



HAL
open science

Université de La Rochelle

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de La Rochelle. 2017. hceres-02026052

HAL Id: hceres-02026052

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026052v1>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université de La Rochelle

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 14/11/2017

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Pour le Hcéres,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Jean-Marie Filloque, président du
comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Un positionnement stratégique de l'établissement qui se donne la capacité d'assumer ses missions	7
1 ● Des missions affirmées et partagées dans un cadre contraint et incertain	7
2 ● Une stratégie de différenciation s'accompagnant d'une évolution organisationnelle	8
II – Une stratégie de site non linéaire exploitant son ancrage territorial	9
III – Une gouvernance participative qui demande à être accompagnée	10
1 ● Une organisation interne favorisant la participation	10
2 ● Une évolution organisationnelle et structurelle qui pourrait être accompagnée	10
IV – Une identité qui se construit mais une communication non aboutie	11
La recherche et la formation	13
I – La politique de recherche	13
1 ● Une organisation de la recherche qui reçoit un soutien appuyé du CNRS	13
2 ● La politique de recherche, un élément structurant de la stratégie	13
3 ● Une mise en œuvre de la politique scientifique à consolider	14
II – La politique de formation initiale et continue	15
1 ● Une politique de formation initiale et continue orientée vers une plus grande professionnalisation	15
2 ● Un contexte favorable au développement de la formation tout au long de la vie	16
3 ● Une formation par alternance portée par la relation avec l'environnement socio-économique	16
III – Un lien entre recherche et formation qui reste à consolider	17
La réussite des étudiants	19
I – Parcours des étudiants, réussite et insertion professionnelle : des dispositifs efficaces, connus et reconnus par les étudiants	19
II – Une vie étudiante associative et démocratique qui doit encore se renforcer	20
1 ● Des étudiants qui devraient pouvoir prendre leur place dans la vie de l'établissement	20
2 ● Une vie étudiante active intégrée dans la cité mais qui peine à s'identifier à l'établissement	20
3 ● Des services aux étudiants performants	20
La valorisation et la culture scientifique	23
I – Une nouvelle organisation de la valorisation pour améliorer les outils existants	23
1 ● Les outils sur la période 2011-2015	23
2 ● Une nouvelle organisation pour piloter au plus près la valorisation de la recherche	24
II – Un écosystème socio-économique profondément attaché à l'ULR	24

1 ● Des collectivités locales en soutien	24
2 ● Des entreprises satisfaites et demandeuses de plus de liens avec la recherche	25
III – La diffusion de la culture scientifique et technique	25
Les relations européennes et internationales	27
I – Une internationalisation orientée vers la formation	27
II – Une stratégie d'internationalisation de la recherche encore à définir	28
Le pilotage	29
La poursuite des acquis à l'aube de la mise en place d'une nouvelle stratégie	29
I - Prospective pluriannuelle et dialogue de gestion: une démarche plus rigoureuse nécessaire dans certains domaines	29
II – Une démarche qualité partielle et inégale	29
III – Une adaptation des fonctions supports pour répondre aux évolutions annoncées	30
1 ● RH : une action volontariste réussie	30
2 ● Un budget sous contrainte et des procédures de pilotage et de contrôle en cours d'élaboration	31
3 ● Le SI : une nécessaire vigilance	31
4 ● Patrimoine	32
Conclusion	35
I – Les points forts	36
II – Les points faibles	36
III – Les recommandations	36
Liste des sigles	39
Observations du président	43
Organisation de l'évaluation	45

Présentation

Créée en 1993 dans le cadre du plan « Université 2000 », l'université de La Rochelle (ULR) est pluridisciplinaire sans secteur santé. La création de cette université de proximité a été portée par une très forte volonté des collectivités locales qui l'ont inscrite dans le schéma de développement de l'ouest du territoire de l'ancienne région Poitou-Charentes tout en fournissant une réponse à la forte augmentation du nombre de bacheliers au début des années 1990. Située entre trois pôles universitaires importants (Poitiers, Nantes et Bordeaux), l'université de La Rochelle appartient à l'académie de Poitiers et s'est inscrite dans une logique de site Limousin-Poitou-Charentes dès 2009 via le Pres du même nom. En application de la loi de 2013 a été créée, par décret du 13 juillet 2015, la communauté d'universités et établissements (Comue) « Université confédérale Léonard de Vinci » (UCLdV), répartie sur trois régions (Centre, Limousin et Poitou-Charentes), qui réunit à sa création les universités de La Rochelle, de Limoges, d'Orléans, de Poitiers, de Tours, l'École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique et l'Institut national des sciences appliquées (Insa) Centre-Val de Loire. L'ULR a décidé de sortir de cette Comue le 26 septembre 2016 pour engager un rapprochement avec la Comue Aquitaine³ qui couvre la nouvelle région à laquelle appartient désormais La Rochelle et créée au 1er janvier 2016 en application de la loi N° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions.

L'ULR se déploie sur 93 000 m² Shon sur un seul site intégré dans un quartier du centre-ville et est organisée en quatre composantes : trois unités de formation et de recherche (UFR) et un institut universitaire de technologie (IUT). Les trois UFR sont : la faculté des lettres, langues, arts et sciences humaines (FLLASH) ; la faculté des sciences et technologies fondamentales et sciences pour l'ingénieur (FST) ; la faculté de droit, science politique et gestion (FDSPG) dont un institut d'administration des entreprises (IAE) est un département. L'IUT de La Rochelle, créé en 1968, antérieurement à l'université, compte cinq départements : génie biologique, génie civil-construction durable, informatique, réseaux-télécommunications et techniques de commercialisation.

L'ULR accueille 8 163 étudiants inscrits dans des diplômes nationaux⁴ à la rentrée 2016-2017⁵. Parmi eux, 74,4 % sont inscrits dans un cycle de licence (L), 22,1 % en cycle master (M) et 2,4 % en doctorat (D). La répartition par composante est équilibrée et stable dans le temps avec 24 % en FDSPG, 33 % en FST, 27 % en FLLASH et 15 % à l'IUT. Les effectifs se sont accrus dans la période observée (cinq années) de 17,1 %, augmentation principalement observée pour les licences générales (+ 25 %) et dans une moindre mesure en master (+ 7,6 %). L'ULR participe à la formation des enseignants pour l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) de Poitiers et accueille à ce titre 309 étudiants en master métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF), soit 17 % des effectifs de ce niveau. Le pourcentage d'étudiants boursiers s'élève à 39,1 %, supérieur à la moyenne des universités (34,5 %) ; il est de 45 % au niveau L. Le recrutement au niveau L est très largement concentré sur l'académie de Poitiers et sur le département de la Charente Maritime avec respectivement 71 %⁶ et 52,3 % des entrants néo bacheliers. Les masters et licences professionnelles ont un recrutement plus large : le pourcentage d'inscrits issus de l'académie et du département étant respectivement de 61 % et 47 %. Avec 11 % d'étudiants étrangers en moyenne, l'ULR se situe en-deçà de la moyenne nationale des universités (14,1 %)⁷.

Au début du contrat en cours, l'ULR portait huit unités de recherche dont deux soutenues par le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) - une unité mixte de recherche (UMR) et une formation de recherche en évolution (FRE) ainsi qu'une fédération de recherche dans le domaine de l'environnement et du développement durable. Elle abritait une unité mixte de services (UMS) et partageait, de plus, la responsabilité de deux équipes d'accueil (EA) dont Poitiers et Nantes étaient (et sont encore) respectivement tutelles. Aujourd'hui, l'ULR, à qui a été rattachée une ancienne unité propre du CNRS transformée en UMR, pilote neuf unités, la FRE ayant été transformée en UMR en 2014 et une EA dissoute au début du contrat. Sur la période observée, 312 doctorats ont été soutenus, 18 % dans le domaine des sciences humaines et sociales (SHS), 38 % en sciences de la vie et de l'environnement (SVE) et 44 % en sciences et techniques (ST).

³ La sortie de la Comue UCLdV, votée au conseil d'administration (CA) de l'ULR en septembre 2016, sera effective au 1er octobre 2017.

⁴ Auxquels il faut ajouter 432 inscriptions spécifiques dont 182 pour les diplômes d'établissement et 75 pour le diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU).

⁵ Remontée SISE au 15/01/2017.

⁶ Chiffres établissement 2015-2016.

⁷ EESR 2017 <https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/10/info.php>.

Pour fonctionner, l'ULR dispose au total⁸ de 376 emplois délégués d'enseignants-chercheurs ou enseignants et de 295 emplois de bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé personnels (Biatss), en augmentation respectivement de 3,1 % et de 1,6 % sur la période. Ces emplois sont couverts par 336 titulaires enseignants⁹ (246 enseignant-chercheurs et 90 personnels du second degré) et 271 titulaires Biatss. En complément, l'ULR emploie 141 enseignants sous contrat et 122 personnels Biatss contractuels et accueille 29 chercheurs (26 du CNRS et trois de l'Institut national de la recherche agronomique-Inra). Au total en 2015-2016, l'ULR employait donc 899 personnes.

L'ULR a fait partie de la première vague d'établissements passés au régime des responsabilités et compétences élargies (RCE) dès le 1er janvier 2009 et a ainsi pu bénéficier de mesures d'accompagnement spécifiques mises en place. Le budget 2016 s'établit à 75,8 M€ en recettes. La masse salariale en représente 84 % du fait de l'augmentation régulière des charges d'heures complémentaires et de l'impact du glissement vieillesse technicité (GVT), ce qui conduit à une situation financière qui peut paraître difficile.

Une politique de site s'est mise en place à partir de 2009 par la création du Pres « Limousin Poitou-Charentes », qui regroupait alors les universités de La Rochelle, de Poitiers, de Limoges, et deux écoles d'ingénieurs : l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace - École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique (Isae-Ensm) et l'École nationale supérieure de céramique industrielle (ENSCI) de Limoges. En 2010 s'est créé le Pres « Centre Val de Loire Université », regroupant, entre autres, les universités d'Orléans et de Tours. En application de la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche de 2013, sept établissements issus des deux Pres ci-dessus se sont rapprochés pour former la Comue UCLdV, créée officiellement le 13 juillet 2015. L'ULR n'a pu bénéficier directement des fonds du programme d'investissements d'avenir (PIA), le projet d'initiatives - science innovation territoires économie (I-site) déposé par cette Comue n'ayant pas été retenu en 2016. L'ULR a choisi de quitter cette Comue en septembre de la même année.

La structuration de la coopération avec les entreprises est rendue difficile par les caractéristiques spécifiques du tissu local : on relève en effet un grand nombre de petites et moyennes entreprises (PME), voire d'entreprises artisanales (secteur du bâtiment) mais un manque de structuration locale, sous forme de *cluster* par exemple. De plus, le territoire ne dispose pas d'un pôle de compétitivité. L'ULR avait créé en 2009 une fondation destinée à capter des fonds de mécénat. Constatant sa faible efficacité, elle sera réorientée vers la relation université-entreprise et les partenariats en 2011 dans le but de devenir une vitrine de l'université.

L'objectif affiché par la nouvelle équipe présidentielle élue en avril 2016 s'inscrit dans la continuité de la stratégie de différenciation et de spécialisation démarrée en 2010 ; elle propose un modèle d'université de nouvelle génération associant excellence et proximité. Compte-tenu du projet stratégique de « faire de l'université de La Rochelle une université mobilisée, positionnée, connue et reconnue au plus haut niveau en formation et en recherche, autour de trois transitions qui constituent des défis sociétaux »¹⁰, le comité a considéré que les points suivants devaient retenir son attention :

- le positionnement institutionnel et l'inscription territoriale, nationale et internationale ;
- l'organisation et le pilotage du changement ;
- l'articulation de la stratégie de recherche et de formation en lien avec le contexte budgétaire ;
- les partenariats avec les milieux économiques.

⁸ Données de la direction générale des ressources humaines (DGRH) du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR).

⁹ Données de la DGRH (MENESR).

¹⁰ Extrait de la note stratégique de l'ULR du projet 2018-2021.

La stratégie et la gouvernance

I – Un positionnement stratégique de l'établissement qui se donne la capacité d'assumer ses missions

1 ● Des missions affirmées et partagées dans un cadre contraint et incertain

Réaffirmée dans le préambule de son contrat 2012-2017, la singularité de l'ULR repose sur quelques points qui sont parfaitement intégrés par l'ensemble des parties prenantes de l'établissement. Ainsi, la proximité de grandes universités « historiques », qui incite à s'en différencier, une identité reconnue fondée à la fois sur l'environnement et le développement durable en milieu littoral et un appui historique sans cesse réaffirmé des collectivités territoriales et des acteurs locaux constituent le substrat des réflexions menant aux orientations stratégiques énoncées par les équipes présidentielles. Ainsi, le contrat proposait de décliner la stratégie en quatre axes principaux :

1. placer la formation sous le signe de la qualité et de l'innovation au service de l'insertion professionnelle des étudiants ;
2. fonder la politique de recherche sur une stratégie de site ;
3. promouvoir la relation université-milieus socio-économiques ;
4. adapter la gouvernance aux ambitions de l'université ».

La « mobilisation sur les missions de service public¹¹ » de l'ULR se retrouve tant dans son organisation que dans les discours de ses responsables successifs en écho aux demandes du territoire.

La recherche scientifique et technologique faisait l'objet d'une volonté de pilotage affirmée dans le précédent contrat et devient l'élément central de la stratégie de l'établissement pour le prochain contrat. L'ULR prend le parti de l'interdisciplinarité et s'appuie sur les laboratoires reconnus par le CNRS pour développer sa stratégie originale. La spécialisation proposée emporte une large partie de la communauté tout en soulevant la question du positionnement de la recherche en SHS dans ce contexte.

L'évolution démographique et l'augmentation du taux de scolarisation dans l'académie ont conduit à une augmentation considérable des effectifs ces cinq dernières années¹² provoquant une tension sur la capacité d'encadrement des équipes de formation en premier cycle. La réflexion sur l'offre en master est très opportunément lancée visant à la rendre à la fois plus attractive et mieux structurée. La reprise d'études diplômantes est parfaitement intégrée mais une marge de progression existe compte tenu, d'une part, du niveau de qualification dans la région et, d'autre part, des attentes des acteurs économiques. La volonté historique de professionnalisation et d'insertion professionnelle des étudiants s'exprime dans la communication, dans les services mis en place et dans les résultats des enquêtes et l'établissement a souhaité renforcer durant ce contrat sa capacité à proposer des parcours basés sur les compétences. La grande ouverture à la formation par l'alternance, y compris pour des composantes traditionnelles, devrait contribuer à une évolution positive dans ce domaine.

À l'international, l'ULR bénéficie sans aucun doute d'une visibilité spécifique liée à l'histoire maritime de la ville. L'établissement est largement engagé dans la mobilité internationale des étudiants et la coopération en matière de formation. Les composantes, accompagnées par un service central identifié, portent cette mission que le contrat 2012-2017 entendait soutenir.

Les valeurs de l'établissement, dont la responsabilité sociale, culturelle ou économique, sont connues en son sein¹³ et partagées par son environnement. Elles trouvent une expression quotidienne à travers l'appropriation par la communauté rochelaise de « son » université¹⁴. La très forte implication culturelle, sportive et économique de l'ULR est un atout de poids qui conforte ses liens avec les collectivités. Son insertion dans la ville au sein d'un quartier récent et proche du centre-ville aide à renforcer sa mission sociale.

Les caractéristiques de l'établissement, et en particulier ses contraintes budgétaires, lui ont imposé de proposer des choix qu'il a fallu identifier, expliquer et tenter de faire partager. L'identification de ces choix a

¹¹ Citée dans le rapport d'autoévaluation de l'établissement, page 6.

¹² Le premier cycle a connu une augmentation de 25 % entre 2012 et 2017, avec 74,4 % de ses effectifs au niveau L en 2016-17.

¹³ Notes d'entretiens avec différentes catégories de personnels.

¹⁴ Notes d'entretiens avec les acteurs locaux (professionnels, culturels, politiques).

démarré dès 2010, s'est exprimée dans le contrat 2012-2017 et débouche sur une proposition affinée pour l'avenir, celle de créer une université « modèle » pour les établissements comparables et de saisir l'opportunité de l'appel à projet destiné à expérimenter, dans le cadre des investissements d'avenir, des « écoles universitaires de recherche » pour développer son projet. En tout état de cause, le résultat à cet appel à projets ne devrait pas en conditionner la réalisation : celle-ci doit s'inscrire dans une logique temporelle longue pour s'intégrer dans le paysage universitaire.

2 ● Une stratégie de différenciation s'accompagnant d'une évolution organisationnelle

Les orientations stratégiques de l'ULR sont identifiées et caractérisées depuis 2010 par deux mots : spécialisation et différenciation. Les ambitions en matière de formation et de recherche sont claires. Tant le bilan du précédent contrat que le projet de la nouvelle équipe ont mené à la prise de conscience qu'une « rupture organisationnelle »¹⁵ était nécessaire à la réalisation de ces ambitions et a orienté la politique de site vers la recherche de partenariats « gagnants-gagnants ».

La stratégie de spécialisation à venir en matière de recherche débouche sur des choix aujourd'hui explicités. Les axes retenus ciblent des thématiques pour lesquelles l'ULR dispose d'atouts différenciants, et devraient donner naissance à des structures de formation-recherche interdisciplinaires aux niveaux master et doctorat, intégrant les dimensions sociétales, avec l'ambition d'une reconnaissance nationale et internationale. L'adossement à des laboratoires ayant déjà cette reconnaissance sous-tend cette orientation mais n'est aujourd'hui vérifié que pour les deux premiers axes. Une ou plusieurs « écoles » internes dédiées à des domaines spécifiques conduiront à des masters et enfin un large socle de premier cycle, sous la forme d'un « collegium », unique au niveau licence, assurera l'accès à l'enseignement supérieur au plus grand nombre. Ce projet global conduit à une évolution du rôle et du positionnement des composantes actuelles, génératrice de questionnements à l'interne et objet des concertations à l'œuvre depuis le début des travaux sur le nouveau contrat. La question de la coexistence des structures de composantes classiques avec celles des futurs instituts et écoles est posée et trouvera une réponse par l'expérimentation de solutions qui pourront nécessiter de nombreuses années.

Ayant décidé sa sortie de la Comue UCLdV en septembre 2016, l'ULR apparaît aujourd'hui comme une université détachée des contraintes de délégation de compétences et de coordination de site avec ses anciens partenaires alors même que la question des formations doctorales est en suspens. Malgré tout, cela lui permet de mener une nouvelle stratégie d'alliances, en particulier avec l'université de Bordeaux avec laquelle elle entend se placer en complémentarité, même si pour certains domaines comme l'informatique ou les écoles doctorales, la valorisation avec la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Grand Centre, la situation demande à être éclaircie.

Formalisant son engagement pour le développement économique et social de son territoire, y compris par le transfert et le soutien à l'entrepreneuriat, le projet Campus'innov¹⁶ porté par l'ULR est inscrit dans le schéma local de développement de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SLESRI) 2016-2020 voté en décembre 2016 par la communauté d'agglomération de La Rochelle (CDA). Fort de ce soutien, le projet porté par l'ULR bénéficie d'un large consensus interne, y compris à travers les votes de ses instances.

Si l'ULR n'a pu s'inscrire jusqu'à présent dans aucun projet retenu du PIA, en particulier *via* le dossier d'I-Site déposé en 2015 par la Comue UCLdV, le travail mené alors lui a permis d'affiner sa stratégie de spécialisation et de l'intégrer au projet actuel. Portée et validée par ses partenaires et sa tutelle, la stratégie de l'ULR conduira à une évolution importante de son organisation, en particulier pour les composantes actuelles qui en tout état de cause pourraient laisser la place aux nouvelles structures déjà décrites. Si l'organisation cible fait consensus en interne, les composantes IUT et FLLASH expriment, pour des raisons différentes, leurs craintes voire leur opposition. Le comité considère que l'organisation cible devrait encore être travaillée et explicitée à l'ensemble de la communauté universitaire et qu'un temps suffisant devrait être prévu pour la transition.

¹⁵Notes d'entretiens avec diverses parties prenantes.

¹⁶ Extrait du projet stratégique 2018-2021 : « Le dispositif **CampusInnov** doit permettre de transformer l'Université en acteur de développement du monde socio-économique, dans le cadre d'une démarche d'intelligence collective. CampusInnov repose sur une forte interaction entre les acteurs du monde socio-économique, et sur le développement de synergies, de manière à servir les enjeux de la compétitivité du territoire. CampusInnov consiste à regrouper, de manière innovante, structurée et cohérente, tous nos programmes à forte valeur ajoutée dans une dynamique ayant pour objectif de faciliter la création de valeur. CampusInnov sera matérialisé par des espaces **dédiés aux innovations**, dans toute leur diversité: tiers lieux de collaboration, espaces de maturation, etc. »

II – Une stratégie de site non linéaire exploitant son ancrage territorial

Le périmètre du site de l'ULR a beaucoup varié dans la période passant du Pres Limousin Poitou-Charentes créé en 2009 à la Comue UCLdV, créée officiellement le 13 juillet 2015. Dès juillet 2016, l'ULR a choisi de sortir de la Comue, suivie en cela en novembre par les universités d'Orléans et de Tours. L'ULR a voté formellement sa sortie le 26 septembre 2016 et entamé un rapprochement avec la Comue Aquitaine qui se situe désormais dans la même région mais dans une autre académie. Parmi les raisons de la rupture, en particulier pour l'ULR¹⁷, apparaissent l'échec aux appels à projets du PIA2, une plus grande proximité scientifique des axes de recherche du domaine sciences et technologies de l'université de La Rochelle avec l'université de Bordeaux, ainsi que le redécoupage régional. L'ULR souhaite rejoindre la Comue Aquitaine qui a des compétences limitées et se présente comme une Comue de mission¹⁸. Se plaçant délibérément dans la nouvelle région, l'ULR vise donc un partenariat spécifique avec l'université de Bordeaux pour les aspects recherche et s'inscrit dans la Comue Aquitaine pour les compétences partagées.

Le partenariat avec les organismes de recherche s'est particulièrement développé dans la période puisque deux nouvelles labélisations d'UMR sont venues s'ajouter à l'unique existante au début du contrat. L'une de ces nouvelles UMR est également labellisée par l'Inra, qui apporte trois chercheurs à ce laboratoire. La convention liant l'ULR avec le CNRS a été renouvelée en 2017 et 26 chercheurs sont affectés à ces UMR. Cette convention traduit le fort soutien apporté par l'organisme de recherche, y compris au projet de spécialisation engagé. Le CNRS soutient dans le même temps une UMS et trois fédérations de recherche dont l'une, consacrée à l'environnement, est portée par l'ULR.

Ces positionnements spécifiques de l'ULR sont consolidés par une excellente concertation avec les collectivités locales sous l'impulsion de la CDA de La Rochelle en 2015 à travers son SLESRI, dans une démarche de concertation et de co-construction avec l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI) et à laquelle des entreprises ont été associées¹⁹. Cette démarche a débouché en décembre 2016 sur un schéma 2016-2020, doté d'une véritable gouvernance incluant la région. Ce schéma conforte les projets de l'ULR qui se retrouvent tous dans ses principales orientations²⁰ :

1. consolider et développer une offre de formation performante et attractive ;
2. devenir le pôle littoral urbain durable de l'arc atlantique, d'envergure internationale (axes de recherche de l'ULR) ;
3. mettre en œuvre une approche intégrative de l'innovation et de l'entrepreneuriat (dont Campus'innov) ;
4. accroître la dynamique collective au service du vivre ensemble, de l'attractivité, et de la mobilité étudiante.

Ce schéma local original a vocation à être intégré dans le futur schéma régional (SRESRI). Cette situation est de nature à favoriser le positionnement du site et de son projet dans le nouvel espace de l'ESRI aquitain discuté non pas au niveau des Comue existantes mais au sein de la conférence régionale de l'ESRI Aquitaine, autonome vis-à-vis de la tutelle de l'Etat.

Si la politique de partenariat avec les milieux culturels, y compris le Muséum d'histoire naturelle de la ville, apparaît établie, constante et appréciée par toutes les parties prenantes, les partenariats ne semblent pas optimaux avec tous les milieux socio-professionnels. Dès lors que le secteur concerné, que ce soit en recherche ou en formation, est suffisamment structuré (fédération du bâtiment, cluster *Digital Bay*, etc.), les partenariats fonctionnent bien (projet Atlantec, démonstrateur Tipee, etc). Un groupe de travail, piloté par le président de l'ULR, a pris en charge la réflexion sur cette question, alors qu'au niveau des formations elles-mêmes ou des composantes, de nombreux professionnels sont associés, soit à l'élaboration de nouvelles formations, en particulier en alternance, soit à leur mise en œuvre. L'existence d'une vice-présidence (VP) dédiée (innovation et développement socio-économique) et de référents par secteurs économiques, de même que la création envisagée d'un conseil d'orientation stratégique en matière de relations avec l'environnement socio-économique, sont salués par le comité qui considère que ce conseil pourrait aussi suivre la mise en place du projet Campus'innov, des conseils de perfectionnement des formations et du projet stratégique pour la formation continue (voir infra).

¹⁷ Rapport d'autoévaluation de l'établissement, page 60.

¹⁸ Cf. document de présentation de la Comue Aquitaine <http://www.cue-aquitaine.fr/docs/communication/DossierPresentationComUEAquitaine.pdf>.

¹⁹ CRITT agro-alimentaire, CRITT CRAINS, TIPEE centre de recherche Plateforme Bâtiment Durable Atlantique, ATLANTECH, IRIUM-GROUP, DIGITAL BAY, SYSTEL, LEA NATURE, Cook Upsolutions, YACHT-Concept, ALSTOM, Société d'Accélération du Transfert de Technologie, COAPI.

²⁰ SLESRI 2016-2020, page 10.

III – Une gouvernance participative qui demande à être accompagnée

1 ● Une organisation interne favorisant la participation

Dans la continuité du constat établi par l'Aeres en 2011²¹, l'ULR présente une gouvernance « participative » qui repose sur une organisation associant largement les acteurs politiques et opérationnels réunis en cercles concentriques. Le cœur de la gouvernance politique est assuré par l'équipe présidentielle fonctionnant en Codir (président, VP statutaires, VP numérique, directrice générale des services, et cheffe de cabinet, soit sept personnes) qui se réunit chaque semaine pour la définition des grandes orientations et les arbitrages. Ce Codir est élargi aux VP non statutaires et aux chargés de missions (soit 18 personnes) pour une autre réunion hebdomadaire. Le conseil des directeurs²², qui porte le nom de « bureau présidentiel », regroupe les quatre directeurs de composantes avec le Codir élargi et l'agent comptable chaque semaine (soit 23 personnes). Ce bureau est présenté par les parties prenantes²³ comme le lieu majeur du partage sur les orientations stratégiques. La concertation hebdomadaire sur les questions de recherche est organisée depuis 2013 sous la direction du VP en charge de la commission recherche avec l'ensemble des directeurs d'unités. Les grands sujets stratégiques font l'objet de séminaires réunissant outre le « bureau présidentiel », tous les directeurs-trices de services communs et généraux et tous les responsables des affaires financières des composantes. Semestriels, ils peuvent réunir jusqu'à 60 personnes. La directrice générale des services (DGS), en charge d'articuler l'action politique avec l'action administrative, réunit les directeurs et directrices des services généraux tous les 15 jours et l'ensemble des responsables de service, y compris composantes et services communs toutes les 6 à 8 semaines. Pour compléter le dispositif d'échange, des assemblées générales sont convoquées régulièrement (chaque trimestre actuellement) sur des sujets à forts enjeux. Ces dispositifs, qui apparaissent essentiellement descendants, sont évalués favorablement par les participants rencontrés²⁴.

Les décisions formelles portant sur la vie de l'université relèvent des prérogatives des conseils centraux. Ceux-ci se réunissent très régulièrement et la participation de leurs membres est plutôt élevée sauf pour les élus étudiants dont seulement 50 % sont présents en moyenne. La durée maîtrisée et l'efficacité des conseils sont par ailleurs soulignées par les élus, en particulier pour la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU). Les comptes rendus sont validés régulièrement et les relevés de décisions communiqués. Le comité technique (CT) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) sont réunis autant que de besoin. Au-delà des conseils réglementaires, l'établissement fait vivre de nombreuses commissions et structures d'échanges (13)²⁵ qui préparent le travail des instances sur des sujets spécifiques. Pour développer une culture du bien commun et faire partager ses objectifs, la présidence délocalise, depuis son élection, les conseils centraux dans les composantes. Ces conseils se terminent par un moment de discussion libre et ouverte.

Le processus de décision observé s'appuie sur des cycles de concertations internes organisés et transparents mais auxquels participent peu les étudiants. La stratégie de spécialisation engagée depuis 2010 est connue et partagée par les partenaires extérieurs, qu'ils soient académiques ou non, et trouve à s'exprimer dans des espaces plutôt organisés par les collectivités locales, comme le montre le processus d'élaboration du SLESRI qui profite ainsi d'un écosystème favorisé par sa petite taille et par la proximité des acteurs qui ont compris depuis longtemps l'intérêt du travail collectif pour leur territoire.

2 ● Une évolution organisationnelle et structurelle qui pourrait être accompagnée

L'ULR, implantée dans la ville, sur un site unique au cœur d'un quartier, a une organisation traditionnelle reposant sur quatre composantes dont un IUT, les autres portant le nom de facultés. Le rapport Aeres de 2011 notait comme point faible la « résistance au changement dans certaines composantes malgré le management participatif voulu par l'équipe de direction ». Le rapport d'autoévaluation de l'établissement constate²⁶ en 2016 que « la structuration en unités de formation qui regroupent Départements de formation et Unités de recherche ne paraît pas la plus adaptée et la plus lisible pour l'ULR ». Les raisons avancées en sont : la difficulté à déployer des initiatives transversales pluri ou transdisciplinaires, la faible lisibilité d'une offre de formation qui ne suit pas une organisation

²¹ Rapport d'évaluation de l'université de La Rochelle, Aeres, 2011.

²² Article L. 713-1.

²³ Source : Notes d'entretiens avec les participants.

²⁴ Idem.

²⁵ Commissions : Moyens ; Recherche ; Formations ; Vie étudiante ; Culture ; Orientation, Réussite et Insertion Professionnelle ; Handicap ; Accompagnement Social et Santé des étudiants ; Relations Internationales ; COS-SI-TICE ; Communication ; Politique documentaire ; Relations Université- Entreprises.

²⁶ Rapport d'autoévaluation de l'établissement, page 17.

par filière ou secteur professionnel, la difficulté à piloter des ressources humaines dispersées, l’allongement des circuits de décision par l’ajout de conseils de composantes et la résistance au changement.

Le processus de spécialisation de l’ULR, démarré en 2010, s’est imposé progressivement comme le meilleur moyen de consolider une université de plein exercice dans ce territoire. L’équipe de direction actuelle s’est donnée comme ambition de réussir cette transformation systémique tout en conservant un accès pour tous à l’enseignement supérieur au niveau L. L’analyse est posée dans le rapport d’autoévaluation de l’établissement et le projet de contrat propose une réponse élaborée et partagée lors des deux séminaires de janvier et mai 2017 avec communication au CA²⁷ des pistes poursuivies. Le projet stratégique (daté du 25/05/2017) propose trois instituts de recherche et de formation, de bac+3 à bac+8 et dédiés chacun à une transition sociétale. Ce projet fait l’objet d’un dossier dans le cadre du PIA3 action « Ecole universitaire de recherche ». Par ailleurs, des écoles spécialisées, par exemple en droit ou en management, conduisant à des masters sont évoquées. Le maintien d’une « formation de proximité et d’un service public de qualité sur le premier cycle » serait assuré par la création d’un collegium ou d’une Maison de la Licence.

Si l’ensemble des directeurs de composantes est d’accord sur la cible, la question du processus d’accompagnement du changement que cela implique reste entièrement posée. Le contrat actuel prévoyait²⁸, pour poursuivre la réorganisation des fonctions de support et de soutien, le recours à « un audit organisationnel et le cas échéant avec l’aide d’une mission d’assistance et de conseil » qui n’a jamais été mis en œuvre. Comme pour toute annonce de changement, *a fortiori* dans la période d’élaboration des projets, les communautés de personnels expriment des signes d’inquiétudes, voire pour certains des postures de blocage. Il serait opportun que l’établissement tienne compte de ces résistances. Selon le comité, ce projet de transformation radicale de l’organisation, visant à créer une « université de nouvelle génération » mériterait une évaluation préalable des ressources nécessaires, y compris logistiques et humaines, pour le mener à bien et un accompagnement externe fort dans la conduite du changement pour limiter les risques psycho-sociaux. Le travail sur les statuts de l’ensemble proposé, incluant la gestion spécifique de l’IUT²⁹ sera en la matière un test sur la capacité de la communauté à adhérer au projet.

IV – Une identité qui se construit mais une communication non aboutie

L’identité de l’établissement en tant que pôle universitaire de l’environnement et du développement durable³⁰ est récente et pourrait être plus clairement affirmée, non seulement au sein même du territoire, mais aussi aux niveaux national et international. Si les missions et les valeurs de l’ULR apparaissent partagées par la communauté, elles ne sont pas pour autant explicitées dans la communication externe.

L’objectif du service central de communication de l’ULR est désormais clairement affiché : « développer l’image de l’ULR auprès de ses différents publics afin de développer sa notoriété locale et au-delà de son territoire ; véhiculer une culture d’établissement autour de son identité et de ses valeurs pour développer un sentiment d’appartenance partagé par les étudiants et les personnels³¹ ». L’équipe actuelle comporte un chargé de mission dédié à cette problématique, qui constitue un des éléments de la stratégie de différenciation et de spécialisation de l’établissement.

L’identité visuelle de l’ULR est aujourd’hui établie et partagée tant dans les documents papier que sur le *Web*. L’alimentation du site *Web* de l’université est assurée par 52 référents « communication » répartis sur l’établissement qui sont chargés de la mise à jour des pages les concernant. Cette approche très décentralisée induit toutefois des messages qui ne relaient pas toujours la marque et les valeurs de l’ULR. Chaque composante dispose de son propre site *Web*, ce qui, malgré l’emploi de la charte graphique de l’ULR, rend difficile l’identification des composantes à l’établissement. Aujourd’hui, l’ULR mise sur les réseaux sociaux et les pages *Facebook*³² et le compte *Twitter*³³ sont très actifs et accélèrent la communication tant externe qu’interne sans qu’une stratégie globale n’apparaisse.

La communication interne prend essentiellement deux formes spécifiques. La première favorise la communication orale *via* les nombreuses commissions et conseils, mais aussi les assemblées générales trimestrielles qui s’adressent à l’ensemble des personnels. La seconde s’appuie en grande partie sur les outils en ligne assurant une

²⁷ PV du CA du 07/02/2017.

²⁸ Contrat pluriannuel de développement de l’ULR 2012-2017, page 9.

²⁹ En fonction de l’article L713-9 du code de l’éducation sur les instituts et écoles.

³⁰ Préambule du Contrat ULR 2012-2017.

³¹ Rapport d’autoévaluation, p. 17.

³² <https://www.facebook.com/Universite.de.La.Rochelle/> compte 9800 abonnés.

³³ @UnivLaRochelle compte plus de 5 900 abonnés et a émis près de 2 900 messages (au 20/09/2017).

information institutionnelle complète *via* l'espace numérique de travail, y compris par la mise à disposition de l'ensemble des actes administratifs³⁴.

Vis-à-vis des étudiants, la communication a su adopter leurs codes et outils en privilégiant les réseaux sociaux et l'objectif affiché est d'aller plus loin dans ce domaine. Datant de 2013, le site *Web* de l'ULR est en refonte et son évolution semble aller vers une communication plus centralisée, véhiculant le projet et l'image de l'établissement.

D'une manière générale, la communication de l'ULR manque de ciblage et un effort dans ce sens serait bienvenu pour porter les ambitions de l'établissement vers le monde économique et les différents partenaires (pour l'offre de formation continue, les partenariats industriels, l'offre à l'international, etc.).

³⁴ <http://www.univ-larochelle.fr/Recueil-des-actes-administratifs>.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

L'ULR a souhaité dès 2006³⁵ faire apparaître son identité scientifique en conduisant une politique de spécialisation autour des problématiques environnementales et de développement durable, particulièrement celles associées au littoral.

1 ● Une organisation de la recherche qui reçoit un soutien appuyé du CNRS

L'ULR compte neuf unités de recherche dans trois domaines : SHS (quatre unités : CEREGE, CEIR, CEJEP, CRHIA³⁶), ST (trois unités : MIA, LaSIE, L3I³⁷) et SVE (deux unités : CEBC, LIENSs³⁸). Trois unités sont des UMR CNRS (LASIE, CEBC, LIENSs). Outre le CNRS, ses partenaires institutionnels sont l'Inra (CEBC), l'université de Poitiers, tutelle du CEREGE et l'université de Nantes, tutelle de l'unité CRHIA (23 enseignants-chercheurs de l'ULR). L'observatoire Pelagis, système d'observation pour la conservation des mammifères et oiseaux marins, est une UMS CNRS. Plusieurs unités de recherche appartiennent par ailleurs à des fédérations de recherche soutenues par le CNRS, certaines construites à l'échelle de l'ancien Pres Limousin Poitou-Charentes :

- la fédération de recherche en environnement pour le développement durable (Fredd) associant l'ULR, des laboratoires des universités de Poitiers et de Limoges, intègre le LIENSs, le MIA, le CEBC, le LaSIE, le L3I, le CEREGE et le CEJEP;
- la fédération Mathématiques et interactions, images et information numérique, réseaux et sécurité (Mires) portée par l'université de Limoges intègre le MIA et le L3I ;
- la fédération Increase basée à Poitiers, labélisée par le CNRS en 2016 orientée éco-conception et chimie verte, intègre le LIENSs ;
- la fédération Institut de recherche en sciences et techniques de la ville (IRSTV) basée à Nantes intègre le LaSIE, le LIENSs et le L3I.

L'ULR compte 246 enseignants-chercheurs (EC) auxquels s'ajoutent 29 chercheurs (26 CNRS, 3 Inra). 200 EC appartiennent aux unités de recherche labellisées dont l'ULR est la tutelle principale, 23 EC sont attachés au CRHIA dont la tutelle principale est l'université de Nantes et 14 EC sont attachés au CEREGE dont la tutelle principale est l'université de Poitiers. Ainsi, 55 % des EC et chercheurs de l'ULR appartiennent à des UMR CNRS : le projet annuel de performance fixait pour objectif un ratio de 55 % à la fin du contrat. Par ailleurs, pour les vingt EC qui ne sont pas rattachés aux unités de recherche de l'ULR, l'établissement pourrait, par des actions spécifiques, prendre en compte individuellement ces personnels avec pour objectif de les aider à inscrire leur activité de recherche dans les unités existantes.

2 ● La politique de recherche, un élément structurant de la stratégie

Au cours du précédent contrat, la volonté de pilotage de la recherche s'est traduite par la définition d'axes prioritaires, liés principalement à l'environnement littoral et au développement durable. La nouvelle équipe fait de la stratégie recherche un élément central de sa stratégie d'établissement. En effet, forte de la reconnaissance de la qualité scientifique de ses laboratoires et du soutien du CNRS, l'ULR s'engage sur la voie de l'interdisciplinarité autour de trois défis sociétaux : les transitions environnementale et littorale, les transitions énergétique et bâti durable, la transformation numérique, chacun étant décliné en de multiples champs disciplinaires.

L'établissement considère que la spécialisation autour de niches d'excellence est le seul moyen d'existence et de reconnaissance, notamment vis-à-vis des universités dites de recherche intensive qui ont bénéficié des moyens et du soutien des programmes du PIA³⁹. *A contrario*, il considère qu'une non spécialisation conduirait à empêcher le développement de l'université notamment en deuxième cycle et doctorat et la cantonnerait dans l'accueil des

³⁵ 2006, année de la création de l'Institut du littoral et de l'environnement de l'ULR.

³⁶ Centre de recherche en sciences de gestion (CEREGE), Centre d'études internationales sur la romanité (CEIR), Centre d'études juridiques et politiques (CEJEP), Centre de recherche en histoire internationale et atlantique (CRHIA).

³⁷ Laboratoire de mathématiques image et applications (MIA), Laboratoire des sciences de l'ingénieur pour l'environnement (LASIE), Laboratoire informatique image interaction (L3I).

³⁸ Centre d'études biologiques de Chizé (CEBC), Littoral, environnement et sociétés (LIENSs).

³⁹ Source : présentation par la présidence au comité d'experts du 30/05/2017.

étudiants du premier cycle. Ce positionnement de l'ULR dans le paysage universitaire français a été parfaitement compris et assimilé par l'ensemble des acteurs de la communauté universitaire. Cependant, lors de la visite, le comité a pu recueillir des inquiétudes sur la mise en œuvre de cette stratégie. En effet, cette structuration basée essentiellement sur les laboratoires phares pose la question du devenir des autres unités de recherche non labellisées CNRS. Même si le projet de l'université emporte l'ensemble des unités de recherche, y compris les équipes d'accueil, dans la logique de création d'un Institut pluridisciplinaire, l'établissement aurait intérêt à accompagner les changements induits pour ces équipes, notamment en mathématiques et SHS. On pourrait penser à des dotations spécifiques (aides contractuelles incitatives) et surtout à la conduite d'une réflexion sur le devenir de ces unités dans le nouveau paysage régional de la Nouvelle Aquitaine (un rapprochement avec des unités de recherche d'autres universités pourrait être envisagé). Le seul laboratoire qui inclue des problématiques de sciences humaines est l'UMR CNRS LIENSs. L'intégration de thématiques de sciences humaines au-delà d'individualités dans les autres unités de recherche est un défi auquel l'établissement est confronté. La réponse par la volonté de développer une recherche interdisciplinaire n'est pas encore recevable pour tous les enseignants-chercheurs de ce domaine. Le comité estime qu'un accompagnement spécifique de ces personnels sera nécessaire.

L'ULR a déposé un projet d'École universitaire de recherche (EUR) dans le cadre du PIA3 et le présente comme une opportunité pour consolider sa vision stratégique et lui apporter des moyens complémentaires⁴⁰. Si le projet est accepté, il impactera l'organisation de l'établissement en termes de composantes, une évolution organisationnelle assumée par la direction de l'université. L'établissement devrait veiller à ce qu'un calendrier et les modalités des principaux changements à venir soient clairement expliqués aux membres des composantes actuelles. Toutes, en effet, ne perçoivent pas les conséquences de la création d'écoles et d'un institut de formation interdisciplinaire.

La stratégie de l'établissement est très précisément connue de ses partenaires : collectivités (communauté d'agglomération, département, région) et monde économique qui ont des représentants au CA de l'ULR. Les collectivités apportent un soutien important dans le domaine de la recherche, notamment par la mise à disposition de bâtiments et la participation au financement des projets du contrat de plan Etat-région (CPER) : l'université est ainsi pleinement intégrée dans son environnement territorial. Après la redéfinition du périmètre des régions, l'ULR a fait le choix de quitter la Comue UCLdV pour rejoindre la Comue Aquitaine, comme déjà souligné. Tout laisse à penser que les liens déjà tissés en matière de recherche avec des laboratoires de Poitiers et Limoges resteront actifs tandis que de nouvelles complémentarités sont recherchées avec les laboratoires bordelais.

La stratégie recherche de la nouvelle région Aquitaine (le SRESRI est en cours de finalisation) intègre⁴¹ la stratégie recherche de la communauté d'agglomération et les axes de développement de l'ULR. Si la complémentarité entre les thématiques des laboratoires bordelais et rochelais est bien identifiée dans le domaine de l'environnement littoral, ce n'est pas encore le cas pour les thématiques numériques et énergétiques. Comment se positionnent les thématiques de niche envisagées par l'ULR dans le cadre de la nouvelle région et plus largement au niveau national et international ? Si le positionnement sur le volet environnemental paraît incontestable, il l'est moins sur les autres volets, en particulier celui de la transition numérique, en raison du nouvel écosystème régional. C'est pourquoi le comité préconise que l'établissement se fasse accompagner dans ses choix scientifiques par un comité scientifique international.

3 ● Une mise en œuvre de la politique scientifique à consolider

Les fonctions d'appui à la recherche sont réunies depuis début 2017 dans la direction recherche partenariat innovation (DRPI), qui a remplacé l'ancienne direction de la recherche, études doctorales, Europe (Dred), et qui a été renforcée en accueillant de nouvelles missions et de nouveaux personnels dans le cadre de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Elle est composée d'une équipe de 13 personnes. Elle intègre la cellule CPER et fonds FEDER associés, la gestion des contrats de recherche ainsi qu'une fonction d'aide au montage de projets (cellule projet). Deux personnes sont dédiées à la gestion des études doctorales (inscriptions administratives, réinscriptions, organisation des soutenances, formations transversales HDR⁴², colloques). Une personne travaille avec le directeur sur la politique de la recherche en lien avec les commissions recherche et formation.

Ces évolutions positives dans le suivi et la mise en œuvre de la politique scientifique se heurtent néanmoins au manque d'outils de pilotage, notamment pour suivre la production scientifique des unités de recherche et leurs activités de coopération internationale. Un véritable système d'information de la recherche, outil partagé entre l'administration centrale et la direction des laboratoires, sera nécessaire pour que l'établissement adapte sa stratégie et en mesure les effets.

⁴⁰ Présentation par la présidence au comité d'experts du 30/05/2017.

⁴¹ Notes d'entretiens.

⁴² Habilitation à diriger des recherches.

II – La politique de formation initiale et continue

1 ● Une politique de formation initiale et continue orientée vers une plus grande professionnalisation

La stratégie de différenciation choisie par l'ULR s'appuie sur la qualité et l'innovation au service de l'insertion professionnelle de ses étudiants⁴³. Elle intègre les outils mis en place dans la période précédente, comme la Maison de la réussite et de l'insertion professionnelle (MRIP), et a permis de renforcer sa politique en matière de réussite et d'insertion professionnelle malgré une augmentation significative des inscriptions en licence avec + 11 % depuis le début du contrat. En master, le chiffre est resté très stable avec une petite augmentation de 1 %.

La formation initiale au niveau L permet de répondre aux besoins fondamentaux du bassin de population avec 12 mentions proposées dans les quatre domaines classiques. Cette offre est complétée par 7 diplômes universitaires de technologie (DUT) dont 5 secondaires et 19 mentions de licences professionnelles.

L'offre de formation au niveau M répond clairement aux objectifs de professionnalisation, tant dans sa construction (nouvelles formations co-construites avec des secteurs professionnels) que dans sa mise en œuvre (intervenants professionnels et promotion de l'alternance). Elle apparaît malgré tout extrêmement dispersée et, finalement, peu apte à satisfaire l'ambition de l'ULR de devenir « un établissement de référence dans le domaine de l'environnement », alors qu'une seule mention y fait référence et n'intègre qu'entre 8 et 9 % des inscrits tant en M1 qu'en M2. Cette ambition n'est, il est vrai, affichée jusqu'ici qu'en recherche⁴⁴.

La stratégie de niche poursuivie jusque-là ne semble pas avoir conforté la visibilité ni l'attractivité des formations dans le secteur de spécialisation visé et participe dans le même temps à l'augmentation des charges en heures complémentaires.

Le projet présenté pour le prochain contrat part de ces constats. L'organisation du premier cycle conserve une offre pluridisciplinaire et renforce les dispositifs expérimentés avec succès dans le précédent contrat. Un travail fondé sur l'appel à projet PIA3 « nouveau cursus à l'université » soutient la réflexion et structure la proposition d'un « collegium de licence » gérant la diversification des formations et la diversité des publics accueillis. La note de cadrage pour l'offre de formation 2018⁴⁵ décrit les nouveaux parcours de licence qui s'articuleront autour d'une spécialisation progressive basée sur le principe majeure/mineure dès le semestre 2. Les mineures pourront être soit académiques, soit « métiers », soit entrepreneuriat, soit d'excellence avec le CMI. La stratégie pour les masters (et la formation doctorale d'une certaine manière) s'appuie sur le choix de spécialisation inclus dans la stratégie 2018-2022 votée par les instances de l'université. Un autre appel à projet du PIA, destiné à la création d'EUR, donne le cadre conceptuel pour l'organisation choisie par l'ULR autour des trois transitions sociétales. La nouvelle offre de mentions de master y gagnera en visibilité, avec un adossement recherche assuré au moins pour les masters associés aux UMR.

Bien que comprise et validée par les instances, cette stratégie globale associée à un document de cadrage formation contraignant en termes d'organisation, de modalités et de coûts, doit encore convaincre pour pouvoir s'installer dans une organisation toujours structurée par les composantes historiques.

Concernant l'utilisation des outils numériques dans une perspective pédagogique, la politique de l'université repose moins sur les Moocs (il y en a 1 en cours d'élaboration), que sur d'autres méthodes, comme la création de « travail en autonomie », représentant désormais 20 % du poids dans les maquettes. Cette forme donnée à la pédagogie inversée aide à régler le problème budgétaire, mais a aussi pour finalité de former l'étudiant à un apprentissage autonome, en sortant du système clos des CM, TD et TP.

Du point de vue de l'organisation, des structures transversales ont été mises en place, telles que le Centre inter-pôle d'étude des langues (Ciel), qui assure la formation en langues pour non-spécialistes (à l'exception des LEA) en licence et en master. Deux autres structures transversales jouent un rôle important pour la formation. La MRIP est une structure originale dans les universités, créée en 2008 et qui symbolise le lien formation initiale-formation continue et le continuum formation tout au long de la vie (FTLV). Elle inclut le pôle FTLV, mais aussi les services d'orientation et d'information. Enfin, le pôle alternance est chargé d'accompagner les composantes dans la mise en œuvre de modalités de l'alternance dans leurs formations. Ces structures mutualisées constituent une réponse opportune pour optimiser les ressources et favorisent l'acceptabilité des projets transversaux. Elles seront d'ailleurs regroupées dans un même bâtiment prochainement.

⁴³ Contrat ULR 2012-2017.

⁴⁴ Contrat ULR 2012-2017, p. 7.

⁴⁵ Votée lors du CA du 26 septembre 2016.

2 ● Un contexte favorable au développement de la formation tout au long de la vie

Le précédent rapport d'évaluation Aeres (2011) notait que la formation continue constituait le principal chantier non ouvert par l'ULR à l'heure où « la formation tout au long de la vie devient un enjeu majeur pour les universités et la société ». Le contrat en cours a permis, de ce point de vue, une amélioration notable de la situation se traduisant notamment par une croissance des recettes de cette activité en augmentation de 60 % entre 2012 et 2015 pour atteindre 705 k€. Un pôle FTLV, doté de 8,5 équivalents temps plein (ETP) a été créé. Des outils ont été élaborés comme une grille de coûts et un taux de retour financier pour les composantes. Cette activité reste malgré tout assez faible en comparaison avec d'autres universités de même taille⁴⁶ alors que la stratégie en place fait une large part à l'ouverture aux adultes des formations diplômantes, essentiellement en master et en diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU). Cette stratégie est soumise, pour les financements, aux aléas des décisions des financeurs. Le désengagement de la Région Poitou-Charentes à l'égard du DAEU, qui accueillait voici quelques années de 235 à 240 étudiants, a fait baisser ce chiffre à moins de 50 étudiants à cette rentrée. La reconfiguration régionale peut modifier la situation pour l'avenir. Saisissant l'opportunité d'un appel à manifestation d'intérêt pour le développement de la formation continue universitaire publié par le MENESR fin 2015⁴⁷, la direction de l'ULR a produit une analyse stratégique de sa situation face à la FTLV. Cette analyse débouche sur la proposition d'un plan d'actions portant sur⁴⁸ :

- un développement de projets de FC à haute valeur ajoutée au niveau national dans les filières : gestion intégrée des zones côtières, Eco-efficacité en milieu urbain, et Dématérialisation, valorisation des processus ;
- une réponse aux besoins de l'économie de proximité par une offre de formation concernant : le tourisme, l'agro-alimentaire et les fonctions transversales des entreprises ;
- un déploiement de modèles pédagogiques et de services spécifiques adaptés aux publics FC et aux entreprises ;
- un travail sur la rentabilité de l'activité FC dans un cadre global FTLV.

Le projet a été retenu parmi les 12 sélectionnés en 2016 et il est doté de deux ETP. L'ULR dispose ainsi d'une stratégie explicite et de nouveaux moyens qui devraient lui permettre d'inscrire la FTLV dans sa stratégie globale.

3 ● Une formation par alternance portée par la relation avec l'environnement socio-économique

Dans le cadre de sa stratégie de développement de la professionnalisation, l'ULR a fait un effort significatif pour accompagner les composantes et les équipes pédagogiques pour élargir l'usage de l'alternance comme modalité de formation. Ainsi, l'université compte aujourd'hui 375 alternants sur 8 163 étudiants en 2016-2017, ce qui représente 4,6 % des inscrits alors que l'objectif est de parvenir à 5 % en fin de contrat. Les dispositifs mis en œuvre sont essentiellement ceux de l'apprentissage (pour 312 alternants) et 63 contrats de professionnalisation. L'alternance est utilisée aussi bien pour les licences professionnelles (46 % des alternants) que pour les masters (29 %). Le but affiché est de développer les masters en alternance, mais aussi d'ouvrir l'alternance dans des parcours spécifiques de licences favorisant ainsi la sortie vers l'emploi à bac+3. Dans la mention « Sciences de l'environnement », seul le parcours géographie appliquée à la gestion des littoraux offre à ce jour cette possibilité et un master de LEA audiovisuel a été récemment créé, qui n'existe qu'en alternance.

La MRIP a été dotée d'un poste d'ingénieur de recherche en charge d'harmoniser les relations entre l'université et le monde socio-économique en lien avec le pôle alternance. L'alternance est aussi ouverte à la licence, le but étant de la faire débiter dès la deuxième année, et non, comme aujourd'hui, en troisième année.

Plus généralement et sous l'impulsion du pôle alternance, l'objectif de l'ULR est d'ouvrir toutes les formations initiales à l'alternance, et de créer de nouvelles formations spécifiques. Cette stratégie d'établissement vise à convaincre les composantes actuelles de l'intérêt d'une organisation mutualisée, facteur d'efficacité et de qualité, malgré les velléités de gestion indépendante parfois portées par certaines composantes comme l'IUT ou départements comme l'IAE. Ceci est d'autant plus vrai que tant la formation continue et l'alternance se voient aujourd'hui soumises

⁴⁶ Selon la base de données statistiques du système éducatif français (BCP-enquête N°6 de la Depp) en 2015, l'ULR affiche un chiffre d'affaires inférieur de 45 % à 60 % à celui des universités équivalentes telles que Le Havre (1,29M€), Avignon (1,32 M€) ou l'UBS (1,95M€). Le nombre d'inscrits préparant un diplôme national en formation continue est très faible et représentait en 2015-16 2 53 % des inscrits alors que la moyenne en France s'établit à 7,35 % pour la même année.

⁴⁷[http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid97681/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid97681/presentation-des-laureats-de-l-appel-a-manifestation-d-interet-sur-la-formation-continue.html](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid97681/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid97681/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid97681/presentation-des-laureats-de-l-appel-a-manifestation-d-interet-sur-la-formation-continue.html).

⁴⁸ Extrait du projet de candidature à l'AMI expérimentation « pilotes Formation Continue » de l'ULR, page 4 et 5.

à des contraintes d'assurance qualité obligatoires et que les organismes de gestion des fonds souhaitent disposer de guichets uniques au sein d'un même établissement pour simplifier et sécuriser leurs démarches.

La politique de pluridisciplinarité orientée vers l'insertion professionnelle, et nécessitant le travail commun d'équipes appartenant aujourd'hui à plusieurs composantes, rencontre des difficultés. Ainsi, la licence professionnelle « Lettres, culture et média » a été fermée à la rentrée 2017. Le dossier de création d'un master bi disciplinaire « humanités numérique » n'a jamais pu être finalisé faute d'accord des acteurs, de sorte qu'il n'a pu être validé par les instances.

Dans cette politique de formation, le rôle de la MRIP est important. Service commun, elle regroupe trois fonctions : l'orientation, destinée aux lycéens et étudiants ; l'insertion professionnelle, accompagnant les étudiants et jeunes diplômés dans la recherche de stages ou d'emploi, et assurant la sensibilisation à l'entrepreneuriat ; et enfin le pôle FTLV. L'ensemble de ces structures regroupées dans un bâtiment unique offrira l'avantage de la visibilité d'un guichet unique, même si les métiers et les acteurs sont différents.

Pour conclure, l'offre de formation initiale couvre un périmètre très large compte tenu des dimensions de l'université, mais la professionnalisation des formations est en cours, l'université s'étant dotée de moyens et travaillant dans ce sens.

III – Un lien entre recherche et formation qui reste à consolider

La majorité des formations de niveau master s'appuie sur des unités et structures de recherche dont la qualité scientifique est reconnue nationalement voire internationalement. Cet appui de la recherche aux formations s'opère notamment à travers le développement de modalités pédagogiques (formation par la recherche) en proposant aux étudiants de la licence au master de travailler sur des problématiques liées aux activités des laboratoires en particulier grâce aux cursus labellisés « cursus master ingénierie » (CMI).

Ces parcours qui s'appuient sur la reconnaissance scientifique des laboratoires par les grands organismes permet aux étudiants dès la licence de travailler à des sujets de recherche, de s'intégrer progressivement dans les laboratoires et ainsi d'acquérir progressivement la maturité nécessaire les préparant à la future conduite d'un doctorat.

La co-accréditation de 6 écoles doctorales à l'échelle du Pres Limousin Poitou-Charentes a permis d'offrir aux doctorants de l'université des formations disciplinaires et des formations transversales qui peuvent s'appuyer sur la diversité et la qualité scientifique des laboratoires du Pres. Cependant, au cours du dernier contrat, l'effectif des étudiants inscrits en doctorat est en baisse régulière (-11 % depuis le début du contrat), en partie à cause de raisons économiques (moins de contrats doctoraux). Les contrats CIFRE sont encore limités au laboratoire LaSIE. Compte tenu des liens étroits tissés avec le monde économique local et régional, on pourrait s'attendre à un soutien plus important des entreprises à travers le doctorat.

Le choix récemment opéré par l'université de quitter la Comue Léonard de Vinci et son rapprochement de l'université de Bordeaux remettent en cause à terme l'appartenance aux écoles doctorales actuelles. L'établissement envisage d'intégrer les écoles disciplinaires du paysage bordelais lors de leur future accréditation. Ce changement d'alliance met néanmoins l'ULR en difficulté sur les écoles doctorales avec une phase transitoire pour intégrer les ED disciplinaires bordelaises.

Le projet de spécialisation en direction des trois transitions (numérique, environnement, bâti durable) est, selon l'équipe dirigeante, destiné à maintenir l'ULR comme université de recherche intensive. Cette évolution s'articule autour du projet de création de nouvelles formations, mais surtout d'une nouvelle EUR (Graduate School Sustainable Littoral City, projet PIA déposé le 14 juin 2017). Une telle spécialisation, conçue de manière interdisciplinaire, est vécue comme une opportunité à saisir. Dans ce projet, comme de manière plus générale, la FLASSH se juge délaissée et peine à trouver sa place dans les orientations scientifiques choisies.

Pour conclure, le projet de spécialisation scientifique est original et ambitieux mais reconfigure le rapport entre enseignement et recherche et a du mal à fédérer les SHS. L'enjeu pour l'établissement est de mettre en adéquation ses formations qui restent très disciplinaires avec des objectifs scientifiques transdisciplinaires.

IV – Une documentation ouverte sur la formation et sur l'environnement local

La documentation s'organise principalement autour de la bibliothèque universitaire (BU), qui comporte une seule implantation, près de la FLLASH. Les effectifs sont de 35 Biatss (un poste a été perdu dans le cadre du gel général des postes que connaît l'université depuis deux ans, et remplacé par un personnel contractuel), parmi lesquels deux conservatrices, quatre bibliothécaires, quatre contractuels. Les horaires d'ouverture s'établissent en

2015 à 61h30 par semaine du lundi matin au samedi midi, dans la moyenne française⁴⁹ et l'ULR prévoit une extension au soir et une partie des weekends. La baisse régulière du budget depuis 2012 pousse la BU à réduire ses acquisitions de livres et de revues papier, mais elle maintient les ressources électroniques dont la dépense représentait en 2015 à 44 % du budget contre 25 % en 2011⁵⁰. Les commandes sont définies par un conseil de la documentation où toutes les composantes sont représentées. Sur le plan de la formation, des ateliers sont prévus pour les enseignants-chercheurs sur les droits d'auteur, pour les étudiants sur les ressources électroniques. En revanche, les tentatives dans le domaine de la bibliométrie ont reçu peu d'échos.

Le bâtiment est adossé à la médiathèque d'agglomération, et des inscriptions gratuites réciproques sont envisagées. La BU travaille également avec la bibliothèque pénitentiaire de Saint-Martin de Ré dans le cadre de la reprise d'études de certains détenus. Enfin, une convention de coopération avec le réseau Canopée permet des échanges de documents. La BU communique donc de manière efficace avec l'extérieur.

Une des perspectives pour l'avenir consiste à créer, dans le cadre du projet d'établissement, des *learning centers*, induisant un réaménagement de l'espace intérieur. Ce projet figure dans le PIA3 (Campus'innov et *Smart Campus*)⁵¹.

L'université dispose également d'une Maison de l'étudiant et d'un espace culture qui date de 2013 mais dont la première esquisse remonte à 1999 (un local avait été mis à disposition par la communauté d'agglomérations). Conçu pour créer un espace associatif et culturel, cet espace a pour ambition de permettre aux étudiants d'établir des projets et de développer leur esprit critique à la rencontre d'artistes, en lien avec l'offre de formation. Le système repose sur l'implication des enseignants-chercheurs et enseignants. Les ateliers d'activités culturelles, qui figuraient jusqu'alors uniquement dans les maquettes en tant que crédits libres, figureront dans la prochaine offre de formation dans l'UE transversale, mais seront toujours crédités de deux ECTS. Le budget de fonctionnement des activités culturelles repose sur un apport important de la direction régionale des affaires culturelles (25 000 €) et de la région (45 000 €).

En conclusion, la politique de la documentation est collégiale. Elle s'appuie non seulement sur l'inscription de l'université dans son environnement local, mais est aussi dirigée vers des activités culturelles en lien direct avec la formation.

⁴⁹ Note MENESR 2016.

⁵⁰ Annexe 8 du Rapport d'autoévaluation de l'établissement, page 88.

⁵¹ Le concept de « *smart-campus* » s'appuie sur une démarche systémique d'intégration dans la ville. Il intègre la dimension numérique (un *campus* « connecté » et intelligent qui personnalise l'accès aux données, le partage et la mutualisation, la pédagogie différenciée, les tiers lieux d'apprentissage et les parcours à la demande) et la dimension environnementale (un *campus* « vert » qui repose sur un bâti sobre et à faible impact environnemental, une gestion durable des déchets et effluents de l'université, des mobilités durables sur le campus et une amélioration de la qualité de vie interne, la gestion des espaces. (projet présenté en CA le 26 novembre 2016).

La réussite des étudiants

I – Parcours des étudiants, réussite et insertion professionnelle : des dispositifs efficaces, connus et reconnus par les étudiants

L'établissement souhaite offrir un accès à l'enseignement supérieur le plus large possible. En formation initiale, il y réussit parfaitement grâce à une offre suffisamment étendue en premier cycle tant général que technologique et à des taux de réussite reconnus comme bons dans le contexte⁵². Le taux de passage de L1 à L2 est régulièrement supérieur à la moyenne nationale (44,5 % pour 40,1 % pour la cohorte 2014). Il en est de même pour le taux de réussite à la licence en 3 ans (48,6 % pour 41,4 % pour la cohorte entrée en 2012) et au master en 2 ans (63,9% pour 53,2 % pour la session 2015). Pour la réussite en licence professionnelle, l'ULR obtient le meilleur résultat au niveau national en 2015 avec un taux observé de 94,9 %.

Le dispositif d'aide à l'orientation et à la réussite est porté par la MRIP. La démarche de repérage des étudiants en difficulté est proactive. Une campagne de promotion de la structure d'accompagnement est menée⁵³ dès le début d'une année universitaire, et une analyse des profils de néo-bacheliers est réalisée afin d'identifier ceux qui pourraient rencontrer des difficultés. La lutte contre le décrochage consiste d'abord à identifier les étudiants qui ne souhaitent pas rester à l'université, mais aussi à prévoir plusieurs parcours de licence, dont un parcours réorientation (par exemple vers les formations de BTS) et un parcours L1 en deux ans (« licence renforcée »). Elle s'appuie aussi sur une explicitation des prérequis nécessaires à la réussite : les étudiants issus de baccalauréats professionnels sont informés des difficultés qu'ils risquent de rencontrer dans les filières universitaires.

Dans l'UFR FST, ce dispositif s'organise d'abord autour de tests et d'entretiens individuels pour cibler les profils d'étudiants et leur proposer un parcours adapté pour leur réussite. La présidence soutient d'ailleurs l'extension de ce dispositif à toutes les licences dans le cadre du nouveau contrat. Un projet de semestre de réorientation vers les formations de STS ou d'IUT est également à l'étude avec une demande de financement auprès de la région.

La MRIP propose aussi de nombreux ateliers, dispositifs, aides individuelles, offre de stages et d'emplois destinés à favoriser l'insertion professionnelle des étudiants. Ce service est connu des étudiants et rencontre un certain succès. Les enquêtes annuelles de suivi de l'insertion professionnelle à 18 mois et à 30 mois des diplômés de DUT, licences professionnelles et masters, obtiennent des taux de réponses élevés avec près de 73 % de répondants. L'analyse des résultats d'insertion obtenus montre un écart significatif avec les moyennes nationales (- 5 % pour les masters, - 10 % pour les licences professionnelles⁵⁴) qui pousse aujourd'hui la présidence à réorienter certains choix sur la future carte de formation.

Les missions d'aide à la réussite, à l'orientation et à l'insertion professionnelle sont des priorités pour l'établissement et sont menées de manière efficace avec des dispositifs qui fonctionnent. L'ULR pourrait songer à inclure la valorisation de la poursuite en doctorat dans ces dispositifs pour inciter ses étudiants de 2ème cycle à l'envisager.

L'établissement, sous la houlette d'un VP « handicap », promeut une politique inclusive à travers son schéma directeur handicap voté au CA du 25 janvier 2016. Aujourd'hui, celle-ci est développée à travers cinq commissions thématiques (parcours étudiant, soutien aux personnels, accessibilité, formation et recherche, modules de sensibilisation et de communication ouverts à tous) qui se regroupent deux fois par an. Le relais handicap suit près de 200 étudiants et essaie de les rencontrer en amont pour faciliter le contact et anticiper leur arrivée : les bâtiments sont récents et permettent une bonne accessibilité des amphithéâtres et des sanitaires, mais des mises aux normes restent nécessaires et sont à prioriser.

⁵² Note flash sur les "Parcours et réussite aux diplômes universitaires", publiée sur le site du MENESR le 23 novembre 2016.

⁵³ Tous les étudiants ont une visite du service pendant une heure lors de la première année.

⁵⁴ Chiffres de l'enquête nationale 2014 sur les diplômés 2012, situation 30 mois après l'obtention du diplôme.

II – Une vie étudiante associative et démocratique qui doit encore se renforcer

1 ● Des étudiants qui devraient pouvoir prendre leur place dans la vie de l'établissement

Une réelle considération est accordée aux élus étudiants dans les débats, que ce soit à travers la présidence, à laquelle la VP étudiante (VPE) est pleinement intégrée, ou dans les conseils. Ainsi, une place leur est faite tant dans les instances de gouvernance, que dans les instances réglementaires. Leur point de vue est sollicité, leur présence est encouragée par la présidence et l'exercice de leur mandat facilité par l'aide que leur apporte une enseignante-chercheuse spécialement désignée à cet effet. Ainsi, ils peuvent, par exemple, bénéficier de dispenses d'assiduité et récupérer les prises de notes des cours manqués grâce à un dispositif organisé par l'établissement. De plus, la VPE a la possibilité de communiquer par *e-mail* avec la communauté étudiante, laquelle reçoit par ailleurs les comptes rendus des conseils.

Cette volonté forte d'engager les étudiants dans les débats semble avoir apporté une amélioration de leur assiduité aux réunions par rapport à la précédente mandature. Toutefois, les syndicats étudiants ne disposent pas de moyens matériels tels que des locaux pour développer leurs activités. La VPE perçoit une indemnité mais ne dispose ni de bureau, ni de téléphone ou d'ordinateur de fonction.

2 ● Une vie étudiante active intégrée dans la cité mais qui peine à s'identifier à l'établissement

La vie associative est développée et coordonnée par la VP en charge de la culture, le médiateur culturel et l'appui d'associations telles que l'Association de la fondation étudiante pour la ville (Afev) et le Centre départemental d'information jeunesse (CDIJ). Trois jeunes en service civique de l'Afev ont pour rôle de repérer ou d'impulser puis d'accompagner les initiatives étudiantes et d'en coordonner les acteurs.

La maison des étudiants qui a ouvert en 2013 contribue fortement aux liens entre les associations à travers l'espace culture et vie étudiante où tous les acteurs sont amenés à se croiser⁵⁵. Elle a permis une augmentation du nombre de projets, notamment transversaux, amélioré la communication sur les événements et renforcé le lien avec l'extérieur de l'université. Un événement festif inter-associations initié par la présidence ou la constitution prochaine d'une fédération inter-associations devraient encore conforter cette vie étudiante. Néanmoins, la VPE ne semble pas être identifiée comme une interlocutrice phare pour les associations étudiantes ni jouer de rôle central à ce niveau.

Les associations transversales ne disposent pas de locaux mais considèrent la situation acceptable, les associations de filières disposent d'un soutien à travers leurs composantes, d'une ampleur variable.

Le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) de l'ULR s'établit à 37 600 € par année⁵⁶, ce qui semble faible au vu du nombre d'étudiants qui cotisent *via* leurs frais d'inscriptions. Sur cette somme, 10 000 € sont dédiés au financement de l'Afev et une part importante sert à financer certains projets tutorés. L'utilisation des ressources du FSDIE pourrait être strictement dédiée aux initiatives étudiantes et à la solidarité ou au soutien aux représentants étudiants et non au financement de projets tutorés qui entrent dans le champ de la pédagogie. Le fonds est presque intégralement utilisé et il suffit à satisfaire la grande majorité des demandes. La commission est présidée par la VP en charge de la culture mais n'inclut pas d'élus étudiants en dehors de la VPE ni d'associations étudiantes en dehors de l'Afev.

Un travail est mené à l'initiative de la présidence et en lien avec la VPE afin de créer un meilleur sentiment d'appartenance à l'ULR à travers la vie étudiante, avec par exemple le projet de journée d'intégration commune ou celui d'une boutique de vêtements institutionnels.

3 ● Des services aux étudiants performants

La fréquentation du service universitaire des activités physiques, sportives et d'expression est très conséquente⁵⁷, s'établissant à 44 % des inscrits en moyenne depuis quatre ans. Elle s'explique par une politique

⁵⁵ Source : entretiens.

⁵⁶ L'arrêté du 22 juillet 2016 fixant les taux de droits de scolarité d'établissements publics d'enseignement supérieur relevant du ministre chargé de l'enseignement supérieur fixe à 16 € minimum par étudiant non boursier ce taux. Avec 60,9 % de non boursiers, l'ULR recueille potentiellement 75 900 € minimum en 2017 auxquels il faut ajouter la compensation des droits pour les boursiers.

⁵⁷ Le rapport Juanico (2016) cite une moyenne de 20 à 25 % d'étudiants ayant une activité au sein des SUAPS (dans « Promouvoir l'activité physique et sportive pour tous et tout au long de la vie : Des enjeux partagés dans et hors de l'école » <http://www.sports.gouv.fr/autres/juanico.pdf>).

incitative à la pratique régulière du sport, qui est permise par la banalisation du jeudi après-midi et valorisée par des UE libres en licence.

En termes de service aux étudiants, l'université dépend du Crous du Poitiers. Celui-ci met à disposition 950 chambres, ce qui satisfait la globalité des demandes en dehors de la période de rentrée. Quant à la restauration, l'offre est conséquente pour une université de cette taille avec en tout quatre points de restauration et 385 000 repas servis par an.

Les observations faites par les acteurs de la vie démocratique et associative étudiante témoignent d'une évolution positive ces dernières années due, pour partie, à la volonté et aux actions de la présidence. Néanmoins, le comité considère que l'implication étudiante pourrait prendre plus d'ampleur en responsabilisant davantage la VPE (notamment sur la vie associative) ou encore en mettant à disposition des moyens pour que les associations représentatives se développent.

La valorisation et la culture scientifique

I – Une nouvelle organisation de la valorisation pour améliorer les outils existants

1 ● Les outils sur la période 2011-2015

Le rapport d'autoévaluation de l'établissement mentionne plusieurs outils en support de la valorisation :

- La fondation universitaire : créée en 2009 avec l'objectif de lever des fonds privés de l'ordre d'1 M€, elle a été impactée par la crise économique et n'a pu atteindre cet objectif (0,38 M€ au total). Elle n'a permis que quelques actions autour de la formation intéressant des entreprises mais sans réelle valorisation de la recherche. Compte tenu de ses moyens limités, elle s'est recentrée sur la promotion des services déployés par l'université, des journées portes ouvertes pour les laboratoires afin de faire connaître aux entreprises les compétences détenues par l'ULR et des conférences débat de haut niveau sur des défis sociétaux croisant les axes stratégiques de l'établissement. Son équipe restreinte (un président et une déléguée à temps partiel) en raison du manque de moyens semble insuffisante pour atteindre les objectifs initiaux fixés à la fondation. Une réflexion sur son rôle serait à engager.
- La filiale de valorisation : créée en 2003, cette société s'est développée essentiellement en portant des prestations en direction du monde économique et en gérant quelques autres pour le compte des laboratoires de recherche, sans être nécessairement l'acteur principal en matière de valorisation. Dès 2011, des interrogations ont vu le jour sur son périmètre d'intervention. L'arrivée de nouveaux acteurs comme la Satt, mais également des plates formes thématiques comme Tipee ou Valconum, a amplifié le phénomène et a conduit le conseil d'administration de l'ULR à se désengager de la filiale ULR Valor en juillet 2014 pour s'appuyer sur d'autres structures. Les activités de prestation et une partie des effectifs de la filiale ont alors été intégrées à l'agence de développement économique régional d'Aquitaine (Adera) avec un accord de partenariat conclu en janvier 2016. Le reste du personnel et les autres activités de la filiale, en particulier la gestion de contrats des laboratoires, ont été basculés au 1er semestre 2016 vers l'université, au sein de la Drede devenue aujourd'hui la DRPI. Il s'en est suivi la dissolution et la liquidation de la filiale⁵⁸ fin 2016.
- La Satt Grand Centre : créée le 15 mai 2013 sous forme de SAS à l'initiative de l'université de Clermont-Ferrand, elle couvre un très large territoire (Clermont-Ferrand, Orléans, Limoges, Poitiers, Tours, La Rochelle), ce qui constitue un handicap. Structure complexe, de création effective en mai 2013, elle a eu des débuts difficiles jusqu'en 2015. Bien qu'il y ait eu peu de fiches de valorisation de la part de l'ULR, un projet issu de l'établissement a été mûri, qui concernait les biotechnologies. Il a donné naissance à une société qui devrait rentrer en bourse (Valbiotis). Actuellement, c'est la Comue UCLdV qui est actionnaire de la Satt ; la question de l'utilisation efficace de la Satt Grand Centre par l'ULR reste donc posée.
- L'incubateur Etincel : il a disparu⁵⁹ compte tenu de la nouvelle organisation des régions. L'ULR compte intégrer l'incubation au nouveau projet qu'elle porte, Campus'innov.

Le projet structurant Atlantec, incubé par l'ULR et qui a donné naissance à la plateforme Tipee⁶⁰ (sous forme de société), est un exemple de valorisation réussie sur l'axe transition énergétique⁶¹. Ce centre d'expertise spécialisé dans le bâtiment durable, devenu indépendant début 2016, est implanté sur le premier parc bas carbone de France à La Rochelle au sein du Lab In'Tech. La plateforme est labellisée par le Plan bâtiment durable et est partenaire du Centre scientifique et technique du bâtiment. Son rôle est d'apporter des solutions concrètes à tous les acteurs de la filière du bâtiment, de l'habitat : constructeurs, promoteurs, fabricants, artisans avec une triple vision. Laboratoire multi-échelle, Tipee développe des moyens d'essais autour de la caractérisation des matériaux et des enveloppes et la qualité des environnements intérieurs ; l'approche est de mener des essais de l'échantillon jusqu'à l'échelle 1. En ingénierie et recherche, Tipee offre des prestations d'accompagnement aux démarches d'innovation (dont les procédures d'évaluation CSTB), technique /Recherche & Développement sur-mesure, à la conception (simulations et

⁵⁸ Rapport d'autoévaluation de l'établissement, chapitre 4.1.

⁵⁹ L'assemblée générale de liquidation a eu lieu le 15 décembre 2015.

⁶⁰ Plateforme technologique du bâtiment durable.

⁶¹ Cf. rapport d'autoévaluation de l'établissement.

études). Un centre de formation intégré à destination des acteurs du bâtiment répond à deux logiques : sensibiliser et former les acteurs aux thématiques ayant un lien direct avec les expertises de Tipee ; être un lieu d'accueil de diverses formations sur le bâtiment en collaborant avec nos partenaires.

La politique de partenariat et la valorisation de la recherche ont été impactées par les changements liés aux évolutions territoriales (régions, Métropole). La réorientation de la fondation universitaire, l'arrêt de la filiale de valorisation et de l'incubateur Etincel, les difficultés avec la Satt Grand Centre, le retrait de la Comue UCLdV et le rapprochement avec la Comue Aquitaine témoignent d'une nouvelle orientation qui implique une réorganisation profonde des outils de valorisation.

La nouvelle équipe présidentielle a décidé pour le nouveau contrat, non seulement de conserver, mais aussi de renforcer les trois axes autour desquels l'ULR a choisi depuis 2016 de structurer sa stratégie (transitions écologique, énergétique, numérique). Ils répondent bien aux enjeux nationaux exprimés par l'Etat ainsi qu'aux demandes du territoire émanant tant des collectivités territoriales et institutions publiques que des entreprises majoritairement composées de PME/TPE qui adhèrent aux enjeux du développement durable et de la révolution numérique. On peut supposer que la recherche étant orientée sur ces thématiques, la valorisation de leurs résultats dans le monde socio-économique en sera amplifiée.

2 ● Une nouvelle organisation pour piloter au plus près la valorisation de la recherche

La Drede est devenue en 2017 la DRPI⁶² qui a pour mission d'organiser les réunions de la commission recherche, de suivre et mettre en œuvre la politique recherche de l'ULR, de gérer les études doctorales, les HDR, les contrats de recherche y compris le pilotage budgétaire.

Une unité budgétaire recherche unique existe depuis 2010 et le budget des laboratoires est consolidé depuis 2012. Ce budget consolidé des contrats, qui s'élève à 28/30 M€, est suivi par la DRPI depuis sa création en 2017. L'ULR a une convention avec le CNRS qui traite le sujet de la rétribution sur contrat. Elle traite aussi des relations avec la Satt.

Le suivi de la production scientifique sera centralisé par la DRPI⁶³, alors qu'auparavant il relevait de l'initiative de chaque laboratoire.

Antérieurement, l'attribution des contrats doctoraux était effectuée en fonction de la taille des laboratoires. Aujourd'hui, les allocations sont liées à l'inscription de ces thèses dans la stratégie de l'ULR. Quinze thèses sont financées cette année par des contrats doctoraux alimentés par la dotation de l'établissement par le MENESR, par la communauté d'agglomération ou par la région. Environ quinze autres sont en cofinancement avec d'autres institutions.

Le comité encourage cette nouvelle organisation qui semble répondre aux lacunes observées lors de la période du contrat 2011-2015 et mentionnées ci-dessus.

II – Un écosystème socio-économique profondément attaché à l'ULR

L'ULR est une université jeune mais qui, dès sa création, s'est appuyée et a été soutenue par le monde socio-économique, les collectivités territoriales tout autant que par le tissu industriel local. Ce soutien est très clair sur la formation (en particulier le premier cycle) mais semble plus difficile à mettre évidence pour le lien entre la formation et la recherche.

1 ● Des collectivités locales en soutien

Les trois axes stratégiques sont bien compris des collectivités locales⁶⁴ et l'ULR a participé à la construction du plan stratégique de la CDA de La Rochelle.

L'ULR porte le projet Campus'innov, pilier du schéma local, intégré également dans le schéma régional. Ce projet doit structurer les espaces de valorisation, améliorer les relations avec les entreprises. Son budget est de 9 M€, financé par les collectivités, dont la région, consacré à la réhabilitation d'un bâtiment, espace de recherche pour les étudiants, en lien avec les entreprises. Un chargé de mission sera recruté à la DPRI spécifiquement pour ce projet.

⁶² Voir *supra* description de la DRPI, « La recherche et la formation », I, 3, p. 13.

⁶³ Notes d'entretiens.

⁶⁴ Notes d'entretien.

La vision politique de l'équipe présidentielle qui est de travailler sur un niveau métropolitain Niort Rochefort, La Rochelle permettra d'élargir l'impact de l'ULR sur l'écosystème local. Une cellule de la Banque publique d'investissement est installée à La Rochelle, qui dispose aussi d'une technopole labellisée par le réseau « Retis »⁶⁵.

L'ULR a déjà porté dans le passé des projets structurants comme :

- la plateforme Atlantec, zone de 30 ha qui appartenait à l'armée et a été transférée à la CDA. Une lettre de mission du maire en 2010/2011 a été adressée à l'ULR pour réfléchir à une opération emblématique dans ce quartier;
- un projet de quartier décarbonné à l'horizon 2050 : dépôt d'une réponse à l'appel à projet de l'agence pour l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie dans le cadre des investissements d'avenir (AMI ADEME PIA) avec un objectif de réhabilitation du bâtiment en passant de 500 KWh par m² à 25 KWh par m².
- une plateforme d'innovation associée de services, formation et essais : projet Tipee incubé pendant cinq ans à l'ULR qui a débouché sur une société par actions simplifiées (SAS) où l'ULR possède 20 % des parts⁶⁶. Une convention cadre entre l'ULR et Tipee a été signée avec la création de deux conseils : un conseil institutionnel assurant le suivi des objectifs, un comité de projets qui se réunit à la demande ou au moins une fois tous les deux mois pour analyser les projets.

C'est fort de ce succès que l'ULR porte également le projet prospectif *Smart Campus* : comment imaginer le campus du futur pour intégrer le développement durable et les technologies numériques et en faire un campus durable et connecté au cœur d'une *smart city*. Ce projet en cours qui mobilise fortement les personnels de l'ULR et les étudiants en lien avec l'Etat (ministères) et les collectivités territoriales illustre bien la capacité de l'ULR à porter des projets structurants.

2 ● Des entreprises satisfaites et demandeuses de plus de liens avec la recherche

Les entreprises reconnaissent dans l'ULR une université de proximité essentielle pour le territoire aussi bien dans son rôle formateur (dans tous les cycles) que dans ses axes stratégiques concernant la recherche. Elles sont présentes dans le CA de l'université, de l'IAE, de l'IUT. Elles ne comprennent pas toujours le fonctionnement au quotidien d'une université mais sont demandeuses de plus de liens en particulier avec les équipes de recherche pour que l'innovation diffuse davantage.

Depuis la fusion des régions et la fusion du pôle Elopsis avec le Pôle Route des lasers pour donner naissance à Alpha Route des Lasers, ce pôle photonique a décidé d'avoir un représentant industriel (un chef d'entreprise) à La Rochelle. Le président de l'ULR est membre de l'équipe dirigeante et du bureau du Pôle. Cette évolution positive devrait aider à renforcer les liens avec les entreprises et surtout monter des projets innovants associant les laboratoires de l'ULR et les PME locales et régionales.

Pour renforcer encore ces liens et viser à augmenter le nombre de contrats de recherche avec les entreprises et le nombre de projets collaboratifs et doctorats cofinancés, les entreprises sont demandeuses d'un lien spécifique avec l'ULR qui leur permette d'exprimer leurs besoins et préoccupations. Le comité estime que l'ULR pourrait le considérer dans la déclinaison de sa stratégie et le mettre en débat au sein de ses organes de gouvernance. Cela pourrait se traduire par la création d'une structure d'échange et de dialogue du type « conseil d'orientation stratégique » entre l'équipe présidentielle et les entreprises les plus concernées par les trois axes stratégiques.

III – La diffusion de la culture scientifique et technique

La ville de La Rochelle a une tradition culturelle forte antérieure à la création de l'université et qui constitue un terrain favorable à la diffusion de la culture scientifique. En effet, dès sa création, l'ULR, localisée dans le centre-ville de La Rochelle, a été intégrée à cette dynamique culturelle.

Le rapport d'autoévaluation de l'établissement (2016) pointe un manque de communication de la recherche vers les entreprises et les collectivités. La direction de la communication, en lien avec la DRPI, organise un certain nombre d'actions comme les journées portes ouvertes de laboratoires, la mise en place prochaine d'une *News Letter*

⁶⁵ RETIS est le réseau français des experts de l'innovation au service des entreprises et des territoires innovants.

⁶⁶ Tipee comporte 14 salariés, son président est un ancien de l'ULR. Les membres en sont la Caisse des Dépôt (CDC), les entreprises : ENGIE, Soprema (revêtement de toiture), Poujoulat (fumisterie), Ridoret (menuisier), hervé thermique, SMA BTP (mutuelle des TP), et l'ADI (société d'investissement de la région) et enfin la CDA à travers Atlantec.

de la recherche, la promotion spécifique de vidéos sur les doctorats, les présentations de thèses en 180 s une fois par an, l'organisation « d'Hackathons⁶⁷ » et de « *start up week-end* ». La volonté est déclarée de nouer des partenariats avec les collectivités de Niort, de Rochefort, et de l'île de Ré.

Cependant, le site *Web* qui date de 2013 est en cours de refonte et ne constitue pas l'outil qu'il devrait être pour la diffusion de la culture scientifique.

Le Muséum d'histoire naturelle de La Rochelle, créé par la ville, participe à des programmes de recherche, dépôts d'ANR, accueil d'étudiants en SHS, en biologie. Sur l'axe de la transition écologique orientée mer et littoral, on note la création d'une association « escale Océan » qui regroupe l'ULR, l'Aquarium, le Musée maritime et le Muséum à l'échelle de la CDA et associe également la ville de Rochefort. Le Muséum associe les industriels avec un volet patrimoine, biologie et géobiologie.

D'une manière générale, l'ULR joue bien son rôle local en diffusant la culture scientifique dans une ville qui dispose d'une grande tradition culturelle et accueille favorablement toutes ses initiatives. Une piste d'amélioration serait néanmoins à mentionner concernant une meilleure communication et coordination de la fête de la science par l'ULR avec les acteurs du monde socio-culturel.

⁶⁷ Événement créatif du domaine de l'innovation numérique, au cours duquel des développeurs se réunissent pour réaliser des applications informatiques de manière collaborative.

Les relations européennes et internationales

Le rapport d'évaluation Aeres de 2011 remarquait l'efficacité de la politique internationale de l'ULR en matière de formation mais un manque de stratégie collective en matière de recherche. Dans le cadre du contrat 2012-2017, l'ULR affiche comme objectifs de progresser dans l'internationalisation de l'offre de formation et d'améliorer la visibilité internationale de sa recherche, en particulier dans le domaine de l'environnement.

I – Une internationalisation orientée vers la formation

La politique de relations internationales (RI) de l'ULR est actuellement pilotée par un VP-RI, et soutenue par le service des RI (SRI), qui repose sur une responsable du service, une chargée de coopération internationale, deux assistants de mobilité (Europe et hors Europe) et un agent d'accueil. Une commission des RI et un réseau de correspondants au sein de chaque composante complètent les structures de mise en œuvre des relations internationales dans le domaine de la formation, auxquelles participent également d'autres acteurs, comme la direction des études et de la vie universitaire, les directeurs d'UFR, le VP formation et vie universitaire, la VPE et le VP recherche, la direction de la recherche, le centre universitaire de Français Langue Étrangère, le Ciel, etc. Une importance particulière est attribuée à l'institut universitaire Asie-Pacifique, liée aux spécialisations bien consolidées des licences langues étrangères anglais-chinois, anglais-coréen ou anglais-indonésien.

Le rapport d'autoévaluation de l'établissement⁶⁸ indique qu'à l'ULR, 11 % des étudiants sont étrangers. Une analyse du domicile familial montre que 5 % des étudiants provient de l'étranger, ce pourcentage étant plus important en master (9 %) et en doctorat (19 %), ce qui est une tendance tout à fait cohérente avec le caractère d'université de proximité pour le niveau licence, mais un peu faible pour le doctorat⁶⁹. L'attractivité internationale du doctorat gagnerait sans doute avec une spécialisation des masters liée à la recherche. L'appui sur la politique de site (Comue UCLdV) pour l'internationalisation de la recherche, énoncé en début de contrat, s'est heurté sans aucun doute aux évolutions structurelles que cette dernière a connues.

Les axes prioritaires d'internationalisation des formations ont reposé sur la mobilité internationale des étudiants et sur le nombre de diplômes en partenariat international. L'établissement a encouragé la mobilité d'étudiants, grâce aux bourses Erasmus, en particulier aussi grâce à l'aide de la CDA et de la région. Des fonds propres ont également été prévus pour encourager la mobilité des enseignants. De nombreux partenariats encadrent ces échanges, avec une centaine d'établissements dans le cadre Erasmus, une vingtaine d'établissements d'Amérique, une dizaine d'Afrique, six d'Australie et Nouvelle Zélande et une trentaine d'Asie⁷⁰. L'importance des accords avec des établissements asiatiques est en ligne avec les spécialisations en langues étrangères indiquées plus haut. La mobilité sortante d'étudiants en séjour d'études a concerné de 181 à 208 étudiants entre 2011 et 2014⁷¹, sans variation particulière bien que la comparaison des deux dernières années universitaires 2014-15 et 2015-16⁷² semble indiquer une tendance à la hausse surtout au niveau M. En comparaison avec les chiffres du précédent rapport Aeres, cette mobilité tend à augmenter lentement. Depuis 2011, on ne note pas d'évolution significative de ce chiffre. Les données de la mobilité entrante, au plus 137 étudiants entre 2011 et 2015, sont beaucoup moins favorables, le contingent ayant même diminué ces dernières années. Une possible explication à cette évolution est l'arrêt du financement par la région des programmes avec l'Amérique latine, en particulier le Brésil, programmes qui traditionnellement avaient alimenté cette mobilité.

Quant aux composantes, la FLLASH concentre de loin les plus grands pourcentages, autant de mobilité entrante (69 % en 2015-2016) que sortante (66 %). Plus de deux tiers des mobilités dans les deux sens se font avec l'Asie, dont un contingent important au niveau L, ce qui souligne l'importance stratégique des études en langues étrangères indiquée plus haut.

⁶⁸ Annexe 6, p. 28-29.

⁶⁹ La moyenne en France est de 42 %, *L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France n° 10*, avril 2017.

⁷⁰ Document des partenariats de l'ULR fourni par l'ULR.

⁷¹ Rapport d'autoévaluation, p. 53.

⁷² *Ibid.*, annexe 6, p. 36.

En ce qui concerne le nombre de diplômés en partenariat, l'ULR a mis en pratique deux modalités d'ouverture à l'international qui lui ont permis d'augmenter significativement cet indicateur les dernières années. D'un côté, il existe des conventions de délocalisation de formation, dispensée en partie dans les universités ou écoles partenaires par des enseignants de l'ULR, avec délivrance par l'ULR du diplôme correspondant de master. Ainsi, dans le domaine de l'administration des entreprises et du marketing, des accords ont été signés avec l'École supérieure de gestion de Douala (Cameroun) et avec l'École supérieure de management et de technologie informatique appliquées de Marrakech (Maroc). D'un autre côté, plusieurs doubles diplômes ont été établies au niveau M dans différents domaines, dont quelques-unes axées sur les domaines de spécialisation stratégique marqués par l'ULR : i) dans le domaine de la gestion énergétique et de l'ingénierie du bâtiment, avec l'Université technique de la construction de Bucarest (Roumanie) ; ii) dans le domaine de l'environnement et de l'écologie du littoral, avec l'Université de Diponegoro de Semarang (Indonésie) ; iii) dans le cadre d'un consortium français, dans le domaine des sciences et technologies de l'information, et aussi dans le domaine de l'environnement océanographique, avec l'Université des sciences et des technologies de Hanoï (Vietnam). Le nombre d'étudiants étrangers au niveau M ayant augmenté considérablement l'année 2015-16, cette stratégie semble donner ses fruits.

Peu de données sur la mobilité des doctorants sont disponibles. Les données globales de doctorants inscrits en thèses en cotutelle et docteurs à mention européenne annuels⁷³ suggèrent en ce qui les concerne une mobilité internationale limitée.

II – Une stratégie d'internationalisation de la recherche encore à définir

L'établissement reconnaît⁷⁴ que peu de progrès ont été observés sur la période du contrat dans le domaine de la recherche en particulier vers une stratégie en matière de collaborations, de participation dans des réseaux ou dans des projets internationaux. Disposer d'un outil d'information sur les collaborations individuelles qui existent très certainement permettrait à l'ULR de les identifier, de les valoriser et de les soutenir dans le cadre d'une politique cohérente. La stratégie de différenciation de l'établissement au niveau M, consistant à proposer des spécialités et des parcours liés aux axes thématiques de recherche, semble une voie efficace comme l'illustre par exemple la collaboration avec l'Université technique de la construction de Bucarest (Roumanie), née à partir d'échanges de recherche et de thèses en cotutelle, et consolidée actuellement par un double diplôme de master. Ce modèle de partenariat pourrait être développé *via* une stratégie d'alliance qui pourrait être recherchée notamment dans le domaine environnemental, littoral et marin et pourrait bénéficier de mesures incitatives mises en place par l'établissement.

En résumé, l'ULR a établi des partenariats internationaux basés sur ses formations qui, avec les récents doubles diplômes de master, devraient consolider une mobilité étudiante entrante et sortante. Un effort reste à faire pour définir une stratégie de relations internationales à partir des axes prioritaires de recherche qui devrait à la fois renforcer les échanges d'étudiants au niveau du master et du doctorat notamment sous la forme de cotutelles de thèses.

⁷³ Rapport d'autoévaluation, p. 53.

⁷⁴ Source : présentation par la présidence au comité d'experts.

Le pilotage

La poursuite des acquis à l'aube de la mise en place d'une nouvelle stratégie

La gouvernance mise en place lors du précédent contrat a été poursuivie : la mobilisation des instances, le management participatif, les services centraux redimensionnés et pilotés efficacement (réunions de l'ensemble des cadres administratifs toutes les 6 à 8 semaines et de ses chefs de service directs tous les 15 jours par la DGS), une cellule de pilotage (deux ETP) reconnue en interne et qui permet de disposer et de partager les données issues d'un système d'information intégré, sont autant d'atouts qui devraient permettre à l'ULR d'aborder avec lucidité les projets ambitieux en cours de stabilisation.

Le rapport d'autoévaluation identifie essentiellement, dans le début du chapitre consacré au pilotage (6.1 : « un pilotage qui cadre, dans le dialogue »), les aspects liés au processus budgétaire. Si l'on comprend bien l'importance de ce sujet qui implique effectivement un pilotage optimal, l'ULR a également développé les outils et procédures permettant de déployer la même rigueur sur d'autres champs d'activité.

I - Prospective pluriannuelle et dialogue de gestion: une démarche plus rigoureuse nécessaire dans certains domaines

Sans doute par manque de temps et de compétences disponibles, l'établissement ne dispose pas de schémas pluriannuels à jour dans tous les domaines.

- Le schéma directeur du système d'information (SDSI) a été établi en 2007-2008 et mis à jour en 2011-2012 (gestion et maintenance des infrastructures) ;
- le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), validé en décembre 2011 et mentionné dans le contrat est devenu obsolète ;
- l'établissement ne dispose pas d'un comité *ad hoc* pour les investissements dont la maîtrise n'est pas parfaitement assurée et qui devrait également alimenter le dialogue de gestion et la préparation budgétaire.

Qu'il soit général, au niveau de l'établissement, ou par type d'activités, le modèle économique ne paraît pas stabilisé. L'équipe de direction, bien que parfaitement consciente de la fragilité financière de l'ULR, aurait sans doute intérêt à développer davantage d'outils et d'analyses qui l'aideraient à identifier les marges de progression tant pour la maîtrise des dépenses (et faire peut-être ainsi des choix ne portant pas seulement sur le gel des recrutements ou la baisse générale des crédits de fonctionnement) que pour identifier objectivement les progressions de recettes qu'elle doit réussir à obtenir.

Si des efforts réels sont en cours pour fiabiliser la procédure d'élaboration du budget et qu'un dialogue de gestion est mené avec les composantes, il est encore difficile de parler de contrats d'objectifs. L'établissement envisage de les mettre en place et d'y inclure le système d'allocation budgétaire, permettant ainsi à chaque service et composante une vision pluriannuelle de ses objectifs et des moyens dont ils devraient disposer. Pour ce faire, ces contrats doivent dépasser les aspects purement financiers et porter peu à peu sur les activités elles-mêmes : il faudrait donc élaborer également des indicateurs de mesure pertinents.

En lien avec de futurs contrats de performance (des grilles d'analyse et de caractérisation existent pour le dialogue de gestion), l'ULR pourrait profiter de ses projets de restructuration pour établir avec les composantes et les services des contrats d'objectifs et de moyens, assortis d'indicateurs.

II – Une démarche qualité partielle et inégale

La politique de la qualité ne fait pas l'objet d'une action structurée ni formalisée, mais certaines fonctions ou activités ont mis en place une démarche de cette nature (RH avec des règles de gestion et de recrutement, formation avec une lettre de cadrage, ou encore l'obtention du label CMI pour les masters scientifiques, par exemple). De même, la GBCP a fait l'objet d'une démarche par projet entamée deux ans avant sa mise en œuvre. Tout semble indiquer que les méthodologies suivies pour ces sujets sont maîtrisées par l'équipe de direction et ont pu faire adhérer l'ensemble des acteurs : il serait utile pour l'établissement de les intégrer dans tous les projets d'évolution stratégique ou organisationnelle.

III – Une adaptation des fonctions supports pour répondre aux évolutions annoncées

1 ● RH : une action volontariste réussie

Un réel dialogue social

La politique de gestion des ressources humaines a fait l'objet d'une démarche organisée et participative permettant d'établir des règles et des outils partagés, construits grâce à un dialogue social efficace (règles de gestion des personnels en CDI, règles de recrutement des personnels enseignants, débats ouverts, élus écoutés).

Les personnels Biatss et EC sont représentés dans les différentes instances et reconnaissent des débats ouverts et souvent constructifs (horaires de travail au service de documentation, par exemple). Une formation est programmée pour certains élus, notamment sur les affaires financières.

Les instances (CT, CHSCT) fonctionnent à un rythme correct et certains sujets font l'objet de groupes de travail (régime indemnitaire qui a permis l'alignement des primes des différents corps de Biatss par exemple). Les règles de vote au sein de la commission paritaire devraient pouvoir être ré-énoncées clairement afin que tous les membres les connaissent parfaitement.

Un fonctionnement efficace de la DRH

Le service RH est bien dimensionné (16 agents dont cinq de catégorie A) et bien positionné puisque la DRH est aussi adjointe à la DGS. Il travaille en étroite liaison avec la direction des affaires financières et du patrimoine et la cellule de pilotage. La gestion des ressources humaines est centralisée (à l'exception de l'IUT) et intégrée et un ETP est dédié au contrôle de la paie.

Les personnels Biatss bénéficient tous d'un entretien professionnel, la loi Sauvadet est mise en œuvre, de même qu'un plan de formation. Ce dernier présente d'ailleurs une originalité puisqu'il permet aux personnels de valider le certificat informatique et Internet (C2i).

Le suivi de la masse salariale est parfaitement réalisé et permet d'éclairer les débats budgétaires. Il n'en est pas de même avec les heures complémentaires qui font l'objet d'une constatation *a posteriori*. Certes est-elle très complète et analytique mais leur maîtrise étant jugée cruciale par l'établissement, la note de cadrage de l'offre de formation doit être effectivement suivie d'effet et un système plus contraignant pourrait être envisagé (mode d'allocation par attribution d'enveloppes).

La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) est en cours d'élaboration : une cartographie précise a été établie en 2015 mais elle doit maintenant être suivie d'une cartographie-cible qui devra tenir compte des évolutions organisationnelles à venir et valider les changements d'activités de certains personnels après la mise en œuvre de la GBCP, ce qui ne semble pas encore être tout à fait le cas.

Enfin, l'ULR dispose d'un bilan social de très belle facture.

La qualité de vie au travail : une préoccupation de l'établissement

Que ce soit par la prise en compte des situations de handicap (l'établissement dispose de 29 personnels bénéficiaires de l'obligation d'emploi, ce qui diminue considérablement sa contribution financière au fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique et devrait la réduire à zéro en 2017), le recours à une assistante sociale (via le Rectorat) et une démarche engagée pour identifier les risques psycho-sociaux, l'ULR mobilise les leviers facilitant le « vivre ensemble ».

Le service hygiène et sécurité (3,5 ETP) est bien dimensionné et dispose d'un budget de 37 400 €, qui intègre le financement des formations HSE (qui représentent environ 20 % du plan de formation de l'ULR). La médecine du travail est externalisée et son fonctionnement donne toute satisfaction.

Depuis 2011, une démarche d'identification des risques psycho-sociaux a été lancée (création d'un groupe de prévention), appuyée par l'Association régionale d'amélioration des conditions de travail (Aract) puis par une convention signée avec la MGEN en 2015 (qui a permis de renouveler l'accompagnement par l'Aract et a permis au personnel de bénéficier de formations sur la prévention des troubles musculosquelettiques et d'une aide psychologique pour les personnels qui rencontrent des difficultés). Ces actions ne permettent néanmoins pas à l'établissement de gérer efficacement les situations délicates évoquées à plusieurs reprises lors des entretiens. Le travail du groupe de prévention qui a pu faire une étude dans 8 unités de travail sur 24 ne pouvant venir à bout de cette tâche dans un temps efficace, l'établissement a décidé la diffusion d'un questionnaire adapté à chaque unité.

Certaines situations de souffrance au travail doivent également être traitées, l'une relevant des conséquences de la mise en place de la GBCP (et de la façon dont la réorganisation interne des services ou composantes a pu être effectuée), l'autre d'une UFR plus particulièrement.

On ne peut qu'encourager l'établissement à apurer ces situations avant d'entamer la mise en œuvre de ses projets. La communauté, si elle déclare⁷⁵ adhérer à ces projets à quelques exceptions près, témoigne d'inquiétude et de circonspection face à leur soutenabilité, dans un contexte où l'encadrement a déjà été fortement sollicité et ne présente pas des aptitudes homogènes au management.

2 ● Un budget sous contrainte et des procédures de pilotage et de contrôle en cours d'élaboration

Une fragilité financière identifiée par l'établissement

Le poids de la masse salariale (84 % des recettes encaissables pour l'exercice 2016) oblige l'établissement à limiter de façon drastique les crédits de fonctionnement et les investissements (de 50 %) et depuis deux ans, à geler les recrutements. Le budget 2017, voté à l'équilibre, bénéficie d'une subvention ministérielle exceptionnelle (800 k€). L'établissement ne dispose plus de marge de manœuvre et ne pourra pas durablement maintenir ce régime contraignant, sauf à rencontrer d'autres difficultés qui risquent de mettre à mal ses projets. La réalisation du CPER lui permet jusqu'à présent de réaliser des projets importants (notamment pour son patrimoine immobilier) mais l'évolution vers la Comue Aquitaine peut faire changer ces aspects à l'avenir. Les réflexions actuelles portent essentiellement sur la maîtrise des dépenses mais peu sur les recettes (hormis la formation continue) dont près de 89 % proviennent de ressources publiques.

Une importante baisse des heures complémentaires est prévue pour 2017 (- 92 000) par rapport à celles constatées en 2016. Une poursuite de la maîtrise de ces heures est prévue dans la nouvelle offre de formation mais ne fera sentir ses effets en année pleine qu'en 2019, si la lettre de cadrage est effectivement respectée. On ne peut qu'encourager l'établissement à développer une réflexion plus dynamique sur la recherche de nouvelles recettes (collecte de la taxe d'apprentissage hors quota même si le tissu économique local est peu favorable, mécénat).

Conscient de ces difficultés, l'établissement a demandé un « audit flash » au MENESR/IGAENR, demande non suivie d'effet mais qui pourrait être relancée.

Un processus budgétaire au milieu du gué

L'achèvement de la mise en place de la GBCP (fiabilisation de la chaîne de la dépense) et la professionnalisation des 9 centres de responsabilité budgétaire devraient permettre d'améliorer les prévisions budgétaires, en dépenses comme en recettes (l'établissement souhaite éviter les budgets rectificatifs) et lui permettre de mieux maîtriser certaines activités (contrats de recherche).

Des équipes bien dimensionnées, une professionnalisation à poursuivre

Le pôle financier est correctement dimensionné (12 ETP plus trois pour le service marchés) de même que l'agence comptable (11 ETP) qui a mis en place un service facturier. Les personnels doivent pouvoir continuer à monter en compétences au fur et à mesure que les outils informatiques seront optimisés (dématérialisation, par exemple).

Le rôle essentiel de la cellule de pilotage qui devrait pouvoir investir plus d'activités (tableaux de bord de l'établissement, indicateurs, *reporting*, analyse de coûts) doit sans doute être conforté avec des compétences pérennes.

3 ● Le SI : une nécessaire vigilance

L'ULR a été à l'origine de la création du consortium Cocktail qui a développé parallèlement aux offres de l'agence de mutualisation des universités et établissements (Amue), un système en *open source*, intégré et développé par briques successives, faisant appel à la communauté universitaire et aux développeurs de ses établissements. Ce consortium a évolué et l'ULR, qui y garde une présence forte (mise à disposition, présence dans la gouvernance), doit cependant tenir compte de choix de priorités qui ne sont pas toujours en adéquation avec les siennes. Elle a ainsi décidé de diversifier les outils dont elle a besoin soit par des développements propres (en cours de discussion pour les sphères recherche et international), soit en utilisant le rapprochement Cocktail/Amue. Ces décisions ont un impact

⁷⁵ Source : entretiens.

sur la cohérence globale de son système d'information et peuvent dégrader la qualité de service, notée excellente lors de la précédente évaluation⁷⁶.

La direction des systèmes d'information (DSI) dispose de 12 développeurs, conséquence historique de la gestion Cocktail, dont deux sont mis à disposition de ce consortium et deux sont dédiés au consortium ESUP Portail. Ces compétences, importantes, sont sans doute un atout que l'établissement doit pouvoir utiliser au mieux et valoriser.

Un pilotage intégré au projet stratégique

La transformation numérique affichée par l'équipe de direction mobilise également la DSI qui sert de cheville ouvrière et met en place les actions pour ce qui la concerne. Elle travaille en liaison avec le VP campus numérique et système d'information et le chargé de mission transition énergétique et *Smart campus*. Elle participe aux réflexions concernant les projets *Smart campus* et Campus'innov ainsi qu'à la commission Tice/Numérique qui tient deux à trois réunions par an. Consciente de l'impact de la politique de transformation numérique en cours, la DSI identifie la nécessité de faire évoluer certaines compétences (permettre de trouver un équilibre entre les contraintes de sécurisation et le partage des données, par exemple), et d'accompagner le changement. La nouvelle offre de formation devrait pouvoir être intégrée sans difficulté et semble être l'occasion d'amplifier l'usage du numérique par les enseignants-chercheurs à travers la cellule @ctice.

Organisation et moyens

Comme d'autres services, la DSI gère un budget serré en fonctionnement (150 k€) essentiellement consacré à la maintenance du SI et doit donc engager avec discernement ses dépenses. Elle est correctement dimensionnée (29 ETP dont 3 apprentis) en termes de compétences et dispose de correspondants dans les composantes auxquels elle demande une mobilité régulière, ce qui se révèle efficace, et a recours régulièrement à des apprentis. Soucieuse de maintenir la qualité de service et des installations, la DSI s'attache à éviter l'installation de serveurs en dehors du périmètre qu'elle supervise, ce qu'on peut effectivement encourager. Une intégration plus poussée de l'IUT dans cette organisation permettrait sans doute plus de fluidité et d'efficacité. Par ailleurs, un budget de 90 k€ est dédié à l'accompagnement numérique et pédagogique et est géré par la COS SI TICE.

Un point noir à lever

L'ULR ne dispose pas d'un accès au très haut débit (10 *Gigabits*) indispensable pour son développement et la soutenabilité de ses projets. De plus, la région se désengageant de certains financements portant sur l'enseignement supérieur, l'université doit supporter le coût, sur budget propre, de son accès à Renater via une boucle locale, ce qui paraît être une exception. Pour éviter un isolement pénalisant, on ne peut qu'encourager l'établissement à trouver une solution et ce aux mêmes conditions que celles apportées aux établissements « mieux » situés géographiquement.

4 ● Patrimoine

Un patrimoine à préserver

L'ULR dispose d'un patrimoine de 93 000 m² Shon, regroupés sur un seul site dans un campus urbain. Le CPER en cours, qui devrait notamment apporter des surfaces complémentaires pour un laboratoire, permettra à l'établissement de disposer des surfaces correctement dimensionnées à ses activités.

La situation financière actuelle limite le montant des crédits de maintenance (200 k€ en 2017) pour la fonction immobilière et des investissements (220 k€) qui proviennent d'un prélèvement annuel du fonds de roulement. L'établissement souhaitant donner la priorité à des réhabilitations et des aménagements en phase avec la transformation pédagogique, une démarche prospective et pluriannuelle semble nécessaire.

Le comité considère que le schéma directeur immobilier pourrait utilement être repris pour intégrer les travaux de maintenance lourde que l'établissement identifie, la mise en œuvre de la rénovation énergétique et le coût des adaptations spatiales que devrait engendrer le projet d'organisation et la transformation de la pédagogie. Le CPER ne pourra sans doute pas prendre en charge toutes ces dépenses et on ne peut qu'encourager l'établissement à poursuivre une démarche de recherche de financements complémentaires (contrat de partenariat, valorisation). Par ailleurs, l'ULR utilise les opérations de recensement et de financement du MENESR pour mettre ses bâtiments en conformité, année après année, sans pouvoir y apporter de moyens complémentaires.

Des évolutions à maîtriser

⁷⁶ Rapport Aeres 2011, page 32, points forts.

Les projets de *Smart campus* et Campus'innov représentent des opportunités mais aussi des risques par leur impact financier et la charge de travail qu'implique leur mise en œuvre. Certaines surfaces d'enseignement vont devoir évoluer, de même que les équipements pédagogiques et numériques et sans doute l'organisation des enseignements, de la scolarité. Ils sont pilotés de façon centrale et transversale, associant les VP campus numérique et système d'information d'une part, VP innovation et développement socio-économique d'autre part, le DSI en étant le creuset administratif.

Le comité considère que cette organisation pourrait déboucher sur un fonctionnement en mode projet afin d'associer tous les services impactés à terme, ce qui permettrait à l'établissement de bien identifier l'ensemble des coûts induits par chaque projet (en compétences et EPT, en dépenses et en ressources disponibles).

Une organisation à conforter

Composé de 12 ETP dont le chef de service (et hors personnels dédiés à l'IUT), le service de gestion immobilière et technique est rattaché au directeur des affaires financières et du patrimoine, lui-même adjoint à la DGS. Cette proximité de gestion, notamment avec le service achats-marchés, est appréciée des équipes et efficace. Le service prend en charge de façon organisée le suivi des opérations du CPER (maîtrise d'ouvrage par le Rectorat pour une grande partie des opérations) et les travaux d'entretien et de maintenance courante mais il devra également s'investir lors de la mise en œuvre de Campus'Innov et du *Smart campus* pour partie. L'établissement pourrait s'assurer que ce service dispose de compétences suffisamment étoffées pour accompagner ces projets qui, dans un premier temps au moins, représenteront sûrement un investissement supplémentaire, notamment en pilotage.

Le service ne dispose pas d'un logiciel de gestion adapté pour le moment (attendu pour 2018) mais maîtrise les données permettant de produire un coût/m² pour chaque bâtiment, participant ainsi à une meilleure identification des coûts induits.

En conclusion, il ressort que :

- la fonction RH est stabilisée et efficace dans toutes ses dimensions ;
- la fonction finances, en phase de sortie de la mise en place de la GBCP, devrait être suffisamment organisée pour aller plus loin dans l'analyse financière, le contrôle de gestion et la comptabilité analytique ;
- le système d'information, bien que nécessitant des adaptations, doit pouvoir accompagner les évolutions déjà actées (suivi des activités de recherche) ainsi que celles à venir (projet de réorganisation générale notamment) ;
- l'établissement analyse bien sa situation immobilière.

On peut estimer que le diagnostic des fonctions support est réalisé dans ses grandes lignes, l'établissement étant de plus conscient de la nécessité de préserver les compétences clés réduites à une unité.

Mais le projet ambitieux de l'établissement, par les changements qu'il induit et la rapidité affichée de sa mise en œuvre, doit s'appuyer sur deux *items* :

- la mobilisation de l'ensemble des personnels qui devraient être rassurés par des éléments d'information et des plans d'action partagés et objectifs ;
- le souci de transparence et de co-construction qui trouverait plus d'écho si la trajectoire organisationnelle et économique était finement déclinée.

Il semblerait utile que l'établissement recoure effectivement à une assistance externe.

Conclusion

L'ULR présente une identité singulière : par son histoire, qui l'inscrit comme un élément structurant issu de la volonté collective d'un territoire ; par son positionnement scientifique fort, soutenu par un grand organisme national ; par sa volonté d'inventer un modèle « d'université de nouvelle génération »⁷⁷. Considérée comme une université de proximité, elle entend depuis sa création en 1993, et malgré sa taille modeste, assurer le meilleur service possible à son environnement immédiat tout en étant reconnue pour son excellence en recherche. Elle se saisit aussi de toutes les opportunités qui sont susceptibles de lui ouvrir des champs d'innovation ou d'expérimentation, telles que les RCE en 2009, l'AMI formation continue en 2015, ou encore le projet du PIA3.

Ces éléments sous-tendent sa stratégie de différenciation et de spécialisation et l'amènent aujourd'hui à proposer une rupture organisationnelle qui lui permettrait de franchir une étape qu'elle considère comme décisive dans son évolution. L'équipe présidentielle capitalise sur les forces de l'établissement, analysées avec lucidité, dont en particulier la qualité de la formation en premier cycle et des laboratoires reconnus. La reconfiguration visée en un collegium de premier cycle et des écoles interdisciplinaires spécialisées adossées aux laboratoires reconnus est apparue à la fois logique, cohérente et ambitieuse au comité. Toutefois, il semble nécessaire de l'envisager avec la prudence qu'imposent les restructurations affectant les conditions de travail du personnel et requérant des ressources sous contrainte.

L'ULR est consciente du fait que son offre de formation n'est pas soutenable en l'état et que par ailleurs, elle se caractérise jusqu'alors par une certaine dispersion, liée aux effets des opportunités qui se sont présentées. Certaines mentions, en particulier en master, sont aujourd'hui faiblement corrélées aux axes de recherches identifiés comme prioritaires. La gestion des heures d'enseignement, et en conséquence, la facture liée aux heures complémentaires, même si celles-ci sont gérées de manière centralisée, sauf pour l'IUT, ne reposait pas jusqu'à présent sur un contrat d'objectifs et de moyens avec les composantes. Indépendamment de l'augmentation des effectifs, c'est l'une des raisons de la situation critique des finances de l'université ces dernières années. Un cadrage énergétique, et une gestion prévisionnelle des charges, associés à un recours plus important à des pédagogies plus actives en premier cycle sont de nature à stabiliser, si ce n'est améliorer, la situation budgétaire de l'ULR. Le gel des recrutements, opéré depuis deux ans, n'a par contre pas eu l'effet escompté, sauf peut-être celui de laisser la possibilité demain de fléchir les recrutements vers les spécialités sous encadrées mais participant aux axes prioritaires.

La piste de la formation continue, abordée dans les deux derniers rapports Aeres, et signalée comme particulièrement atone à l'ULR, est aujourd'hui mieux appréhendée et reconnue. L'élaboration d'une véritable stratégie intégrée, incluant à la fois l'accès des adultes aux formations diplômantes et la réponse aux besoins en compétences de l'environnement socio-économique, est en bonne voie et devrait pouvoir s'insérer dans la réorganisation proposée pour faire de l'ULR une université de la FTLV. Le succès à l'appel à projet du MENESR en 2015 sur le sujet, de même que le développement de l'alternance, constituent des signaux forts que l'équipe présidentielle a pris en compte.

Si l'établissement est parfaitement intégré dans l'écosystème charentais, la question de ses alliances et de ses partenariats institutionnels est un autre élément de questionnement du comité. Le contrat signé en 2011 s'inscrivait dans une perspective de site Limousin-Poitou-Charentes, en particulier pour la recherche et la formation doctorale. Les évolutions issues de la loi de 2013 ont complètement rebattu les cartes et la nouvelle configuration du site semble donner à l'ULR une opportunité d'affirmer son identité dans un nouveau cadre aquitain plus lisible sans doute mais tout aussi complexe. En se rapprochant de la Comue Aquitaine et en particulier de l'université de Bordeaux, l'ULR pourra travailler la question des complémentarités et des concurrences dans ce nouvel espace qui doit lui donner les moyens de structurer sa formation doctorale mais aussi ses relations internationales.

Beaucoup de conditions sont remplies pour que l'ULR réussisse son pari, renforce encore sa présence et son impact positif sur son territoire et devienne incontournable dans les spécialités qu'elle s'est choisies. Passée la période euphorique du démarrage et confronté aux réalités d'un budget de plus en plus contraint, l'établissement paraît entrer ainsi dans un âge de raison se traduisant par des constats clairs, documentés et partagés et des choix qui suscitent une adhésion mais semblent toutefois contestés par certains.

⁷⁷ Rapport d'autoévaluation de l'établissement, p. 6.

Appréciant la qualité de la démarche globale de l'établissement, le comité d'experts se doit d'attirer l'attention de l'université sur trois points :

Tout d'abord, les évolutions structurelles envisagées nécessitent une adhésion de l'ensemble de la communauté, de même qu'un soutien spécifique de la tutelle, eu égard à la situation budgétaire contrainte dans laquelle se trouve l'établissement. Si son mode de gouvernance fait une large place à l'approche participative, des résistances au changement et des inquiétudes pouvant mettre en difficulté certains personnels sont perceptibles. Il semblerait légitime qu'une telle évolution soit accompagnée par des professionnels de la conduite de projet, indépendants de l'institution, et qu'elle s'inscrive aussi dans le temps afin de la sécuriser.

Le passage de la spécialisation de l'ULR dans le domaine de l'environnement, identifiée dans le contrat 2012-2017, à une spécialisation autour des trois transitions sociétales écologique, énergétique et numérique dans la stratégie 2018-2022 interroge le comité pour les volets énergétique et numérique. Ces orientations stratégiques mériteraient sans doute aussi un regard et un accompagnement extérieur que pourrait apporter un comité d'experts internationaux. Un tel comité serait susceptible de sécuriser et d'orienter les choix à moyen et long terme qui engagent l'université, et conditionnent en grande partie les recrutements de ses futurs personnels.

Enfin, et paradoxalement, la capacité d'interaction entre l'université et son environnement socio-économique est apparue fragile sur la période ; la fondation n'a par exemple pas joué son rôle. L'ULR doit pouvoir inventer une organisation originale pour exploiter l'excellente image dont elle jouit dans son environnement et s'alimenter des informations, souhaits et avis qu'il pourrait produire.

I – Les points forts

- Une structuration de la recherche volontariste et des laboratoires de recherche reconnus qui confortent la stratégie de spécialisation choisie.
- La gouvernance participative tirant partie de la taille de l'établissement.
- Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant précurseurs et le taux de réussite en licence supérieur à la moyenne nationale.
- La capacité à porter des projets structurants et innovants ouverts sur la cité (maison des étudiants) et sur le monde économique (tels que Atlantec, *Smart Campus*, Campus'Innov).
- Une excellente inscription dans l'écosystème et la stratégie territoriale de la communauté d'agglomération de La Rochelle (angle social et économique et culturel).

II – Les points faibles

- Le modèle économique, fragilisé en particulier par la maîtrise insuffisante des heures complémentaires et le manque de tableaux de bord de pilotage.
- La difficulté à maintenir la qualité du système d'information et son adaptation à l'établissement.
- La fragilisation de l'organisation et des outils de valorisation sur la période 2011-2015.
- La baisse d'attractivité des filières doctorales.

III – Les recommandations

- Bien prendre la mesure des changements liés à la mise en œuvre du projet stratégique impactant l'ensemble de la communauté et se faire accompagner par des professionnels de la conduite de projet, indépendants de l'institution.
- Conforter et accompagner les choix scientifiques sous-tendant le projet stratégique par un comité international.
- Favoriser la participation effective des étudiants et de leurs représentants à la vie institutionnelle de l'université en précisant leurs missions, responsabilités et moyens d'action.
- Mettre en place un conseil d'orientation stratégique pérenne sur la liaison université/entreprises, associant régulièrement des représentants de l'activité économique aux responsables de l'université.
- Conforter la stratégie de développement de la FTLV et de l'alternance en tirant partie des moyens obtenus dans le cadre de l'appel à projets du MENESR pour renforcer la démarche compétences et la

modularisation des formations, l'accueil et l'accompagnement des adultes en reprise d'études et la communication de l'offre de service.

- Exploiter les relations internationales en recherche, comme elles le sont dans le domaine de la formation.

Liste des sigles

A

Adera	Agence de développement économique régional d'Aquitaine
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Afev	Association de la fondation étudiante pour la ville
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CDA	Communauté d'agglomération de La Rochelle
CDIJ	Centre départemental d'information jeunesse
CEBC	Centre d'études biologiques de Chizé
CEIR	Centre d'études internationales sur la romanité
CEJEP	Centre d'études juridiques et politiques
CEREGE	Centre de recherche en sciences de gestion
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Ciel	Centre inter-pôle d'étude des langues
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CM	Cours magistraux
CMI	Cursus master ingénierie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cos	Comité d'orientation stratégique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CR	Commission de la recherche
CRHIA	Centre de recherche en histoire internationale et atlantique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
Depp	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DGS	Directeur général des services
Drede	Direction de la recherche, études doctorales, Europe
DRH	Direction des ressources humaines
DRPI	Direction recherche partenariat innovation
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale

ENSCI	École nationale supérieure de céramique industrielle
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein
F	
FDSPG	Faculté de droit, science politique et gestion
Feder	Fonds européen de développement régional
FLLASH	Faculté des lettres, langues, arts et sciences humaines
FR	Fédérations de recherche
FRE	Formation de recherche en évolution
Fredd	Fédération de recherche en environnement pour le développement durable
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FST	Faculté des sciences et techniques
FTLV	Formation tout au long de la vie
G	
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GVT	Glissement vieillesse technicité
H	
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
I	
IAE	Institut d'administration des entreprises
Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGR	Ingénieur de recherche
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national de sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRSTV	Institut de recherche en sciences et techniques de la ville
Isae-Ensm	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace - Ecole nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique
I-site	Initiatives - science innovation territoires économie
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LASIE	Laboratoire des sciences de l'ingénieur pour l'environnement
LEA	Langues étrangères appliquées
LIENSs	Littoral, environnement et sociétés
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LP	Licence professionnelle
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MEEF	Master métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MGEN	Mutuelle générale de l'Éducation nationale
MIA	Laboratoire de mathématiques image et applications
Mires	Fédération de recherche Mathématiques et leurs interactions, images et information numérique, réseaux et sécurité

MRIP	Maison de la réussite et de l'insertion professionnelle
P	
P	(Master) professionnel
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
R	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
S	
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SAS	Société par actions simplifiée
SCD	Service commun de documentation
SDSI	Schéma directeur du système d'information
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SLESRI	Schéma local de développement de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
SRESRI	Schéma régional de développement de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
ST	Sciences et techniques
STS	Section de technicien supérieur
SRI	Service des relations internationales
SUAPSE	Service Universitaire des Activités Physiques, Sportives et d'Expression
SVE	Sciences de la vie et de l'environnement
T	
TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TP	Travaux pratiques
U	
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
ULR	Université de La Rochelle
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de services
V	
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

Observations du président



La Rochelle, le 26 octobre 2017
Le Président de l'Université
à

Présidence

Affaire suivie par :

Jean-Marc Ogier
+33 (0)5 46 45 87 09
president.larochelle@univ-lr.fr

Réf. :

JMO/2017/063

HCERES
Monsieur Michel ROBERT
Directeur du Département
d'évaluation des établissements
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Monsieur le Directeur,

Le rapport d'évaluation, établi par le comité d'experts de l'HCERES dans le cadre de la campagne d'évaluation 2016- 2017, dresse un portrait de l'Université de La Rochelle dans laquelle celle-ci se reconnaît parfaitement. L'analyse formulée rejoint tout particulièrement le diagnostic réalisé par l'équipe de Direction élue en avril 2016.

Il apporte en outre un regard précieux sur le projet de différenciation et de spécialisation que porte cette équipe et les recommandations qui figurent en conclusion constitueront des éléments de référence, sur lesquels la démarche de mise en œuvre de ce projet ne manquera pas de s'appuyer.

Une stratégie claire de différenciation et de spécialisation

L'HCERES souligne la clarté de la trajectoire de l'Université de La Rochelle qui souhaite allier excellence et proximité et qui, dans l'objectif de demeurer une université de plein exercice dans un paysage de l'Enseignement supérieur Recherche en évolution, développe une stratégie de différenciation et de spécialisation sur le Littoral urbain durable intelligent.

Pointant les choix opérés en ce sens dès 2010, les experts valorisent cette logique temporelle longue qui permet aujourd'hui à notre établissement de revendiquer un rôle d'université modèle. Ceci vient conforter notre ambition d'être une Université de nouvelle génération, capable de faire des choix et d'expérimenter de nouvelles organisations, avec l'idée qu'elles puissent être transférées à d'autres établissements qui répondent aux mêmes caractéristiques.

Les atouts que l'HCERES a constatés en matière de gouvernance, de pilotage, de qualité et de professionnalisation de la formation, et de reconnaissance des unités de recherche nous permettent en effet de mettre en œuvre une stratégie volontariste et lisible en matière de formation et de recherche, en prenant appui sur un fort soutien des collectivités, et des organismes de recherche. Notre rattachement à la COMUE d'Aquitaine, effectif depuis le 11 octobre dernier, vient renforcer cette ligne.

Cette convergence stratégique, à la fois temporelle et spatiale, qui est ainsi saluée, est en effet tout à fait déterminante pour asseoir notre capacité à franchir aujourd'hui le cap d'une rupture organisationnelle, pour aller plus loin sur la spécialisation et améliorer ainsi notre attractivité et notre lisibilité.

Le rapport de l'HCERES partage avec nous l'analyse d'un modèle économique non stabilisé, et d'une offre de formation peu soutenable car trop dispersée.

Ce sont précisément ces éléments de contexte qui rendent nécessaire aujourd'hui une politique scientifique de spécialisation, de manière à mieux concentrer nos forces autour de niches d'excellence.

Un établissement mobilisé pour une action plus collective

Si les facultés d'adaptation de l'Université sont souvent valorisées par l'HCERES, nous sommes aussi sensibles aux remarques qui nous invitent à mieux nous organiser collectivement pour tirer un meilleur parti de notre action.

Que ce soit dans le domaine de la communication, sur le volet de notre relation avec les milieux socio-économiques, ou dans notre action à l'international, il nous faut en effet encore mieux fédérer les acteurs pour asseoir la signature de l'Université. Nous avons aussi à aller plus loin, comme il l'est souligné, sur la mise en place d'outils qui contribuent au pilotage stratégique : schémas pluriannuels, contrat d'objectifs et de performance, tableaux de bord. Enfin il nous faut trouver les moyens de mieux associer nos étudiants.

Il est particulièrement notable que sur tous ces sujets, les constats de l'HCERES soient totalement partagés et que les conseils qui sont formulés dans le rapport rejoignent la politique actuellement conduite.

Des points de vigilance intégrés dans la mise en œuvre de notre projet

Comme l'y invite l'HCERES, l'équipe de direction porte une attention toute particulière, dans la conduite de son projet, à l'adhésion de l'ensemble de la communauté autour du projet de transformation, avec notamment une vision inclusive du positionnement des enseignants-chercheurs de SHS dans le cadre de la spécialisation. L'idée est d'accomplir l'évolution projetée à un horizon de moyen terme, sans brusquer pour autant les acteurs qui en seront les artisans.

A cet égard, dans la continuité des travaux de construction, l'Université veut clairement adopter une approche participative, pour associer largement les personnels et appuyer la transformation sur leur adhésion.

Pour cela, elle projette de se faire accompagner par des professionnels, tout au long du projet, dans la démarche de conduite du changement. Elle trouvera ainsi à la fois des apports méthodologiques, des références d'expériences de changement, des ressources humaines et un enrichissement de ses propres pratiques.

Enfin, en accord avec les préoccupations de l'HCERES de voir confortés par des regards extérieurs ses choix stratégiques, elle a prévu de s'entourer d'experts, de niveau national et international, réunis dans un Comité d'orientation stratégique. Ses orientations et ses évolutions doivent trouver à être ainsi, en permanence, débattus pour être légitimés, affinés, et actualisés, tant sur le plan académique que sur le plan socio-économique.

Nous souhaitons remercier le comité d'experts de l'HCERES pour la qualité de son écoute lors de sa visite, l'acuité de son diagnostic sur notre établissement et la richesse de ses recommandations très stimulantes pour notre action.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations distinguées.



Jean-Marc Ogier

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de La Rochelle a eu lieu du 30 mai au 1^{er} juin 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Monsieur Jean-Marie Filloque, maître de conférences en informatique, ancien vice-président formation tout au long de la vie en charge de la CFVU de l'université de Bretagne Occidentale.

Ont participé à l'évaluation :

- Patrick Baraona, directeur général pôle de compétitivité Mer méditerranée ;
- Martine Beurton, ancienne directrice générale des services de CentraleSupélec, chargée de mission campus de GIF ;
- Rosa Caballol, professeure de chimie physique, université Rovira i Virgili (Tarragona, Espagne) ;
- Dorian Colas Des Francs, étudiant en master 2 philosophie et monde professionnel, représentant étudiant au conseil des études/de la formation et de la vie universitaire de l'université de Bourgogne.
- Roger Durand, professeur des universités en biologie, ancien président de l'université du Littoral Côte d'Opale ;
- Bernard Franco, professeur des universités en littérature comparée à l'université Paris-Sorbonne, directeur de l'UFR de littérature française et comparée ;

Alain Destée, conseiller scientifique, et Camille Herfray, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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