

SECTION 1. OBJECTIFS EN TERMES D'ORGANISATION ET DE GOUVERNANCE A 4 ET A 10 ANS

Synthèse des objectifs liés à la construction et à la création de l'Université-cible.

Conformément au projet d'I-Site NExT, l'ambition du projet de Nouvelle Université à Nantes est de regrouper les forces de l'Université de Nantes, du CHU de Nantes, de Centrale Nantes et de l'Inserm au sein d'un nouvel établissement.

Après une période de transition au cours de laquelle l'Université de Nantes et Centrale Nantes prépareront leur intégration à l'université-cible, celle-ci sera créée à la faveur des ordonnances adoptées conformément au projet de loi pour un *État au service d'une société de confiance*. Elle se substituera à l'actuelle Université de Nantes et prendra la forme d'un établissement de type expérimental reposant sur un « emboîtement » d'EPSCP (Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel). Elle sera structurée en quatre pôles regroupant composantes et unités de recherche : Droit-Économie-Gestion-Sociologie, Humanités, Santé, Sciences & Technologie. L'École Supérieure du Professorat et de l'Éducation (ESPE), qui conservera son statut de composante, n'intégrera aucun de ces pôles. Centrale Nantes intégrera le pôle Sciences & Technologie de l'université-cible tout en conservant son statut d'EPSCP. En revanche, aucun des pôles de l'université-cible n'aura la qualité d'EPSCP.

L'université-cible sera dotée d'un Directoire composé du Président de l'Université, du Directeur Général du CHU, du Directeur de Centrale Nantes, du PDG de l'Inserm, du PDG du CNRS et des Directeurs des quatre pôles. Ce Directoire préparera la stratégie de l'établissement qui sera adoptée par le Conseil d'administration. Les membres fondateurs de l'université-cible seront donc représentés dans les instances de l'établissement et ainsi pleinement impliqués dans la définition de sa stratégie. L'université-cible sera l'employeur des personnels de l'actuelle Université de Nantes, définira sa stratégie de recherche, délivrera ses diplômes, adoptera une politique de signature commune des publications scientifiques, gèrera les objets du PIA (Programme d'Investissements d'Avenir) et recevra sa subvention pour charges de service public. Centrale Nantes restera employeur de ses personnels, délivrera ses diplômes en propre et recevra sa propre subvention pour charges de service public.

Les quatre pôles de l'université-cible bénéficieront d'une large délégation de compétences leur conférant une réelle autonomie de pilotage et de gestion. Le Directeur de chaque pôle sera nommé par le Président de l'université-cible, sur proposition de l'instance du pôle et après avis du Directoire. Pendant la phase d'expérimentation prévue par la loi pour un *État au service d'une société de confiance*, la direction du pôle Sciences & Technologie sera assurée par le Directeur de Centrale Nantes. Le Directeur de Centrale Nantes sera nommé par le Ministre en charge de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation sur proposition du Conseil d'administration de l'École et après avis du Président de

l'université-cible pendant cette période d'expérimentation. Le Président de l'université-cible conclura avec chaque Directeur de pôle un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens. Chaque pôle sera doté d'une instance délibérante composée de représentants des enseignants-chercheurs, des enseignants, des personnels administratifs, techniques et de bibliothèques, des étudiants du pôle et des personnalités extérieures. Dans le pôle Santé, sont également représentés le CHU et l'Inserm.

En conséquence, la situation de l'université-cible en 2021 sera la suivante :

	Dossier NExT*	L'université-cible en 2021	Observations
Structuration	Création d'une université structurée en quatre Facultés : Humanités ; Droit, Économie & Management ; Santé ; Science & Technologie (p. 68) Le pôle Science & Technologie aura la qualité d'EPSCP (p. 68)	L'université-cible constituée de quatre pôles existe : Droit-Économie-Gestion-Sociologie, Humanités, Santé, Sciences & Technologie. Centrale Nantes a intégré le pôle Sciences & Technologie et conserve sa qualité d'EPSCP.	Conformément au dossier, les quatre pôles de l'université-cible, regroupements de composantes, sont créés. Le terme « pôle » est préféré à celui de « Faculté » pour éviter la confusion avec le niveau composante. Il s'agit donc de créer un nouvel établissement « emboitant » deux EPSCP : Centrale Nantes, EPSCP, intègre l'université-cible, EPSCP. En revanche, le pôle Sciences & Technologie n'est pas EPSCP. L'ESPE n'intègre aucun pôle et conserve son statut de composante.
Gouvernance de l'université-cible	L'université-cible est dirigée par un Directoire composé de huit membres (Président de l'université-cible, Directeurs des pôles, DG du CHU, Président du CNRS et PDG de l'Inserm) (p. 69).	Le Directoire de l'université-cible est opérationnel. Il regroupe le Président de l'université, le Directeur Général du CHU, le Directeur de Centrale Nantes, le PDG de l'Inserm, le Président du CNRS, les Directeurs des quatre pôles.	Situation conforme au dossier. Le Directoire se compose donc de huit ou neuf personnes selon que le Directeur de Centrale Nantes est Directeur du pôle Sciences & Technologie ou non. Dans tous les cas, chaque personne dispose d'une seule voix.

* Les numéros de pages renvoient à la version française du document « Projet amendé » présenté au jury en 2017 et annexé à la Convention Attributive d'Aide (Annexe 1).

	<p>Un Conseil d'administration est créé (20-25 membres, élus et nommés) (p. 69).</p> <p>Un Conseil Académique encadre la politique universitaire de l'université-cible (p. 69).</p>	<p>Le Conseil d'administration de l'université-cible est constitué. Il est composé des membres suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des élus représentant les personnels (enseignants-chercheurs, enseignants, BIATSS) et les étudiants de l'université-cible. - Des représentants des membres fondateurs et des personnalités qualifiées dont un représentant du CHU, un représentant de l'Inserm, un représentant de Centrale Nantes, un représentant du CNRS ; des personnalités extérieures dont trois représentants des collectivités (Nantes Métropole, Région, CARENE), un représentant des associés (École de Design, IEA, ...), un représentant des partenaires NExT (IMT-A, Oniris, ICO, Ifsttar et Inra). <p>Le Conseil est composé au plus de 30 personnes et au moins de 50% d'élus représentant les personnels et étudiants.</p> <p>Un Conseil de la formation, de la recherche et de la valorisation propose au Directoire les orientations et priorités dans les domaines de la formation, de la recherche et de la valorisation pour déclinaison dans les pôles. Sur cette base, et après validation par le Conseil d'administration, le Directoire établit les lettres de cadrage pour les pôles.</p> <p>Ce Conseil est composé de représentants des personnels (enseignants-chercheurs, enseignants, BIATSS) et étudiants de l'université-cible, du CHU, de l'Inserm et du CNRS.</p>	<p>Les membres de droit du Conseil d'administration sont désignés par les établissements auxquels ils appartiennent.</p>
--	---	--	--

		<p>Un Conseil des relations internationales composé de représentants des personnels (enseignants-chercheurs, enseignants, BIATSS) et étudiants de l'université-cible, du CHU, de l'Inserm et du CNRS propose au directoire les orientations et priorités dans la mise en œuvre de la politique internationale.</p> <p>Un Comité d'orientation stratégique, composé exclusivement de personnalités extérieures à l'université-cible (monde socio-économique, associatif, culturel, partenaires internationaux) formule des avis et recommandations sur la stratégie de l'université-cible à destination du Directoire et des Conseils de l'université-cible.</p>	
Gouvernance des pôles	L'université-cible a la tâche de nommer les Directeurs des pôles (p. 68)	<p>Les Directeurs des pôles Droit-Économie-Gestion-Sociologie, Santé et Humanités sont nommés par le Président de l'université-cible sur proposition de l'instance du pôle et après avis du Directoire. L'instance du pôle propose jusqu'à trois noms au Directoire.</p> <p>Le Directeur de pôle s'appuie sur des directeurs adjoints qu'il choisit au sein du pôle.</p> <p>La direction du pôle Sciences & Technologie est assurée par le directeur de Centrale Nantes pendant la période d'expérimentation. A l'issue de cette période d'expérimentation, le Directeur du pôle Sciences et Technologie sera nommé conformément à la procédure applicable aux autres pôles.</p> <p>Le Directeur de Centrale Nantes est nommé par le Ministre en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche sur proposition du Conseil de l'École et</p>	Le régime dérogatoire appliqué à la direction du pôle Sciences & Technologie durant la période d'expérimentation s'explique par la situation particulière de ce pôle, constitué à la fois de composantes de l'actuelle Université de Nantes et de Centrale Nantes.

		<p>après avis du Président de l'université-cible pendant cette période d'expérimentation.</p> <p>Pendant la période d'expérimentation, tous les directeurs adjoints du pôle Sciences & Technologie sont issus de Polytech, des IUT ou de la faculté des sciences.</p> <p>Par délégation des instances centrales de l'université-cible, les pôles sont dotés d'une instance délibérante présidée par le Directeur du pôle et composée de représentants des enseignants chercheurs, des enseignants, des personnels administratifs, des étudiants du pôle et de personnalités extérieures. Dans le pôle Santé, sont également représentés le CHU et l'Inserm.</p>	
Stratégie	L'université-cible a la responsabilité de la stratégie de tout l'établissement (p. 68)	<p>La stratégie de l'établissement est préparée par le directoire, sur la base des propositions des différents conseils dédiés, et adoptée par le Conseil d'administration. Elle est mise en œuvre par les directeurs des pôles.</p> <p>Les instances qui adressent des propositions au directoire pour la définition de la stratégie sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil de la formation, de la Recherche et de la valorisation - Le Conseil des relations internationales - Le Comité d'orientation stratégique. 	Situation conforme au dossier.
Dialogue de gestion	Le Président de l'université-cible établit un contrat d'objectifs et de moyens (CPOM) entre l'université-cible et chaque faculté	Le Président de l'université-cible conclut avec chaque Directeur de pôle un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM).	Situation conforme au dossier.

	(p. 70).	<p>Le CPOM du pôle Sciences & Technologie comporte deux volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un volet propre à Centrale Nantes qui définit les objectifs qui seront mis en œuvre par le Directeur de l'École dans le cadre de son budget. Il est signé par le Président de l'université-cible, le Directeur du pôle, le directeur de Centrale Nantes ; - Un volet propre à la Faculté des sciences, aux IUT, Polytech. <p>Le processus de contractualisation interne précisera la façon dont le pôle travaille avec chaque composante pour proposer le projet de CPOM du pôle à l'université-cible.</p> <p>En cohérence avec les lettres de cadrage (sur le budget, sur la révision des effectifs, sur la politique de recherche, sur l'offre de formation), ce contrat permet de préciser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les objectifs déterminés conjointement par l'université-cible et le pôle, • les indicateurs d'évaluation, • les projets du pôle qui feront l'objet d'un accompagnement spécifique par l'université-cible, • le montant du budget et des moyens délégués par l'université-cible au pôle, • le dispositif de solidarité entre les pôles, • les modalités d'intéressement du pôle (dans l'hypothèse d'un résultat excédentaire sur le budget délégué) ou de mise sous tutelle du 	
--	----------	--	--

		pôle (dans l'hypothèse d'un résultat déficitaire sur le budget délégué).	
Gouvernance de l'initiative NExT	<p>Les procédures de management resteront identiques tout au long du processus, la structure légale gérant les financements n'ayant pas d'influence sur celles-ci (p. 82). Sont constitués :</p> <p>Un comité de pilotage qui est l'organe central des prises de décision de NExT (p. 83)</p> <p>Un conseil scientifique, instance primordiale dans l'évaluation continue de l'initiative (p. 83)</p> <p>Un comité stratégique consultatif international qui conseille le comité de pilotage sur la stratégie suivie (p. 84)</p> <p>Une équipe de management responsable de la coordination et du suivi du plan d'action (p. 84)</p>	<p>La gouvernance et le management de l'initiative sont opérationnels.</p> <p>Le Comité des partenaires (composé des fondateurs, de l'IMT-A, Oniris, l'ICO, l'Ifsttar et l'Inra) prépare les décisions prises par le Comité des fondateurs (composé de l'Université de Nantes, du CHU, de l'Inserm et de Centrale Nantes).</p>	Situation conforme au dossier
Recherche	<p>Les membres fondateurs de NExT ont pour vision une université-cible à la pointe de la recherche grâce à la Santé du futur et à l'Industrie du futur ainsi qu'à une approche interdisciplinaire novatrice (p. 48).</p>	<p>La stratégie de l'université-cible est préparée par le directoire sur proposition du Conseil de la Formation, de la Recherche et de la Valorisation.</p> <p>Les premiers Integrative Research Clusters et les premiers hubs thématiques sont opérationnels. Les procédures d'attribution des bourses de recherche sont fixées. Les chaires INSERM (ou tout dispositif équivalent</p>	Les projets identifiés dans le dossier sont en cours de déploiement.

	<p>Création de Integrative Research Clusters (p. 49, p. 60).</p> <p>Création de hubs thématiques de recherche internationaux (p. 59).</p> <p>Attribution de bourses de recherche Junior et Senior (p. 59/60).</p> <p>Création de Chaires Inserm (p. 60).</p>	<p>alors en vigueur) sont créées.</p> <p>L'université-cible met en application le décret n° 2014-1518 du 16 décembre 2014 relatif au mode de désignation et aux missions du mandataire prévu à l'article L. 533-1 du code de la recherche qui prévoit un mandataire unique par unité mixte de recherche ou de service, en accord avec la co-tutelle.</p> <p>L'université-cible met en œuvre une politique de focalisation des moyens sur les axes prioritaires de NExT et sur l'interdisciplinarité.</p>	
Formations/Diplômes	<p>L'université-cible délivre les diplômes, inscrit les étudiants (p. 68).</p> <p>Mise en place progressive d'écoles Universitaires de recherche dans les pôles (p. 50, 53).</p> <p>Développement d'une approche de formation individualisée et centrée sur l'étudiant, ouverte sur le monde socio-économique (p. 69).</p> <p>Développement d'Open Education et de NUN on line (p. 50, 61).</p> <p>Création de l'ISIS (International School for Interdisciplinary</p>	<p>La stratégie de l'université-cible est préparée par le Directoire sur proposition du Conseil de la Formation, de la Recherche et de la Valorisation.</p> <p>L'université-cible délivre ses diplômes.</p> <p>Centrale Nantes délivre ses diplômes en propre. Les diplômes délivrés par Centrale Nantes font apparaître le fait que l'École est intégrée à l'université-cible.</p> <p>Les écoles universitaires de recherche sont créées, notamment en Santé et en Sciences et Technologie.</p> <p>Création de « passerelles » entre les formations de Centrale Nantes et celles de Polytech et de la Faculté des sciences.</p> <p>Le CDP (centre de développement pédagogique) a déployé ses activités au bénéfice de tous les pôles de l'université-cible.</p>	<p>Les projets identifiés dans le dossier sont en cours de déploiement.</p> <p>Situation liée au fait que Centrale Nantes conserve sa qualité d'EPSCP.</p>

	<p>Study) (p. 61).</p> <p>Attribution de chaires académiques pour l'innovation pédagogique (p. 61).</p>	<p>Open Education, NUN on line et l'ISIS (International School for Interdisciplinary Study) sont en cours de déploiement.</p> <p>Des appels à propositions pour l'attribution des chaires académiques pour l'innovation pédagogique sont lancés.</p>	
Signature des publications	L'université-cible emporte la signature des publications (p. 68).	Signature commune adoptée et mise en œuvre.	Situation conforme au dossier
Innovation, créativité et développements socio-économiques	<p>Création d'un Centre d'innovation (p. 50).</p> <p>Développement de partenariats stratégiques avec les entreprises dans le cadre de chaires et de laboratoires conjoints (p. 53).</p> <p>Création d'un Institut de Formation tout au long de la vie (p. 63).</p>	<p>La stratégie de l'université-cible est préparée par le Directoire sur proposition du Conseil de la Formation, de la Recherche et de la Valorisation.</p> <p>Le Centre d'innovation existe.</p> <p>Les premiers laboratoires conjoints sont créés.</p> <p>La création de l'Institut de Formation tout au long de la vie est préparée.</p>	Situation conforme au dossier.
Objets du PIA	Les objets du PIA (IRT Jules Verne, SATT ; Labex, Equipex, IHU CESTI, SemRev) participent au développement de l'initiative (p. 11 et s).	<p>L'université-cible gère les labex IRON et IGO.</p> <p>L'IRT Jules Verne est associé à l'université-cible. A partir de 2018, une réflexion est menée pour envisager l'intégration de l'IRT au pôle Sciences et Technologie. A compter de l'intégration de Centrale Nantes dans l'université-cible, l'interlocuteur de l'IRT est le Directeur du pôle Sciences et Technologie qui rend compte au Directoire.</p> <p>Tous les objets du PIA participent au développement de NEXT.</p>	Le dossier ne prévoyait pas l'association de l'IRT à l'université-cible. Pour le reste, situation conforme au dossier.

Ressources Humaines	<p>Mise en place d'une nouvelle politique tournée prioritairement vers les jeunes chercheurs et les talents (p. 59).</p> <p>Création d'un bureau de management et d'acquisition des talents (p.60).</p> <p>Le comité de pilotage de NExT et le conseil scientifique élaborent la stratégie de recrutement. (p. 76-77).</p> <p>Le comité de pilotage de NExT prépare un plan d'action globale sur trois ans établissant une stratégie académique, le budget et les objectifs de recrutement. Chaque instance des membres fondateurs ESR votera ce plan d'action et s'engagera à respecter les objectifs de recrutement pour une période de trois ans (p. 77).</p>	<p>Le Président de l'université-cible détermine, pour chaque pôle, une enveloppe déléguée sur la masse salariale État et un plafond d'emploi.</p> <p>La politique mise en œuvre est tournée prioritairement vers les jeunes chercheurs et les talents.</p> <p>Le bureau de management et d'acquisition des talents est opérationnel.</p> <p>La stratégie de recrutement est définie par le comité de pilotage de NExT et le conseil scientifique.</p> <p>Le plan d'action globale sur trois ans est défini.</p> <p>Les membres de l'université-cible se sont accordés sur la mutualisation de moyens, dans une logique de programmation pluriannuelle. Une charte des bonnes pratiques est adoptée. Ils partagent en toute transparence leurs stratégies de recrutement.</p>	Situation conforme au dossier
Budget	L'université-cible est le point d'entrée unique du ministère pour sa dotation (p.68).	<p>L'université cible reçoit sa dotation pour charges de service public pour les composantes de l'actuelle Université de Nantes, structurées en pôles. Centrale Nantes reçoit sa propre dotation pour charges de service public.</p> <p>Une lettre d'orientation budgétaire votée par le CA cadre l'élaboration des budgets des pôles. Une</p>	Situation liée au fait que Centrale Nantes conserve sa qualité d'EPSCP.

		<p>procédure permet de s'assurer que les budgets des pôles et celui de Centrale Nantes constituent bien la déclinaison budgétaire de la stratégie de l'établissement (cf. p. XX).</p> <p>Le budget de l'université-cible est voté par son CA, celui de Centrale Nantes est voté par son propre conseil.</p> <p>Le dialogue de gestion prend appui sur les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens conclus avec les pôles (cf. gouvernance des pôles).</p>	
--	--	--	--

SECTION 2. TRAJECTOIRE ET JALONS DE L'INITIATIVE ET UNIVERSITE-CIBLE A 4 ANS ET A 10 ANS

2.1 CALENDRIER DE MISE EN PLACE DE L'UNIVERSITE-CIBLE

Les membres fondateurs de l'université-cible se sont accordés sur le processus et le calendrier qui conduira à la création de l'université-cible. Cette trajectoire détaillée vers la cible est donc précisée ci-dessous puis figurée dans un schéma.

2017	Lancement de la réforme de l'Université de Nantes : préfiguration des quatre pôles (Droit-Économie-Gestion-Sociologie, Humanités, Santé, Sciences & Technologie).
------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Constitution d'une équipe dédiée à la réforme de l'Université : Vice-présidente en charge de la réforme, Chef de projet, Assistante de projet. - Nomination par le président de l'Université de Nantes de préfigureurs de pôles. - Adoption d'une méthode de coconstruction permettant l'implication de tous les personnels et des étudiants dans le travail mené pour transformer l'université de Nantes dans la perspective de la création de l'université-cible (constitution de groupes de travail, organisation d'ateliers ouverts à tous). <p>Déploiement de l'initiative NExT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place opérationnelle de l'initiative (recrutements, Direction par intérim, structures administratives et budgétaires, définition des périmètres et mission des instances, procédures de décision...). Le Comité des partenaires (composé des fondateurs, de l'IMT-A, Oniris, l'ICO, l'Ifsttar et l'Inra) prépare les décisions prises par le Comité des fondateurs (composé de l'Université de Nantes, du CHU, de l'Inserm et de Centrale Nantes). Le Comité des fondateurs regroupe les fondateurs de l'université-cible. - Publication des deux premiers appels à projets dédiés au développement de l'interdisciplinarité (Clusters et Projets interdisciplinaires) et d'un appel à manifestation d'intérêt pour des opérations d'attractivité (talents) - Mise en place du Centre de Développement Pédagogique
2018	<p>Poursuite de la réforme de l'Université de Nantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de la méthode de coconstruction : plus de 500 personnes engagées, personnels administratifs, technique et de bibliothèques, enseignants-chercheurs, chercheurs, étudiants. Congrès le 24 avril 2018 avec les élus des conseils (Conseil d'Administration, Commission de la Formation et de la Vie Universitaire, Commission de la Recherche, Conseil Universitaire des Relations internationales, Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, Comité Technique d'Établissement), les directeurs de composante, les directeurs d'unité de recherche, les secrétaires généraux de pôle et de composante, les chefs de services centraux et communs (plus de 300 personnes) - Élaboration des projets stratégiques des pôles - Groupe de travail consacré à la gouvernance de l'université-cible : mise en œuvre du principe de subsidiarité (délégation de compétences aux pôles), préparation des instances des pôles. - Projet de réorganisation de l'enseignement de premier cycle (dépôt d'une candidature NCU en mars 2018) - Travail sur les Écoles Universitaires de Recherche du secteur Santé (notamment Immuno-intervention et Médecine personnalisée et cardiologie, pilotées par l'Université de Nantes). <p>Signature d'un avenant à la convention constitutive conclue entre le CHU et l'Université de Nantes (juin)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cet avenant permet de prolonger et d'actualiser l'existant en vue du contrat d'association entre le CHU et l'université-cible. - Il inscrit les relations entre les deux établissements dans la perspective du futur quartier hospitalo-universitaire et de l'université-cible.

Signature d'une convention d'association entre l'Université de Nantes et Centrale Nantes (automne 2018). Cette association prépare l'intégration de Centrale Nantes à l'université-cible. Elle traduit la volonté des deux parties de joindre leurs forces afin :

- De proposer une offre de formation cohérente et coordonnée sur les diplômes accrédités aux niveaux licence, master, ingénieur, et doctorat, répondant à la stratégie de développement de chaque partie et adaptée aux besoins des entreprises et des acteurs économiques, dans le respect des engagements pris vis-à-vis de la Commission des Titres d'Ingénieur (CTI), d'une part, et du Groupe des Écoles Centrale, d'autre part ;
- De développer la visibilité et l'attractivité des formations d'ingénieurs sur la région Pays de la Loire et, en particulier, à l'échelle de la métropole, conformément aux objectifs du projet de site ;
- De développer l'innovation pédagogique permettant de former les étudiants, les élèves-ingénieurs, et les doctorants au plus haut niveau et de faciliter l'accès du plus grand nombre à la formation continue tout au long de la vie, qu'elle soit diplômante ou simplement qualifiante ;
- De contribuer au développement de la formation des docteurs au sein des Écoles Doctorales en accréditation conjointe dans la perspective d'une professionnalisation accrue et d'une capacité à valoriser les innovations issues de la recherche ;
- De contribuer au bon fonctionnement des Unités de Recherche pour lesquelles ils exercent conjointement une tutelle ou un partenariat, ceci afin de renforcer, par la mise en œuvre d'une politique commune, l'excellence de la recherche scientifique et technologique et d'accroître son rayonnement international, sa valorisation et son transfert vers l'entreprise ;
- De coordonner, en amont, les projets d'investissement dans le cadre du Contrat de Plan État-Région ;
- De coordonner les activités de 2^{ème} et 3^{ème} cycle du domaine Sciences et Technologies ;
- De coopérer étroitement dans le cadre de l'Initiative d'Excellence NExT et plus généralement des projets des Investissements d'Avenir, en portant des projets communs.

Relations avec l'IRT Jules Verne

Pendant la phase transitoire (association de l'Université de Nantes et de Centrale Nantes), le Directeur de Centrale Nantes participe à la réflexion sur l'intégration de l'IRT à l'université-cible avec le Président de l'Université de Nantes puis avec celui de l'université-cible.

Déploiement de l'initiative NExT

- Définition des droits et obligations des quatre membres fondateurs et des cinq partenaires de l'université-cible.
- Adoption d'une charte de signature commune.
- Mise en place des Integrative Research Clusters pour favoriser les coopérations universitaires en recherche comme en enseignement qui ne relèvent pas exclusivement des membres fondateurs (partenaires et acteurs privés de la recherche). (p. 60)
- Développement des partenariats internationaux (hubs et partenariats stratégiques).
- Plan d'actions pour l'internationalisation des formations (Masters d'excellence, promotion internationale, formation des formateurs,

	<p>EAD...).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appels à projets pour la transformation pédagogique. - Appels à projets pour attirer et encourager le développement des talents. - Lancement de la Deep Tech Factory, accélérateur de projets d'entreprises issus des innovations de rupture des laboratoires (avec un système de bourses de type Innogrants et un programme d'accompagnement).
2019	<p>Au 1^{er} semestre : Rédaction des statuts de l'université-cible et adoption par les instances des fondateurs.</p> <p>Préparation de l'association entre l'université-cible et le CHU.</p> <p>Préparation de la convention de mixité entre l'université-cible et l'Inserm qui visera le développement scientifique des unités mixtes de recherche relevant des deux établissements, dans le cadre du mandat unique de gestion.</p> <p>Préparation du calendrier électoral pour la constitution des instances de l'université-cible.</p> <p>Définition précise de la délégation de compétences aux pôles.</p> <p>Élaboration de l'organigramme et organisation administrative de l'université-cible.</p> <p>Déploiement de l'initiative NExT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poursuite des appels à projets (recherche, talents, formations, innovation) et déploiement de l'ensemble des services-supports de NExT (CDP, Centre de Développement International, NExT Innovation Center...), au sein des services de l'université de Nantes et en lien avec les services des établissements préfigurant l'université-cible. - Recherche : les clusters permettent le développement de la recherche interdisciplinaire dans les pôles Santé et Sciences & Technologie. Le financement des projets de recherche sur les axes prioritaires et la politique des talents viennent appuyer la spécialisation. Les premiers Hub thématiques sont opérationnels (p. 59) ; Les bourses de recherche contribuent au dynamisme des équipes et soutiennent les <i>tenure track</i> (p. 59,60). - Formation : démarrage des Graduate Programs (préfiguration des projets d'EUR déposés à l'AAP PIA3 en 2019) ; Mise en place des bourses pour Masters d'excellence ; déploiement progressif de NUNOnline et des services associés. - L'université se dote d'un service support dédié à l'interdisciplinarité (préfiguration ISIS <i>International School for Interdisciplinary Study</i> p. 61).
Janv. 2020	Création de l'université-cible dans le cadre de l'expérimentation rendue possible par la loi « État au service d'une société de

	<p>confiance »</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'université est placée sous la direction d'un administrateur provisoire qui organise les élections pour désigner les représentants des enseignants-chercheurs, personnels BIATSS et étudiants dans les instances de l'université-cible (instances centrales, instances des pôles) (p. 70). - Centrale Nantes adapte ses statuts pour intégrer le pôle Sciences et Technologie de l'université-cible en septembre 2020. L'École conserve sa qualité d'EPSCP, elle inscrit ses étudiants, délivre ses diplômes, est employeur de son personnel et reçoit son budget propre. <p>Déploiement de l'initiative NExT</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion administrative et financière de l'Initiative NExT est transférée à l'université-cible, qui poursuit les activités portées par l'université de Nantes au bénéfice des partenaires de NExT. - NUNonline est une plateforme de ressources numériques opérationnelle, utilisée par tout l'établissement, contribuant au développement de l'offre de formation à distance (EAD en formations initiale et continue) et à l'enrichissement des formations en présentiel (hybridation des parcours) (p. 59)
Avril-Mai 2020	Le Conseil d'administration de l'université-cible élit son Président.
Mai-Juin 2020	<p>Le Président de l'université-cible nomme le Directeur des pôles Droit-Économie-Gestion-Sociologie, Santé et Humanités sur proposition de l'instance du pôle et après avis du Directoire. L'instance du pôle propose jusqu'à trois noms au Directoire. Le Directeur du pôle Sciences & Technologie prend ses fonctions à la même période. Il est l'interlocuteur de l'IRT et rend compte au Directoire.</p> <p>Le Directeur Général des Services de l'université-cible et le Directeur de pôle choisissent conjointement le Secrétaire Général du pôle.</p> <p>La délégation de compétences aux pôles est mise en œuvre.</p> <p>L'université-cible est opérationnelle.</p>
Juin 2020	<p>Décret d'association entre l'université-cible et le CHU (p. 77).</p> <p>Conclusion de la convention de mixité entre l'université-cible et l'Inserm.</p>

Sept. 2020	<p>Centrale Nantes intègre l'université-cible. Le mandat du Directeur en poste court jusqu'à son échéance.</p> <p>Début de la négociation des premiers CPOM des pôles.</p>
2021	<p>En 2021, les objectifs suivants sont atteints.</p> <p>Structuration de l'université-cible</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'université-cible est constituée de quatre pôles bénéficiant d'une large autonomie de décision et de gestion, encadrée par des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (p. 68, 77). L'ESPE n'intègre aucun pôle et conserve son statut de composante. - Centrale Nantes a intégré le pôle Sciences & Technologie de l'université-cible (p. 68). - L'IRT Jules Verne est associé à l'université-cible. <p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Directoire de l'université-cible est fonctionnel. Il regroupe le Président de l'université-cible, le Directeur Général du CHU, le Directeur de Centrale Nantes, le PDG de l'Inserm, le Président du CNRS, les Directeurs des quatre pôles (p. 69). Le Directoire se compose donc de huit ou neuf personnes selon que le Directeur de Centrale Nantes est Directeur du pôle Sciences & Technologie ou non. Dans tous les cas, chaque personne dispose d'une seule voix. - Le Conseil d'administration de l'université-cible est composé d'élus représentant les personnels (enseignants-chercheurs, enseignants, BIATSS) et les étudiants, de représentants des membres fondateurs et de personnalités qualifiées dont un représentant du CHU, un représentant de l'Inserm, un représentant de Centrale Nantes, un représentant du CNRS ; des personnalités extérieures dont trois représentants des collectivités (Nantes Métropole, Région, CARENE), un représentant des associés (École de Design, IEA, ...), un représentant des partenaires NExT (IMT-A, Oniris, ICO, Ifsttar et Inra). Le Conseil est composé au plus de 30 personnes et au moins de 50% d'élus représentant les personnels et les étudiants (p. 69). - La stratégie de l'établissement est préparée par le Directoire et adoptée par le Conseil d'administration (p. 68). - La direction du pôle Sciences & Technologie est assurée par le Directeur de Centrale Nantes pendant la période d'expérimentation. Tous ses directeurs adjoints sont issus de Polytech, des IUT ou de la faculté des sciences pendant cette même période. - Le Directeur de Centrale Nantes est nommé par le Ministre en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche sur proposition du conseil de l'École et après avis du Président de l'université-cible Pendant la période d'expérimentation. - Le Président de l'université-cible siège au Conseil d'administration de Centrale Nantes avec voix délibérative. Un des Directeurs adjoints du pôle Sciences & Technologie est invité permanent au Conseil d'administration de Centrale Nantes. - Le Président de l'université-cible siège au directoire du CHU. - Les Directeurs des pôles Droit-Économie-Gestion-Sociologie, Santé et Humanités ont été nommés par le Président de l'université-cible

sur proposition de l'instance du pôle et après avis du Directoire (p. 68).

- Le Conseil scientifique de NExT joue un rôle déterminant dans l'orientation de la stratégie scientifique de NExT (évaluation et validation des projets, validation des recrutements de *Tenure Tracks* et *Principal Investigator...*) (p. 49).
- Le Comité des fondateurs de NExT est l'organe décisionnaire de l'initiative NExT et de la politique d'excellence du site (p. 68).

Principes de fonctionnement

- Centrale Nantes, le CHU, l'Inserm et les pôles s'engagent dans un processus de convergence scientifiques et de moyens. Ils mettent donc en commun les moyens nécessaires à la réalisation de leurs objectifs.
- Les membres de l'université-cible s'engagent à respecter un principe de transparence sur leurs différentes actions et pratiques (gestion de leur personnel...)
- Les pôles déclinent la stratégie de l'université-cible dans leurs domaines respectifs, dans le respect du cadrage général posé par les instances centrales. La délégation de compétences aux pôles est effective au 1^{er} janvier.
- Tous les ans, chaque pôle présente au Conseil d'administration le bilan des actions engagées et propose son plan pour l'année suivante.
- Ce dialogue stratégique et de gestion prend appui sur les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens. Le processus de contractualisation interne précisera la façon dont le pôle travaille avec chaque composante pour proposer le projet de CPOM du pôle à l'université-cible. En cohérence avec les lettres de cadrage (sur le budget, sur la révision des effectifs, sur la politique de recherche, sur l'offre de formation), ce contrat permet de préciser :
 - . Les objectifs déterminés conjointement par l'université-cible et le pôle,
 - . Les indicateurs d'évaluation,
 - . Les projets du pôle qui feront l'objet d'un accompagnement spécifique par l'université-cible,
 - . Le montant du budget et des moyens délégués par l'université-cible au pôle,
 - . Le dispositif de solidarité entre les pôles,
 - . Les modalités d'intéressement du pôle (dans l'hypothèse d'un résultat excédentaire sur le budget délégué) ou de mise sous tutelle du pôle (dans l'hypothèse d'un résultat déficitaire sur le budget délégué).
- Le CPOM du pôle Sciences & Technologie comporte deux volets :
 - . Un volet propre à Centrale Nantes qui définit les objectifs qui seront mis en œuvre par le Directeur de l'École dans le cadre de son budget. Il est signé par le Président de l'université-cible, le Directeur du pôle, le Directeur de Centrale Nantes.
 - . Un volet propre à la faculté des sciences, aux IUT, Polytech.
- Des services communs/partagés sont développés (Centre de développement pédagogique...)
- **Sur le plan budgétaire**, le Conseil d'administration de l'université-cible adopte chaque année une lettre de cadrage préparée par le Directoire. Elle constitue la déclinaison budgétaire de la stratégie de l'établissement.
 - . Les pôles préparent leurs budgets dans le respect de la lettre de cadrage et les transmettent au Président de l'université-cible au moins quinze jours avant le vote par leurs Conseils. Si le Président constate que le budget proposé ne respecte pas la lettre de cadrage ou

n'est

pas soutenable, il demande que le budget soit modifié et le vote repoussé. Si le désaccord persiste après discussions, le Conseil d'administration de l'université-cible vote à la place du Conseil de pôle sur la base d'une proposition présentée par le Président de l'université-cible.

- Centrale Nantes prépare son propre budget qui est voté par son Conseil d'administration, dans le respect des objectifs du CPOM. Si l'École n'atteint pas ces objectifs, le Président de l'université-cible peut remettre en question tout ou partie des financements attribués à l'École dans le cadre du projet NExT. Si les objectifs ne sont pas atteints pendant deux années consécutives, un dialogue budgétaire s'instaure sous l'égide du Recteur.
- Le principe de solidarité entre les pôles est mis en œuvre : les pôles ayant une propension plus grande à générer des ressources propres, s'engagent à en reverser une partie (maximum 5% du montant des frais de gestion) aux pôles qui ne sont pas dans cette situation.
- Les moyens financiers et humains délégués par l'université-cible au pôle Sciences et Technologie pour la faculté des Sciences, les IUT et Polytech ne peuvent pas être affectés à Centrale Nantes par le Directeur du pôle.
- **Sur le plan des ressources humaines**, les membres partagent en toute transparence leurs stratégies de recrutement. Ils s'accordent sur la mutualisation de moyens, dans une logique de programmation pluriannuelle. Une charte de bonnes pratiques est adoptée. La politique tournée vers les talents est lancée (p. 59). Le bureau de management et d'acquisition des talents est opérationnel (p. 60). La stratégie de recrutement est définie par le comité de pilotage de NExT et le conseil scientifique. Le comité de pilotage de NExT prépare un plan d'action globale sur trois ans établissant une stratégie académique, le budget et les objectifs de recrutement (p. 77). Le Président de l'université-cible détermine, pour chaque pôle, une enveloppe déléguée sur la masse salariale État et un plafond d'emploi. Une attention particulière est apportée à la question de la mobilité, au sein de l'université-cible, des personnels employés par Centrale Nantes et par l'université : des enseignants-chercheurs, des enseignants et des chercheurs peuvent effectuer une partie de leur service au sein des composantes universitaires ou au sein de Centrale Nantes.

Par ailleurs, dans la mesure du possible

- Le Comité d'orientation stratégique est créé.
- Les Graduate Schools en Santé et Sciences et Technologie sont opérationnelles (p. 50, 53).
- L'université-cible met en application le décret n° 2014-1518 du 16 décembre 2014 relatif au mode de désignation et aux missions du mandataire prévu à l'article L. 533-1 du code de la recherche qui prévoit un mandataire unique par unité mixte de recherche ou de service, en accord avec la co-tutelle.
- L'Initiative NExT a déployé l'ensemble des actions en soutien à la construction de l'université-cible, qui ont permis d'atteindre les objectifs fixés en termes de développement de la recherche (excellence et interdisciplinarité), de la formation (internationalisation) et de l'innovation (création et renforcement des relations avec les entreprises) dans une perspective de positionnement internationale ; tout en contribuant à une évolution des pratiques de l'établissement.
- Les premières personnes recrutées en *tenure track* sont évaluées pour obtenir un poste permanent (statutaire ou contractuel)

	<p>- Le plan d'action globale sur trois ans établissant une stratégie académique, le budget et les objectifs de recrutement préparé par le Comité des Fondateurs de NExT est voté par chaque instance des membres fondateurs ESR (p. 77).</p> <p>Évaluation à quatre ans.</p>
2021-2027	<p>Les différentes actions prévues dans le dossier NExT sont pleinement déployées (p. 70-71 et p. 77-79).</p> <p>Notamment, les écoles universitaires de recherche se développent dans les quatre pôles, 100% des masters de ces écoles sont enseignés en anglais, les chaires académiques pour l'innovation pédagogique et les chaires industrielles sont attribuées, six hubs internationaux de recherche thématiques sont opérationnels, les laboratoires conjoints sont de plus en plus nombreux, les bonnes pratiques de NExT sont progressivement étendues à toute l'université-cible, les fonctions supports liées à NExT (Centre d'innovation, Centre de développement international, Bureau de management et d'acquisition des talents, Centre de développement pédagogique) sont progressivement étoffées, sur financements propres, pour pouvoir bénéficier à l'ensemble de l'université-cible...</p>
2027	<p>Fin de la période d'expérimentation, au plus tard. Les conseils d'administration des établissements se prononcent sur le bilan de cette expérimentation et sur les conséquences à en tirer.</p> <p>Le Directeur du pôle Sciences & Technologie est nommé selon la même procédure que les Directeurs des autres pôles.</p> <p>Les services de NExT ont totalement fusionné avec ceux de l'université-cible (p. 86).</p> <p>Les objectifs fixés dans le dossier NExT sont atteints. L'université-cible a intégré l'ensemble des expérimentations et pratiques destinées à soutenir l'excellence académiques développée dans le cadre de NExT (p. 71). Le Directoire de l'université-cible est l'organe stratégique central concernant les activités universitaires des principaux acteurs du site (p. 71).</p>

