur ses points forts en SHS (économie, droit, aménagement, sociologie...), LMU a répondu à l'AMI ANR SHS en devenant porteur d'un projet centré sur la question du travail. Soutenu par l'INSHS (CNRS), la MSH régionale Ange Guépin et associant l'École Polytechnique de Paris, l'École d'Économie de Paris, le CEPREMAP, les universités de Nantes, de

Cergy, du Havre et d'Amiens, ce projet a été sélectionné pour la deuxième phase d'instruction devant un jury international. L'ambition de LMU est ainsi de devenir l'épicentre d'un groupe de recherche international sur la thématique : « Risques Transition Travail Territoire - R3T ».

À travers ses relations fortes avec l'Université d'Angers et de Nantes dans le cadre des études sur l'enfance et la jeunesse (Chaires « Enjeux »), LMU est également partie prenante du projet « Devenir » porté par l'Université de Nanterre. Les chercheurs de LMU seront particulièrement investis sur des problématiques autour de la littérature de jeunesse ou encore des sciences de l'éducation.

Ces pôles d'excellence, combinés à ceux de partenaires, ont contribué à forger l'alliance européenne COLOURS regroupant neuf universités similaires à LMU autour d'un engagement fort en faveur du développement des écosystèmes régionaux en lien avec la triple transition écologique, sociale et numérique. Cette alliance européenne sera ainsi largement utilisée pour apporter de nouvelles opportunités de partenariats aux instituts et chaires des pôles d'excellence manceaux.

Au niveau de son territoire, LMU partage la volonté des collectivités de la Sarthe et de la Mayenne de renforcer le caractère universitaire des deux territoires en y augmentant fortement le nombre d'étudiants accueillis au Mans et à Laval à horizon 2030 (50 % de croissance visée dans l'enseignement supérieur dans les deux cas, tous acteurs confondus). Son territoire permet d'envisager cette forte croissance car de nombreux étudiants partent étudier ailleurs pour des programmes attractifs, notamment dans les domaines des sciences humaines et sociales, l'offre de LMU étant limitée. Ces perspectives de fort développement sur les deux sites reposeront à la fois sur la diversification des ressources propres de l'établissement, notamment en appui sur le projet MUTAC lauréat du programme ASDESR (Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche), sur une mobilisation pertinente des appels à projets autour des compétences et métiers d'avenir, ainsi que sur le soutien des collectivités territoriales et de l'État.

Enfin, afin de concrétiser les nombreux projets transformants pour LMU et soutenir ses pôles d'excellence, il s'avère indispensable d'améliorer le pilotage général de l'établissement pour garantir une mise en œuvre efficace, cohérente et soutenable des initiatives menées. Dans le cadre de cette démarche globale de modernisation de l'organisation de l'université, en appui sur une équipe de gouvernance resserrée et des directions opérationnelles restructurées et renforcées, des défis persistent aujourd'hui en matière de pilotage et de gouvernance, notamment autour des projets transformants et transversaux. La future nomination d'un directeur de projet « modernisation de l'organisation », ainsi que le renforcement du cabinet de la présidence, contribueront à remédier à ces difficultés en renforçant les capacités de pilotage transversal tant sur les aspects opérationnels que politiques.

Description et contextualisation de l'objectif

LMU s'inscrit en phase avec la volonté des collectivités territoriales de la Sarthe et de la Mayenne de renforcer le caractère universitaire des deux territoires en y augmentant fortement le nombre d'étudiants, apprentis et stagiaires de la formation continue à horizon 2030 (plus de 50 % de croissance envisagée, dont 2 500 usagers supplémentaires de LMU au Mans et 500 à 1 000 à Laval).

Dans un contexte contraint, ces perspectives de fort développement ne pourront s'envisager qu'en cohérence avec les besoins et attentes des territoires ainsi qu'en appui sur les pôles d'excellence thématiques et pluridisciplinaires de LMU. Avec l'aide des collectivités de la Sarthe et de la Mayenne, deux diagnostics de l'offre de formation et des attentes du territoire ont donc été réalisés par des cabinets externes (diagnostic terminé pour la Sarthe et en cours pour la Mayenne). Ces études ont été menées en complément du travail avec l'Université d'Angers dans le cadre de la ComUE (DSG 2021) autour des formations à forts effectifs (STAPS vers Angers et secteur « psychologie » vers Le Mans).

Ces études prospectives permettent de dessiner les contours de l'évolution de l'offre de formation de LMU pour les années à venir. Elles ont conduit à identifier des secteurs de développement autour des domaines d'excellence de LMU et des filières d'avenir, accompagnés de pistes de mise en œuvre. Il reste cependant à opérationnaliser cette évolution de l'offre de formation, tant sur l'aspect modèle économique (réponse à des appels à projets, développement des ressources propres, etc.) que sur l'aspect pédagogique (création et restructuration des maquettes des formations, adaptation aux particularités sectorielles ou aux modalités pédagogiques, etc.). Il reste également un travail sur l'offre de formation afin d'identifier les formations à réorienter ou à transformer.

L'évolution de l'offre de formation reposera à la fois sur un développement des ressources propres (alternance et formation continue, en lien avec le projet ASDESR MUTAC), la réponse à des appels à projets pour des métiers d'avenir et en tension (AMI CMA et autres dispositifs France 2030), le soutien des collectivités de la Sarthe et de la Mayenne (inscrit dans leurs SLESRI pour développer l'offre de formation), une réallocation interne des ressources humaines (en lien avec la GPEC qui sera initiée dans ce COMP et le développement des ressources propres liées aux formations existantes) et, pour partie, par le soutien de l'État au titre du développement d'un premier cycle généraliste de proximité pour les sarthois et mayennais.

1. La nomination d'un chef de projet « transformation de l'offre de formation » au sein de la Direction des Études et de la Formation (DEF)

Ce poste stratégique contribuera de manière significative à la formalisation, à la gestion opérationnelle et au développement de l'offre de formation. Il aura, aussi, la mission de travailler sur les filières où l'insertion dans l'emploi et/ou la réussite étudiante n'est aujourd'hui pas satisfaisante afin de l'améliorer. Ce chef de projet sera en lien direct avec les équipes pédagogiques des composantes de l'établissement qu'il accompagnera pour réussir le développement et la transformation de l'offre de formation. Il aura également la charge de soutenir les porteurs de projets dans la formalisation et le dépôt de leurs projets (AMI CMA, etc.) et des plans de financement associés.

Ce poste sera pérennisé grâce à un pourcentage réservé dans le modèle économique de chaque projet monté ou de chaque formation transformée. Le financement du COMP servira à initialiser cette évolution en attendant les premières ouvertures.

2. L'amélioration de l'insertion professionnelle des étudiants par un réseau alumni dynamique

* Financement de la mise en place d'une plateforme alumni unifiée pour LMU

Le DSG 2022 a apporté un financement pour initier une démarche unifiée au sein de l'établissement afin de mettre en place un réseau d'alumni homogène. Cette démarche a permis de valider avec toutes les parties prenantes de l'université la faisabilité d'une plateforme commune, où chaque formation pourrait fédérer ses alumni tout en animant une communauté globale pour l'établissement. L'étude de faisabilité financée par le DSG 2022 étant positive, LMU

souhaite passer à la concrétisation du projet en déployant une plateforme dès 2024. Le financement demandé permettra l'acquisition de la plateforme et les premières actions de communication pour en assurer la réussite. L'objectif est de créer une plateforme centralisée et ouverte à tous, contrairement aux initiatives ad hoc préexistantes.

La réussite des étudiants ne dépend pas seulement des compétences académiques acquises pendant leurs études, mais également du réseau professionnel qu'ils peuvent construire. En favorisant le mentorat, les opportunités professionnelles et le réseautage, LMU crée un écosystème où la réussite académique se transforme naturellement en succès professionnel durable. Cet écosystème aura aussi un effet bénéfique pour l'établissement, tant pour associer les alumni à la formation des étudiants (vacations, lieux de stages, d'alternance, etc.) que pour resserrer ses liens avec ses partenaires socio-économiques (recherche de compétences, relations partenariales, etc.).

A l'issue du COMP, le maintien de la plateforme sera assuré par les services relations entreprises et alumni des composantes. Elle sera financée par l'augmentation des relations partenariales reposant sur les alumni. Durant le COMP, LMU financera un chef de projet pour déployer le projet alumni.

Identification des filières où l'insertion dans l'emploi et/ou la réussite étudiante n'est, aujourd'hui, pas satisfaisante, afin de moduler les capacités d'accueil, en identifiant les causes de l'échec et les moyens permettant de le limiter

En lien avec le chef de projet « transformation de l'offre de formation » et les composantes dans le cadre des Contrats d'Objectifs et de Moyens (COM) dès 2024, LMU opérera annuellement de la façon suivante pour identifier les filières où l'insertion dans l'emploi et/ou la réussite étudiante n'est, aujourd'hui, pas satisfaisante :

- Étape 0 (avril 2024) : création d'un comité stratégique de formation (instance de concertation) composé des directeurs de composantes, d'instituts et écoles, du chef de projet « transformation de l'offre de formation » (à son recrutement), du directeur des études et de la formation, du vice-président formation et vie universitaire et du président l'université. Le comité stratégique fera des propositions à destination de la Commission de la Formation et de la Vie Universitaire (CVFU) et du Conseil d'Administration (CA) de l'Université ;

- Étape 1 (mai de chaque année) : définition des premiers éléments de cadrage, puis affinage les années suivantes, par le comité stratégique de formation sur appui des indicateurs de soutenabilité de l'offre de formation, mis en lumière du contexte socio-économique local et national (nombre d'inscriptions des années N/N-1/ N-2, taux de réponses à Parcoursup et MonMaster, taux de réussite aux formations, taux d'insertion professionnelle, impacts des campagnes d'emploi N-1 et N). Le recrutement prévu dans le cadre du COMP d'un *data analyst* permettra d'enrichir les indicateurs pris en compte pour les années futures et surtout de modéliser et tester les évolutions envisagées.

Le Service d'Aide au Pilotage (SAP), la Direction des Affaires Financières (DAF) et la Direction des Ressources Humaines (DRH) seront invités à cette réunion.

Ce pré-cadrage sera une première base d'échanges avec les responsables pédagogiques de formation sur les éventuelles transformation et/ou fermetures de formations pour la rentrée de l'année N qui contribueront à le faire évoluer ;

- Étape 2 (juin/juillet de chaque année) : proposition du cadrage définitif par le comité stratégique pour la rentrée de l'année N +1 à la suite de la confirmation des vœux des étudiants sur Parcoursup et MonMaster ;

Changement de référence de l'année N au 1^{er} septembre.

- Étape 3 (septembre de chaque année) : sur la base des inscriptions observées, cadrage définitif de la rentrée par le vote en CFVU, puis en CA, du cadrage de l'offre de formation transformée, puis poursuite des discussions du comité stratégique sur les perspectives de transformation de l'offre de formation N+1 qui éclaireront les projets pour la campagne d'emploi à venir ;

- Étape 4 (novembre de chaque année) : arbitrage, dans le cadre d'une conférence des composantes, des taux de capacités d'accueil en licence, BUT, licence professionnelle et master ;

- Étape 5 : accompagnement des composantes par le chef de projet « transformation de l'offre de formation » pour l'application du cadrage en vue d'une mise en œuvre dès la rentrée N+1.

À la suite de la communication des données « Quadrant » par la DGESIP, a engagé une réflexion sur l'offre de formation en lien avec les six composantes de l'université sur la base de la liste qui a été transmise.

Cette discussion a été initiée en conférence des composantes et a permis de distinguer une partie des formations sur les 18 proposées. Elle va se poursuivre au sein des composantes, sous l'égide du VP Formation et Vie universitaire, afin d'affiner les propositions de transformation et d'évoquer les leviers dont l'établissement dispose pour agir.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, l'établissement s'engage à transformer une partie de son offre pour améliorer la performance des mentions moins performantes notamment en matière de réussite, de poursuite d'étude et d'insertion professionnelle, sur la base de la liste suivante :

- **Licence Générale :**
 - Portail sciences de la vie de la terre
 - Portail économie et gestion
 - Histoire
- **Licence Professionnelle :**
 - Métiers du BTP : bâtiment et construction
 - Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration
- **Master :**
 - Didactique des langues
 - Physique appliquée et ingénieur physique
 - Droit public

Des actions ont d'ores et déjà été engagées pour certaines de ces formations :

- ✓ La fermeture de parcours au sein des formations (par exemple le parcours "Remédiation" en éco-gestion)
- ✓ Le travail sur le passage de parties de formation aujourd'hui dispensées en EAD en e-apprentissage (par exemple en didactique des langues)
- ✓ Une réflexion à poursuivre sur la maquette des formations dans leur globalité

Deux des formations visées sont des portails et nécessitent une analyse plus spécifique, relative à des éléments disciplinaires. D'autres (en master notamment) mêlent enseignement présentiel et à distance avec également des caractéristiques respectives particulières du fait de cette hybridation. Les transformations proposées s'appuieront sur les considérations qualitatives attendues.

Liste des Formations transformées, créées, supprimées

En amont de ce COMP, un travail prospectif a été réalisé en lien avec le cabinet CMI pour les formations sur le site du Mans (en 2022/23) et avec le cabinet D3 Consulting sur le site de Laval (étude en cours, livraison attendue à l'automne 2024). Ce travail a également été articulé avec l'étude de la ComUE expérimentale (financement DSG 2021) sur les formations à forts effectifs réalisée en 2022/23 par le cabinet Alénium ainsi que l'étude menée par le cabinet CMI, dans le cadre du dépôt du projet MUTAC, sur le potentiel d'évolution de l'offre de formation en apprentissage et en formation continue de LMU.

Si ces études ont conforté l'université dans sa vision large des axes de développements de son offre de formation, elles n'ont pour autant pas porté sur les formations qu'il faudrait transformer ou supprimer au regard d'une trop faible réussite ou insertion professionnelle. Cet autre volet important de l'évolution de l'offre de formation sera pris en charge par l'ingénieur qui sera recruté dans le cadre de ce COMP.

Ce travail, encore en cours, a néanmoins d'ores et déjà permis d'identifier les axes de développement suivants qui devraient être enclenchés d'ici la rentrée 2026

- Développement de la formation continue et en apprentissage (42 formations visées à l'horizon 2030) ;
- Ouverture d'un 5^{ème} département « Carrières Juridiques » à l'IUT du Mans ;
- Mise en place de premières formations autour de l'hydrogène ;
- Étude de faisabilité d'une Licence pluridisciplinaire psychologie et santé sociale ;
- Étude de faisabilité d'un développement de formations en gestion / management à Laval en lien avec l'évolution

du département de gestion de l'UFR DSEG.

Au-delà de ces formations ciblées à court terme, ce travail prospectif a également identifié des axes qui seront déployés dans le cadre de la prochaine accréditation, à compter de 2027 :

- Ouverture de deux nouvelles spécialités à l'ENSIM pour atteindre, à terme, un doublement des effectifs et devenir une École Polytech ;
- Mise en place d'une année de spécialisation à l'ENSIM (6^{ème} année) ;
- Ouverture d'un 5^{ème} département à Laval (une première étude avait ciblé Hygiène, Sécurité, Environnement) ;
- Poursuite du développement de la formation continue et en apprentissage (42 formations visées à l'horizon 2030) ;
- Développement de formations complémentaires autour de l'hydrogène.

En lien avec le COMP et dans le contexte de recherche des leviers nécessaires à leurs possibles mises en place, il est proposé de phaser la mise en œuvre des actions :

- Le projet ASDESR "MUTAC", qui permet le développement de la formation continue et de l'apprentissage, sera travaillé prioritairement ;
- L'opportunité de mettre en place à l'horizon 2025 un 5^{ème} département à l'IUT du Mans « Carrières juridiques » est également travaillée ;
- Les formations autour de l'hydrogène seront dépendantes de la réponse à l'AMI CMA Hydrogène pour déterminer de quelle manière la mise en place de formations autour de l'hydrogène est possible ;
- La faisabilité/opportunité de la création d'une licence psychologie-sociologie incluant un parcours métiers du travail social, de la santé et du paramédical est encore à l'étude.

Nombre d'étudiants qui seront accueillis en régime permanent dans de nouvelles filières

Sur le site du Mans, l'objectif est d'accueillir 2 500 usagers (étudiants de la formation initiale, apprentis et stagiaires de la formation continue) supplémentaires en régime permanent à horizon 2030. L'étude reste en cours sur le site de Laval, avec un objectif (restant à consolider) d'environ 500 à 1 000 usagers supplémentaires à horizon 2030.

Articulation avec l'AMI CMA

Le développement, tout comme la transformation, de l'offre de formation articuleront nécessairement plusieurs leviers en fonction des possibilités de financement et des forces reconnues. C'est dans cet esprit que certains projets ont été montés en réponse à l'AMI CMA sur des domaines spécifiques. Le projet (labélisé) ComReVa porté par l'AFPA et auquel LMU participe, s'appuie, par exemple, sur la forte expertise mancelle en rudologie, l'un des marqueurs d'excellence de LMU.

Projets retenus

- AMI CMA ComReVa (porteur AFPA) pour répondre aux enjeux de recyclage des matériaux et de décarbonation de l'industrie à travers le développement d'une offre de formation spécifique au secteur du recyclage. Au-delà de l'AMI CMA ComReVa, LMU est également lauréate d'un projet relatif au volet « recherche » de la Stratégie Nationale d'Accélération du Recyclage (PEPR Recyclage) et est candidate à l'implantation de l'un des 5 à 6 « lieux totem » en France sur le sujet du recyclage.
- AMI CMA END-plus (portage LMU) pour répondre au besoin de formation dans le domaine du contrôle non destructif pour la filière nucléaire et en appui sur les forces de LMU reconnues en acoustique et autour des matériaux.

Projets d'AMI CMA

- AMI CMA Hydrogène (portage France Hydrogène) pour faire suite à l'AMI CMA diagnostic porté par LMU dans le domaine de l'hydrogène et en appui sur les forces mancelles reconnues dans le domaine pour contribuer à l'attractivité de la filière.

Décrire succinctement l'objectif, son contexte et sa mise en œuvre

Le projet de LMU s'inscrit dans le cadre de la création d'une direction unique de la recherche : Direction de la Recherche, Innovation, Science et Société (DRIS). Il s'inscrit également en complément aux projets soutenus dans le cadre du CPER 2021/27 et notamment aux équipements scientifiques (4,3 M€ pour ALMAT dans le domaine des matériaux, 2 M€ pour ACOUPHUN 3C en acoustique, 615 k€ pour GLICID sur le calcul intensif et 138 k€ pour le SHS Datalab) ainsi que pour le réseau Fil'Innov (1 212 k€). Ce projet s'articule également avec le PUI Predict récemment labellisé (3 M€).

1. Structuration d'un pôle ingénierie de projets de recherche

Jusqu'à aujourd'hui, l'ingénierie de projets de recherche mise en place à LMU s'est principalement déployée au fur et à mesure des opportunités, telles que Cap Europe (collaboration régionale dans le cadre du PRES l'UNAM puis de la ComUE UBL) pour les projets Européens, Fil'Innov (CPER) pour les projets de valorisation, MSH Ange Guépin pour les projets de recherche ANR en SHS, etc. induisant un manque pour l'accompagnement systématique des projets ANR.

Dans le cadre de la mise en place de la DRIS, il apparaît souhaitable de structurer un pôle ingénierie de projets de recherche afin de pouvoir accompagner les porteurs de projets quels que soient leurs projets de recherche. Cela permettra à la fois d'étendre l'accompagnement à toutes les thématiques et à tous les types de projets.

L'université recherche un profil senior qui permettrait à toute la DRIS de monter en compétence aux vues de la complexité croissante des dossiers demandés par les financeurs (en complément des 2 ETP financés par LMU pour 100 k€ / an sur 3 ans).

Une attention particulière sera portée à l'accompagnement des porteurs de projets ERC. Pour cela, LMU prévoit une enveloppe de 10 k€ / an pour un coaching externe des porteurs (dans l'objectif de déposer un projet par année sur la durée du COMP).

2. Amélioration de la visibilité de LMU dans les grandes bases de données bibliographiques

Dans le cadre de la montée en charge des activités de l'établissement (bibliométrie, remontées d'indicateurs, analyses stratégiques, baromètre de la sciences ouvertes, veille), mais aussi pour la visibilité et la reconnaissance de l'université au niveau national et international, une homogénéité des signatures de l'établissement est ambitionnée. Pour cela, une révision des signatures des publications scientifiques actuellement pratiquées est nécessaire,

En complément, il est important d'adopter des outils, tels que le Web Of Science et SCOPUS, et de procéder à une vérification de l'unification de l'affiliation réalisée par les bases et d'un nettoyage si besoin, notamment car l'Université du Mans s'appelait Université du Maine jusqu'en 2017 et a une variante américaine.

Pour une adhésion des chercheurs, une information et un accompagnement seront à prévoir (API pour copier-coller la signature type par laboratoire, information dans les réunions de laboratoires, ateliers HAL). D'autre part, des outils existent pour faire des extractions de références bibliographiques, les traiter, les analyser, et les visualiser. Il est donc essentiel de pouvoir se doter de ces différents outils.

La phase d'initialisation et de nettoyage des données historiques, ainsi que la rédaction d'un guide « signature scientifique » nécessitent le recrutement d'un assistant ingénieur sur 1 an, sans besoin de pérennisation ultérieure.

Décrire succinctement l'objectif, son contexte et sa mise en œuvre

LMU souhaite restructurer son action en faveur de la transition écologique et du développement soutenable autour de la mission DD&RS, portée par une ingénieure d'études en lien avec trois chargés de mission. L'objectif est d'institutionnaliser cette mission en créant un service dédié. Les chargés de mission participeront à la définition des axes stratégiques, tandis que le service pilotera les projets DD&RS transversaux et coordonnera les actions des services et composantes en matière de DD&RS. Ce service sera notamment en appui de la présidence pour l'élaboration du schéma directeur DD&RSE.

1. Acquisition d'un outil pour la réalisation du bilan carbone et le suivi de la stratégie de réduction des émissions carbone de l'établissement

LMU souhaite engager une stratégie de réduction de ses émissions de carbone. Pour cela, la première étape est de caractériser les émissions à l'échelle de l'établissement et de chacune de ses composantes, laboratoires, etc. La réalisation de ces bilans carbone est un préalable à toute action interne, mais aussi un préalable à la recherche de financements spécifiques pour accompagner l'établissement dans la réduction de ses émissions. Il est nécessaire, dans un premier temps, de s'équiper d'outils facilitant la prise de données pour la réalisation d'un bilan carbone et de faire ressortir des scénarios de réduction adaptés aux spécificités de l'établissement. LMU souhaite, à cet effet, un accompagnement dans le cadre du COMP pour impulser le processus, afin de bénéficier de l'aide d'experts climat pour identifier les indicateurs de suivi adaptés aux spécificités de l'université (par exemple sur le mix énergétique complexe de l'établissement avec la cogénération et les chaufferies biomasses) et mettre en place les outils.

La plateforme *SWEEP* mise en place pourra aussi offrir un outil pédagogique (kit de communication et *e-learning*) pour les étudiants pour une meilleure compréhension des échelles d'émission ou pour la création de plans d'action permettant de hiérarchiser les actions pour répondre à un scénario donné.

Dans le cadre de ce projet, LMU sollicite le financement des outils sur les trois premières années et le recrutement d'un apprenti sur deux ans (master management et développement durable ou équivalent). Cette impulsion initiale permettra d'aller chercher d'autres cofinancements pour participer à la mise en œuvre de la stratégie bas carbone de l'université. Il sera nécessaire de pérenniser l'abonnement à la plateforme logicielle à la sortie du COMP (crédits de fonctionnement uniquement).

2. Mise en place de stages de Master pour permettre aux étudiants de monter en compétence dans la réalisation de bilan carbone et à l'Université de faciliter la réalisation du bilan carbone de ses 15 laboratoires de recherche

LMU souhaite impliquer ses étudiants dans sa propre stratégie de réduction de ses émissions de carbone. Après une expérience réussie avec les étudiants de CPES en 2022/23, l'idée de cette action est de proposer des stages professionnels à des étudiants en Master (Master management et développement durable notamment) afin qu'ils œuvrent à la réalisation de bilans carbone. Ces stages se concentreraient sur le bilan carbone des 15 laboratoires de recherche de l'université, comprenant environ 600 enseignants-chercheurs dont l'empreinte carbone n'est actuellement pas uniformément déterminée.

Ces stages auront comme objectifs : 1) renforcer les compétences des étudiants dans la réalisation de bilans carbone, et 2) permettre aux laboratoires de connaître leur empreinte carbone en vue de prendre des mesures de réduction.

Le COMP couvrirait la gratification des stagiaires et les frais annexes, avec une éventuelle pérennisation partielle sur le budget de la DRIS après cette période, en complément des deux stages liés au DD&RS actuellement proposés chaque année.

3. Former les usagers et personnels de LMU à la TEDS

Le service DD&RS a la charge du pilotage du volet formation usagers et personnels à la TEDS, en lien avec la Direction des

Études et de la Formation pour les usagers et la Direction des Ressources Humaines pour les personnels. Une stratégie de formation a été établie sur la période 2023/2026 :

- **Étape 1 (réalisée en 2023) – État des lieux** : Enquête auprès des responsables pédagogiques, réunions dans les composantes et dans les instances (Copil formation / CFVU) et benchmark sur les méthodes d'intégration de la TEDS dans d'autres établissements ;
- **Étape 2 (en cours, finalisée fin 2024) - Cadrage** : Orientation stratégique d'établissement et création d'un groupe de travail d'enseignants référents TEDS pour affiner le cadrage sur l'espace pédagogique ;
- **Étape 3 (en cours, finalisée fin 2024) – Mise en place de formations pour les personnels** :
 - Valorisation de l'engagement enseignant (CPP, REH pour les référents) ;
 - Boîte à outil Moodle et webinaire ;
 - Ateliers et temps d'échange TEDS sur l'Espace UP (au moins un événement par mois) ;
 - Université d'été sur les transitions ;
 - GT Fresque du climat pour en organiser le déploiement ;
 - Personnel d'appui à la pédagogie dédié à la TEDS.
- **Étape 4 (à venir sur 2024 / 2026) – Formation des étudiants** :
 - **Année universitaire 2024-2025**
Mise en place d'un MOOC avec validation de connaissances pour tous les étudiants de 1^{er} cycle
 - **Année universitaire 2025-2026**
Approfondissement de la TEDS par l'apprentissage actif
 - **Travail sur la nouvelle accréditation 2027 (courant 2026)**
Intégration profonde de la TEDS tous diplômes confondus

Décrire succinctement l'objectif, son contexte et sa mise en œuvre

Dans l'objectif de renforcer ses actions autour du bien-être et de la réussite de ses étudiants, de même que pour accompagner l'évolution de son offre de formation (impliquant d'accueillir plus d'étudiants, avec des profils plus diversifiés qu'aujourd'hui), LMU souhaite articuler l'ensemble des directions et services communs et centraux œuvrant dans le champ de la formation, de la vie étudiante, de la vie de campus dans le cadre d'une direction générale adjointe qui sera créée auprès du DGS. Le but de cette future direction générale adjointe sera de coordonner l'action des actuelles directions de ce champ et de développer les synergies entre elles, en lien avec la délégation du Vice-Président Formation et Vie Universitaire. Cette nouvelle direction générale adjointe permettra, en particulier, de mettre en œuvre le schéma directeur de la vie étudiante adopté à l'automne 2024.

Il est important de noter qu'un travail de fond sur l'organisation de l'offre de formation en termes de rythmes, réorientations, dispositifs passerelles, etc. a déjà été initié dans le cadre du NCU Thélème que l'Université du Mans porte en lien avec l'Université d'Angers. De nombreuses politiques de soutien et de reconnaissance de l'engagement étudiant ont également été menées depuis quatre ans sous l'impulsion du VP Étudiant et du VP formation (statut de l'élu étudiant, valorisation de l'engagement étudiant, budget participatif, etc.).

1. Programmation et conception de deux maisons des étudiants

Dans le cadre de son engagement envers le bien-être de ses étudiants, LMU a initié la création de deux maisons de l'étudiant sur ses deux sites lavallois et sarthois (financement CPER à Laval et projet Le Mans Métropole au Mans). Cette initiative est une réponse directe à la nécessité de promouvoir le bien-être de ses étudiants et de développer l'ensemble des services non-académiques nécessaires à la réussite étudiante. Les projets de maison des étudiants comprennent notamment la création d'espaces communs de vie et de rencontre sur le campus, de restauration, de tiers lieux, d'amélioration du service santé/social pour les étudiants, du développement de l'activité culturelle et de la pratique sportive ainsi que le développement des initiatives étudiantes.

Ces deux projets, conçus pour développer le bien-être et la réussite des étudiants, visent à créer un environnement propice à leur épanouissement personnel, social et académique. Ils visent également à créer des lieux emblématiques dédiés à l'ensemble des étudiants des deux campus, au-delà des seuls étudiants de l'université. Ces deux lieux visent à être opérationnels à l'horizon 2027/2028. La période du COMP verra donc la programmation détaillée de ces deux lieux pour laquelle LMU sollicitera activement les étudiants. Leurs contributions seront prises en compte pour définir les aménagements, les activités proposées et les services offerts, garantissant ainsi que les maisons des étudiants reflètent véritablement les besoins variés de la population étudiante. Il conviendra également de travailler avec eux et avec tous les acteurs institutionnels sur le futur mode de fonctionnement de ces deux maisons afin d'y impliquer au mieux les associations du campus.

2. Budget participatif

LMU s'ancre, depuis plusieurs années, dans une forte volonté de pouvoir répondre aux besoins étudiants de façon concrète et précise. Cela passe par différents soutiens auprès des associations étudiantes, services dédiés aux étudiants, représentation étudiante au sein des commissions de l'établissement et par la prise en considération des attentes concrètes étudiantes au travers d'un budget participatif, dont la première édition a été plébiscitée par la communauté universitaire.

Fort de ce succès, l'objectif est de pérenniser le dispositif. Facteur d'engagement, de démocratie, d'innovation, de transparence et de responsabilisation pour les étudiants, ce dispositif revêt plusieurs aspects nécessaires pour tous. De fait, LMU prévoit depuis 2023 une enveloppe financière (subvention Le Mans Métropole) d'un montant de 30 000 € permettant aux étudiants et aux personnels de l'université de proposer des actions et des projets qui sont ensuite priorisés grâce au vote de la communauté universitaire. Ce dispositif a été un réel succès et sera pérennisé en combinant la subvention de Le Mans Métropole avec un complément sur le budget CVEC établissement.

3. Lutte contre la précarité étudiante en proposant des emplois de qualité sur le campus

L'université met en avant depuis deux ans le recrutement de ses propres étudiants pour assurer des missions d'intérêt général et diminuer la précarité étudiante en offrant des emplois pensés pour être compatibles avec les études. Le Mans Métropole participe au financement de ces emplois étudiants (incluant le tutorat). Ces dispositifs rencontrent un réel succès auprès des étudiants.

LMU a mis en place un groupe de travail associant tous les acteurs concernés pour améliorer les process (sur le recrutement ou encore sur le décalage systématique d'au moins deux mois sur le versement de la paie) et plus généralement pour améliorer la qualité de l'emploi salarié de ses étudiants.

Les premiers axes envisagés sont les suivants : une mensualisation de la paie, la mutualisation des offres pour proposer des contrats avec un nombre significatif d'heures chaque mois, et une optimisation du processus de recrutement.

Décrire succinctement l'objectif, son contexte et sa mise en œuvre

L'établissement souhaite améliorer son pilotage et se diriger vers une organisation dont le pilotage est en appui sur une analyse de données consolidées et fiables. A cet effet, l'université a recruté fin 2022 une *data manager* dont le rôle est de recueillir et d'organiser les données de l'établissement en vue de leur exploitation optimale. En parallèle, l'établissement a décidé de travailler sur la qualité de ses données, qui doivent être propres, qualifiées et quantifiées si on souhaite que les réponses apportées soient pertinentes. Un premier travail sur la qualité et la complétude des données RH a été initié dans le cadre du dialogue de performance 2023. Le projet du COMP vise à capitaliser sur ce travail en cours pour identifier, compléter, structurer et fiabiliser les données, les positionnant ainsi comme levier stratégique pour améliorer la gestion et le pilotage de l'établissement en collaboration avec les directions métier.

En appui sur cet important travail sur les données, il s'avère également indispensable d'améliorer le pilotage général de l'établissement pour garantir une mise en œuvre efficace, cohérente et soutenable des initiatives menées. LMU a d'ores et déjà initié une démarche globale de modernisation de l'organisation de l'université, en appui sur une équipe de gouvernance resserrée et des directions opérationnelles restructurées et renforcées ; mais des défis persistent aujourd'hui en matière de pilotage et de gouvernance, notamment autour des projets transformants et transversaux. Dans le cadre de ce COMP, LMU prévoit la mise en place d'un directeur de projet « modernisation de l'organisation », ainsi que le renforcement du cabinet de la présidence, ce qui contribuera à remédier à ces difficultés en renforçant ses capacités de pilotage transversal, tant sur les aspects opérationnels que politiques.

1. Fiabilisation et pilotage de la donnée

Dans un contexte où la collecte, l'analyse et l'utilisation judicieuse des données jouent un rôle déterminant dans la prise de décision, l'établissement a recruté un *data manager* dédié à la mise en place d'une infrastructure technique forte pour la gestion de ses données. Aujourd'hui, LMU identifie la nécessité stratégique de renforcer cette initiative en constituant un binôme composé d'un *data manager* et d'un *data analyst*. Cette synergie vise à maximiser la valeur des données, allant au-delà de la simple gestion technique, et à les utiliser comme levier stratégique pour améliorer la gestion et le pilotage de l'établissement.

Le recrutement d'un *data analyst* s'inscrit dans la volonté de LMU de renforcer la gestion et le pilotage de l'établissement, passant d'une approche réactive à une gestion proactive basée sur des informations tangibles. Le *data analyst* aura pour mission de créer des tableaux de bord stratégiques, d'améliorer le pilotage financier et le pilotage de l'offre de formation ou encore de participer à l'automatisation de la production de rapport et d'analyses. Les modèles qu'il produira devront également permettre d'étudier l'impact à moyen terme de l'ensemble des politiques menées ou projetées. Ces modèles permettront en particulier d'affiner les paramètres retenus au regard de leur impact futur.

À l'issue du COMP, ce poste de *data analyst* sera pérennisé par l'établissement lors d'une campagne d'emplois si l'apport s'avère fructueux.

Pour que le *data analyst* puisse pleinement travailler sur les données fournies par le *data manager*, il faut qu'elles soient de qualité suffisante, ce qui n'est pas actuellement le cas pour toutes les données de l'établissement. Il faut également s'assurer que les données présentes dans le SI couvrent tous les besoins d'analyse, actuels et futurs. Un comité des experts métiers travaillera sur l'identification de ces besoins afin que soit complété le SI.

Dans le cadre du dialogue de performance 2023, des financements ont été obtenus pour formaliser la stratégie autour des données RH, définir des objectifs clairs avec des indicateurs de performance pertinents et des procédures de mise à jour. Au-delà des données RH, l'analyse du périmètre et la fiabilisation des données d'autres grandes fonctions du SI seront nécessaires. Le *data manager* pilotera ce projet en lien avec les procédures établies autour des données RH.

2. Contrôle de gestion

Le *data analyst*, spécialiste de l'analyse des données et de la modélisation, collaborera étroitement avec les directions métiers pour fournir des modèles et analyses adaptés. La stratégie de pilotage en appui sur les données débutera par la fonction financière et comptable.

Pour ce faire, LMU a besoin de recruter un ETP IGE en contrôle de gestion pour mettre en place de nouveaux outils et de nouvelles procédures, sans besoin de pérennisation ultérieure (à l'issue de la mise en place des outils, l'évolution sera prise en charge par la DAF en lien avec la *data analyst*).

Il s'agira, en particulier, de généraliser la mise à disposition d'un tableau de suivi budgétaire mensuel à destination des composantes et services, de travailler sur la soutenabilité de l'offre de formation en affinant le suivi du réalisé et les projections sur l'année universitaire, de développer un suivi régulier des ressources propres et en particulier de l'apprentissage, ou d'animer une revue de gestion au moins trimestrielle. Il s'agit également d'améliorer la programmation et la reprogrammation des opérations pluriannuelles, de même que proposer de nouveaux modèles de répartition interne des moyens en lien avec l'activité et la performance (base des contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes). Il s'agira enfin, en lien avec la DRH, les composantes et le service d'aide au pilotage, de renforcer le suivi de la masse salariale.

3. Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Le développement d'une véritable GPEC visera à aligner les effectifs, les emplois et les compétences avec la stratégie et l'environnement de l'établissement. Il s'agira d'être en mesure d'anticiper les évolutions des emplois, des missions et des compétences, ainsi que les mouvements d'effectifs à moyen terme. L'objectif est d'ajuster les besoins en compétences avec les ressources disponibles pour accomplir les missions de l'établissement, en accompagnant les personnels dans leur évolution professionnelle (évaluation, formation, recrutement, mobilité, etc.).

La mise en place de la GPEC impliquera la définition d'objectifs en lien avec la stratégie, l'élaboration d'une cartographie des emplois et compétences, l'identification des écarts entre besoins et ressources existantes, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre et l'évaluation d'un plan d'actions.

Le renforcement de la politique de GPEC est indispensable pour garantir une mise en œuvre efficace et cohérente avec la modernisation du pilotage ambitionné par l'établissement.

Le projet sera dirigé par un IGE en collaboration avec un cabinet spécialisé. À l'issue de la phase de mise en place, la mise en œuvre sera poursuivie par la DRH sans besoin de pérennisation de l'IGE responsable du projet.

4. Renforcement de la gouvernance de l'établissement

En appui sur le travail sur les données et la mise en place d'une GPEC, il est également indispensable d'améliorer le pilotage général de l'établissement pour garantir une mise en œuvre efficace, cohérente et soutenable des initiatives menées. LMU a d'ores et déjà initié une démarche globale de modernisation de l'organisation de l'université, en appui sur une équipe de gouvernance resserrée et des directions opérationnelles restructurées et renforcées, mais des défis persistent aujourd'hui en matière de pilotage et de gouvernance, notamment autour des projets transformants et transversaux.

LMU souhaite donc nommer un directeur de projet « modernisation de l'organisation » qui assurera, en lien avec le cabinet de la présidence, la coordination opérationnelle de projets transformants commandités par la gouvernance. Il veillera à ce que les propositions d'organisation qui seront faites apportent une plus-value identifiable en termes d'amélioration des conditions de travail des personnels, de simplification administrative au service des usagers ainsi qu'une optimisation des ressources humaines et financières. Il s'attachera à déployer une méthodologie de pilotage de projet et une culture commune du changement (accompagnement) au sein de l'établissement avec comme préoccupations de :

- **Développer** une démarche qualité ;
- **Structurer** les démarches de certifications & labellisations ;
- **Coordonner** des projets transformants ;
- **Accompagner** le management de l'organisation et la recherche d'efficacité ;
- **Faciliter** le travail en commun ;
- **Simplifier et clarifier**.

Outre la nomination de ce directeur de projet, il convient également de renforcer le cabinet de la présidence pour lui donner une réelle capacité à suivre politiquement les dossiers transversaux en lien avec les vice-présidents concernés et notamment le vice-président du Conseil d'Administration. Ce renforcement se matérialisera par le recrutement d'une collaboratrice de cabinet dédiée.

Décrire succinctement l'objectif, son contexte et sa mise en œuvre

Son ambition globale, LMU l'a traduite dans son engagement à relever le double défi crucial qui se posait à elle : « 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 ».

1. Construire une stratégie de marketing universitaire et territorial

LMU doit encore renforcer son identité territoriale avant, dans un second temps, pouvoir s'engager dans une stratégie d'image de marque. La refonte engagée de son site internet, le travail sur la constitution d'une « marque LMU » ou encore celui sur la cohérence de sa signature scientifique contribueront à rendre plus claire/lisible son identité. La future création du HUB174 dans le cadre du PUI Predict renforcera sa visibilité dans les domaines de la valorisation, de l'innovation et de la création de start-up. Son rayonnement autour de l'organisation d'événements de CSTI pour la société (MT180, expositions hydrogénéz-vous aux 24h du Mans, biennale du son, etc.) permet également de renforcer sa notoriété pour les acteurs du territoire.

LMU poursuivra sa structuration autour d'instituts d'excellence clairement identifiables pour les acteurs socio-économiques et attractifs pour ses futurs étudiants. Une partie de ces instituts se concrétiseront sous la forme de composantes, comme sur les thématiques de l'acoustique (IA-GS) ou du risque et de l'assurance (IRA). Certains, pluridisciplinaires et transversaux, ont déjà pris la forme de structures de coordination (institut SANA et MRSH Diagonales), d'autres pourraient se structurer autour de thématiques bien identifiées (les transitions) ou émergentes (les « Risques, Travail et Territoire » ou l'« E-Sport »). La transformation de l'ENSIM en école Polytech viendrait enfin consolider les pôles d'excellence en acoustique, informatique et transitions par la création de nouvelles spécialités d'ingénieurs et apporterait une plus grande lisibilité de ces formations auprès des futurs étudiants.

Cette démarche passera également par le développement de nouvelles composantes qui contribueront à accroître l'attractivité globale de LMU en rendant plus visibles certains domaines comme les STAPS (création d'une UFR STAPS) ou la gestion (création d'une École de Management ou d'un IAE). Le développement d'une offre de formation continue de haut niveau et à forte valeur ajoutée, adossée à ces pôles d'excellence, se fera, quant à lui, en lien direct avec les instituts d'excellence (par exemple en data sciences avec l'IRA) ou en créant de nouveaux instituts professionnels (comme l'atelier-école ECND Academy qui s'appuie sur les compétences en acoustique et matériaux pour proposer une offre complète en contrôle non destructif à destination, notamment, de la filière nucléaire civile).

2. Être un acteur du développement socio-économique du territoire

LMU, en tant que chef de file de l'enseignement supérieur et de la recherche en Sarthe et en Mayenne, pilote l'écosystème de l'ESRI avec les collectivités. Son action se veut un effet levier (ascenseur social et économique) pour son territoire, notamment en développant une offre de formation de premier cycle renforcée pour accroître son attractivité auprès des futurs étudiants. En effet, les bacheliers mayennais et sarthois se détournent aisément des études supérieures ou vont chercher dans d'autres territoires des formations qu'ils ne trouvent pas à proximité.

LMU prétend également accueillir de nouvelles populations étudiantes captées en-dehors de son bassin de recrutement actuel. Pour cela, il lui faut s'ouvrir au national et renforcer l'international, en mettant en avant à la fois ses atouts intrinsèques (université à taille humaine avec une capacité à suivre individuellement les étudiants, richesse des équipements extra-universitaires comme les Maisons des Étudiants, etc.) et ses atouts territoriaux (par exemple, la pression raisonnable sur le marché de l'immobilier, les coûts et la qualité de vie tout en étant à proximité de la région parisienne, etc.).

Être acteur du développement socio-économique du territoire, c'est aussi développer une offre de formation continue pour accompagner tous les acteurs, qu'il s'agisse des habitants du territoire en recherche d'évolution ou les acteurs économiques en recherche de nouvelles compétences.

LMU est lauréate de l'appel à projets ASDESr avec le projet MUTAC qui permettra de proposer de nouvelles formations pour un public élargi, qu'il soit déjà en activité, en reprise d'étude, empêché, en reconversion professionnelle... Le e-CFA créé

en 2024 dans le cadre de ce projet permettra de développer l'e-apprentissage (formations par apprentissage à distance), ce qui reste novateur dans un contexte universitaire et s'appuie à la fois sur l'expérience acquise par l'université en EAD depuis une vingtaine d'année et l'expertise scientifique de ses laboratoires en pédagogie et environnements d'apprentissage.

Au-delà de la formation, c'est aussi la recherche et l'innovation qui doivent irriguer le territoire. À cet effet, la mise en place de plateformes transversales au sein des laboratoires, pour répondre aux attentes des chercheurs tout en proposant des prestations pour les entreprises, devrait faciliter l'accès aux équipements de pointe. Cette mise en place est accompagnée par la Région des Pays de la Loire et permettra de passer des habituels plateaux techniques à de véritables plateformes de services.

Enfin, LMU doit mobiliser l'ensemble de ses partenariats internationaux au bénéfice du dynamisme de son territoire et, en particulier, s'appuyer sur l'alliance européenne COLOURS à laquelle sont associés six acteurs sociaux-économiques locaux.

3. Une université efficiente et agile au service de ses communautés

Les projets de ce COMP doivent permettre à LMU de se renforcer sur sa capacité à s'adapter rapidement aux changements, à optimiser ses ressources qu'à offrir des solutions novatrices tout en restant fidèle à ses missions d'enseignement et de recherche.

Une université agile, comme souhaite l'être LMU, doit être capable de repenser ses programmes, ses méthodes d'enseignement et ses modes de fonctionnement pour répondre aux besoins de ses étudiants, de ses chercheurs et de la société dans son ensemble. Cela implique notamment une culture institutionnelle favorisant l'innovation, la collaboration interdisciplinaire et l'expérimentation, ce qui va aussi requérir de nouvelles compétences internes qui émergeront progressivement avec la GPEC. En favorisant l'excellence académique, en cultivant un environnement inclusif et en renforçant ses liens avec les communautés locales et mondiales, LMU constituera ainsi un réel moteur de progrès et de développement pour tous ceux qu'elle sert.

Pour la communauté universitaire mancelle, le projet de transformation de l'organisation devra permettre une simplification et une clarification des process et des circuits de décision afin d'améliorer la réactivité de l'administration et de favoriser l'adaptation à un contexte en perpétuel mouvement. Cette transformation nécessitera une véritable conduite du changement qui sera impulsée par la gouvernance en lien avec le directeur de projet. Il s'agira également d'impulser une réelle culture de la « qualité de service rendu » tant pour les usagers ou les personnels qu'entre les services et composantes. Plus agile, plus réactive aux changements sociétaux, LMU renforcera son dynamisme tout en restant ancrée dans ses valeurs fondamentales.

Pour les acteurs sociaux-économiques du territoire, la mise en place de la Fondation partenariale ou encore la structuration du réseau d'alumni vont accroître les liens qu'entretient LMU avec les entreprises du territoire, au bénéfice mutuel de tous les acteurs. Le renforcement des liens avec le Centre Hospitalier du Mans, dans le cadre de PLEXUS, va également contribuer à la structuration des activités du pôle santé de l'université tout en assurant un réel ancrage avec les besoins du territoire.

La structuration de LMU s'appuiera également sur l'université européenne COLOURS et ses huit partenaires européens. La mise en place progressive de cette alliance va accélérer la transformation de l'établissement ; la construction de diplômes conjoints aura, par exemple, de profondes implications sur la scolarité, la pédagogie ou encore l'organisation des services. À l'issue de ce COMP, LMU sera une université plus agile, plus à même de s'adapter rapidement aux évolutions externes, que ce soit sur le plan technologique, sociétal ou économique. Cette agilité lui permettra également de mieux être en mesure de répondre aux futurs appels à projets transformants et de mieux les utiliser pour son propre développement, au service de son territoire.

Fait à Paris, le

**Ministre de l'enseignement supérieur
et de la recherche**

XXXX

Le Président de Le Mans Université

Pascal LEROUX