



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Université de La Rochelle



janvier 2008



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de l'Université de La Rochelle



Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

janvier 2008

Sommaire



Introduction	5
I - Présentation de l'Université de la Rochelle	5
II - Remarques générales	5
La stratégie en matière de formation	7
I - Effectif par domaine de formation par niveau et par composante	7
1 • Domaines de formation	7
2 • Répartition des effectifs étudiants par domaine et par niveau	7
3 • Répartition des effectifs étudiants par composante	7
II - Volume des formations diplômantes par domaine	7
III - Composantes et circuits de décision en matière de formation	8
1 • Un régime partiellement facultaire	8
2 • Un régime partiellement facultaire	8
3 • Relations avec la présidence	8
IV - Autoévaluation de la formation par l'ULR et stratégie développée pour le projet de contrat 2008-2011	9
V - Formation continue	9
VI - Evaluation des enseignements	10
VII - Dispositifs d'aide à la réussite	10
VIII - Insertion professionnelle des étudiants	10
La stratégie en matière de recherche	11
I - Situation de la recherche	11
II - Ressources humaines pour la mise en œuvre	11
III - Moyens financiers	12
IV - Thèses et les HDR	12
V - Réseaux de recherche	12
La stratégie en matière de valorisation	13
I - Valorisation des activités de recherche	13
II - Diffusion de la culture scientifique et technique	13
La stratégie de partenariat sur le plan national	15
I - Relations avec les collectivités territoriales et les entreprises de la région	15
II - Relations avec les écoles de la Région	15
III - Relations avec les autres universités	15

La stratégie en matière de relations internationales	17
La stratégie en matière de vie étudiante	19
I - L'université et les étudiants	19
II - Pilotage	19
III - Actions	19
1 ● Développement d'actions culturelles	19
2 ● Développement des activités sportives	20
3 ● Encouragement à l'engagement associatif des étudiants	20
4 ● Consolidation d'un accompagnement social et d'un service de médecine préventive	20
IV - Politique documentaire	20
V - Participation des étudiants élus à la vie de l'établissement	21
VI - Sentiment d'appartenance à l'université	21
Gouvernance et gestion	23
I - Gouvernance	23
1 ● Place des élus dans la prise de décision	23
2 ● Outils d'aide à la décision	23
3 ● Lisibilité des orientations stratégiques et implication des services	24
4 ● Organisation générale des services	24
II - Politique de ressources humaines	25
III - Politique financière	25
IV - Politique immobilière	26
Conclusion	27
I - Points forts	28
II - Points faibles	28
III - Recommandations	28
Liste des sigles	29
Réponse du président	33
Organisation de l'évaluation	39

Introduction

I - Présentation de l'Université de La Rochelle



La création de l'Université de La Rochelle remonte à 1993 sous statut dérogatoire. Elle se situe en région Poitou-Charentes, à 185 km de Bordeaux, 145 km de Nantes, et 140 km de Poitiers. En 1998, elle devient université de plein exercice, et élit son premier président. A sa création, l'université a eu la responsabilité d'unités relevant auparavant de l'Université de Poitiers : l'IUT créé en 1968 et l'antenne de droit créée en 1974.

L'université est pluridisciplinaire sans formations de santé ni STAPS.

Elle comporte 3 UFR et 1 IUT. Elle possède une filiale qui intervient dans la valorisation des activités de recherche.

De taille modeste, elle compte 6 600 étudiants, environ 420 enseignants dont 242 enseignants-chercheurs, 302 BIATOSS et dispose de 84 000 M² de locaux.

Elle s'affirme dans le domaine de l'environnement et du développement durable. Selon ses propres ambitions elle se veut innovante, professionnalisante et internationale. Bâtie à l'origine principalement sur des IUP, l'offre de formation a été réorganisée par la mise en application de la réforme LMD. Perçue tout d'abord par les étudiants comme faiblement et difficilement lisible, cette structure tend aujourd'hui à se normaliser.

L'université connaît une forte implication locale, dans une région dont l'économie dépend principalement de l'agriculture et des PME, notamment celles qui sont liées aux métiers de la mer, et où la situation de l'emploi est assez dramatique. A cet égard, le coût de la vie à La Rochelle et les difficultés de logement pèsent lourdement sur le fonctionnement de l'université.

Cet environnement socio-économique difficile a pour conséquence une proportion de boursiers nationaux nettement supérieure à la moyenne nationale alors que la plupart des indicateurs, dans les autres domaines, se rapproche de cette moyenne. Les collectivités locales apportent un soutien notable à l'université, y compris en attribuant des bourses et allocations aux étudiants.

Compte tenu de la jeunesse de l'université, le patrimoine immobilier est récent et de qualité satisfaisante. On peut seulement regretter le manque d'hébergement/logement pour les étudiants.

II - Remarques générales

Dans une déclaration de politique générale en préambule de son projet d'établissement 2008-2011, l'Université de La Rochelle affiche son intention de « conforter et de structurer de mieux en mieux ce qu'elle a construit ». Cette volonté d'améliorer l'existant caractérise la démarche d'une université qui entend mettre la fonction de pilotage et de gouvernance au service, non pas d'un projet de développement tous azimuts, mais d'une consolidation autour de quatre axes :

- affirmer l'identité dans une complémentarité territoriale ;
- développer la professionnalisation et l'insertion professionnelle ;
- rayonner internationalement ;
- veiller à la qualité de vie et de l'environnement des études et du travail.

L'organisation de l'université s'est très vite construite en effet autour de principes pouvant paraître contradictoires, mais qui finalement ont pu être combinés pour former un système de gouvernance jugé plutôt efficace, même s'il souffre de certaines imperfections.

On note tout d'abord une centralisation des services administratifs et financiers, formés selon un découpage classique en fonction des blocs de gestion traditionnels : scolarité et vie étudiante ; immobilier ; GRH ; recherche et valorisation ; finances ; affaires générales.

On relève ensuite une forme d'autonomie des composantes, plus ou moins marquée. L'une a un statut dérogatoire (IUT), d'autres ont revendiqué très tôt la dénomination de « faculté » (droit ; lettres) ce qui peut surprendre pour une université née il y a à peine quinze ans seulement, et qui aurait pu utilement s'affranchir de positions qui nuisent à l'unicité de l'établissement.

Le rapport « centre-périphérie » est en permanence placé en toile de fond des grandes décisions qui affectent la gestion, et des débats qui animent les équipes dirigeantes. Si ces principes posés dès la création de l'université sont encore bien visibles aujourd'hui, on constate que l'expérience tirée des premières années de fonctionnement, ainsi que la professionnalisation progressive des équipes, ont conduit la présidence de l'université à déplacer le curseur sur l'axe « centre-périphérie » au profit soit des composantes, soit des services centraux, selon les thématiques de gestion. L'expertise de cette organisation montre ainsi une bonne capacité à se réformer.

La stratégie en matière de formation

I- Effectifs par domaine de formation, par niveau et par composante

1 • Domaines de formation

Pendant les quatre années de l'actuel contrat quadriennal, l'Université de La Rochelle s'est organisée autour de 5 domaines de formation : 4 domaines en licence, (*droit - gestion - lettres, langues, arts, et sciences humaines - sciences et technologie*), auxquels s'ajoute un 5^e domaine transversal en master (*environnement et espaces littoraux*). Cette organisation a été partiellement reconduite dans le projet d'établissement du contrat 2008-2011, qui propose une structure en 3 pôles :

- un pôle *sciences et technologie*, composé de 3 domaines (*sciences et technologie*, niveau licence - *sciences et ingénierie pour le développement durable* niveau master, qui constitue un domaine transdisciplinaire - *image et calculs*, niveau master) ;
- un pôle *droit et gestion*, composé des deux domaines ;
- un pôle *lettres, langues, arts, et sciences humaines*.

2 • Répartition des effectifs¹ étudiants par domaine et par niveau

Le domaine *sciences et technologie* est largement majoritaire avec 43.71 %, suivi du domaine *lettres, langues, arts et sciences humaines* avec 26.56 %, les domaines *droit et gestion* étant sensiblement équivalents : *droit*=13.84 % ; *gestion*=13.38 %. Le domaine transversal de master *environnement et espaces littoraux* représente 2.47 %.

Le niveau licence et DUT représente 74.11 % ; le niveau master 22.26 % et le niveau doctorat 3.6 %.

3 • Répartition des effectifs étudiants par composante

L'UFR *sciences* représente 33.58 %, l'UFR *LLASH* : 27.21 %, l'UFR *droit et gestion* 20.75 %, et l'*IUT* 18.43 %. En 2007, deux composantes enregistrent une croissance (*droit-gestion* +7.2 % et *IUT* +5.2 %) tandis que l'UFR *LLASH* et l'UFR *sciences* connaissent une décroissance (respectivement : -6.2 % et - 4.1 %). Cette décroissance (régulière depuis 2004) est expliquée par l'UFR *LLASH*, par le passage au LMD, et aussi par la volatilité des effectifs liée à la préparation des concours en raison de l'intégration de l'IUFM à l'Université de Poitiers. Pour l'UFR *sciences*, la suppression des IUP serait la cause de la diminution du nombre d'étudiants. La forte croissance des effectifs en *gestion* et en *Master 2 droit* est liée à l'attractivité de la formation mais elle est modérée par une baisse régulière en *L3 droit* (le *droit* privé reste stable, mais le *droit* public manque d'attractivité en raison des difficultés de la fonction publique).

II- Volume des formations diplômantes par domaine

L'ULR présente une offre de formation riche et diversifiée, mais jugée trop éparse, peu lisible et faiblement attractive dans le bilan du contrat 2004-2007.

Le volume de l'offre de formation dans son état 2007 est effectivement considérable eu égard à l'importance des effectifs étudiants.

86 diplômes sont proposés (78 diplômes nationaux, 8 DU) ainsi répartis sur les 5 domaines de formation :

- domaine *droit* = 11 (2 licences générales; 1 licence pro; 8 master) ;
- domaine *gestion* = 7 (1 DUT ; 1 licence générale ; 1 licence pro; 4 masters) ;
- domaine *LLASH* = 13 (1 DAEU; 4 licences générales; 3 licences pro; 5 masters) ;
- domaine *sciences et technologie* = 39 (1 DAEU; 4 DUT; 5 licences générales; 8 licences pro; 20 masters; 1 DRT) ;
- domaine *environnement et espaces littoraux* = 8 masters.

¹ Source : Service d'aide au pilotage de l'ULR, effectifs de l'année 2007 calculés sur la base 5902, i.e. non compris les 623 inscrits aux concours, capacité en droit, mise à niveau bac, DAEU, DU et auditeurs libres.

Il ressort toutefois des types de formation développés par l'ULR qu'un effort important est consenti en faveur des formations professionnalisantes : sur 25 licences, 13 sont à orientation professionnelle (dont 2 en apprentissage) ; sur 45 masters, 34 sont à orientation professionnelle.

En outre, l'ULR s'est dotée d'une préparation aux concours administratifs et judiciaires (Instituts régionaux d'administration, inspection des douanes, du trésor public, des fraudes, Centre régional de formation professionnelle des avocats, officier de gendarmerie, greffier), ainsi qu'aux concours de l'Éducation nationale (3 CAPES : mathématiques, physique-chimie, histoire-géographie ; 2 CAPLP : biotechnologies, génie civil ; 1 agrégation : mathématiques). Ces préparations ont su faire la preuve de leur efficacité, comme en témoignent les bons taux de réussite 2006 des étudiants de l'ULR, par comparaison avec les taux de réussite du niveau national.

III- Composantes et circuits de décision en matière de formation

1. Un régime partiellement facultaire

Comme on l'observe dans de nombreuses universités, les composantes de l'ULR n'affichent pas la même stratégie en matière de pilotage de la formation, et n'entretiennent pas, par conséquent, les mêmes relations avec la direction (présidence et conseils centraux). Sur les quatre composantes, deux revendiquent clairement un statut facultaire, avec ses inévitables effets de territorialisation disciplinaire, ce qui semble paradoxal dans un établissement de création récente : la composante *droit-gestion* (comme dans la majorité des composantes de ce domaine dans les universités françaises), et la composante *lettres, langues, arts et sciences humaines*. On doit observer à cet égard une distorsion, inutile et dommageable, à la lisibilité des structures de l'université pour les étudiants. En effet, au sein de l'ULR, comme dans les documents officiels et sur le site Internet de l'université, on voit que pour deux composantes, la dénomination de *faculté* et le titre de *doyen* sont utilisés alors que pour la troisième composante c'est la dénomination d'*UFR* et le titre de *directeur* qui lui est appliqué. A ce sujet, le responsable de la composante *LLASH* justifie l'usage du terme de « faculté » par la nécessité d'une bonne lisibilité internationale compte tenu des relations étroites que cette composante développe avec les universités étrangères, où le terme de « UFR » reste opaque. Il n'en reste pas moins que les noms cachent parfois le signe de désirs d'autonomie accrue et qu'une bonne lisibilité locale serait à rechercher.

2. Structure des composantes

Chacune de ces composantes présente une structure en départements de type disciplinaire, et un conseil (selon les composantes : conseil d'UFR, de gestion, ou d'administration), qui se réunit 4 à 5 fois par an.

Outre les directions de départements, qui ont en charge les questions budgétaires et la gestion des personnels, ont été mises en place des commissions dédiées à l'enseignement et à la recherche, et des équipes de formation dédiées à l'encadrement des licences et des masters. Ces commissions et équipes de formation sont autant de strates consultatives dans le pilotage de la composante, notamment sur le plan de la nature de l'offre de formation et la question des emplois.

3. Relations avec la présidence

Les relations entretenues par ces composantes avec la direction de l'établissement sont très variables selon les composantes sans qu'il soit facile de discerner si les structures elles-mêmes sont en cause ou s'il s'agit de la perception qu'en ont les personnes.

La faculté de *droit, sciences politiques et gestion* entretient des relations très difficiles avec la présidence, en raison de la faible représentation des juristes dans les conseils centraux (pas d'élu au CEVU, 1 représentant au CA, 2 représentants au CS), et dans l'équipe présidentielle (pas de juristes parmi les vice-présidents). Ce déficit de représentation, voire de consultation, pour un domaine qui totalise plus de 27 % des effectifs étudiants de l'ULR, n'est bien sûr pas susceptible d'aider au règlement des conflits qui opposent la faculté de droit et la présidence au sujet des heures complémentaires.

La composante *LLASH* fait également le constat de relations à améliorer avec la présidence, notamment en ce qui concerne sa consultation dans le cadre de la conception du projet d'établissement, consultation qu'elle juge insuffisante.

Le directeur de l'UFR sciences dresse, quant à lui, un bilan positif des relations avec la présidence. C'est également le cas du directeur de l'IUT. Progressivement des actions communes voient le jour entre l'ULR et l'institut. Des enseignants de l'IUT participent à l'équipe présidentielle de l'université. Le rôle du directeur est prédominant dans ce rapprochement. Il souhaite d'ailleurs pouvoir maîtriser la politique de relations humaines en collaboration avec l'université. Toutefois, des problèmes relationnels demeurent entre les équipes administratives ; problèmes qu'explique en grande partie la différence d'ancienneté des deux établissements.

De même, de fortes divergences de points de vue concernant les finalités de l'enseignement professionnel existent entre les équipes pédagogiques de l'IUT et celles de l'université, en raison de la politique de formation professionnelle développée par l'ULR. La disparition des IUP a néanmoins diminué les difficultés en supprimant l'aspect de compétition entre l'IUT et l'université. Enfin, il convient de noter que le projet de création d'institut polytechnique de l'université est susceptible de rencontrer de fortes réticences de la part de l'IUT en raison de relations très conflictuelles entre l'institut et les écoles de commerce ou d'ingénieurs.

IV- Autoévaluation de la formation par l'ULR et stratégie développée pour le projet de contrat 2008-2011

Le passage au LMD s'est accompagné de nombreuses difficultés inhérentes à la mise en place d'une réforme de cette importance, amplifiées ici par la dimension de l'établissement et par sa jeunesse, puisque 6 ans seulement après la première rentrée de l'ULR comme université de droit commun, il a fallu mettre en œuvre une refonte importante de la configuration des formations.

Au premier rang des difficultés rencontrées, il faut compter la suppression des IUP dans un contexte de site où ces instituts avaient gagné une visibilité et une reconnaissance des plus valorisantes pour cette jeune université. Cette disparition, qui a eu pour effet positif de normaliser les relations entre l'ULR et l'IUT, est généralement tenue pour la cause de la baisse des effectifs dans les filières correspondantes.

L'autoévaluation fait clairement ressortir que le LMD a été l'occasion d'un véritable bilan pédagogique, qui a abouti aux propositions formulées récemment dans le cadre du projet d'établissement 2008-2011 concernant notamment le recentrage de l'offre de formation autour de champs disciplinaires cohérents, l'accroissement de la visibilité des enseignements et de leur finalité, le développement de la professionnalisation. On note toutefois que le volume des formations diplômantes (niveaux L et M) proposées pour le prochain contrat reste identique à celui du contrat 2004-2007.

En dépit des critiques formulées par les facultés de *droit* et de *lettres* concernant la place impartie à leur domaine dans la politique de formation conduite à l'ULR, le CEVU a su se donner les moyens d'une large concertation grâce à la Commission des formations, qui regroupe notamment les représentants des équipes de formation pour chacun des 5 domaines, les directeurs des 4 composantes, ainsi que les représentants de leur service de scolarité.

V- Formation continue

Si la formation continue constitue un objectif opérationnel important du projet d'établissement pour le prochain contrat (et même un enjeu majeur avec la construction de la Maison de la réussite et de l'insertion professionnelle - MRIP), force est de reconnaître qu'il s'agit pour l'heure d'un chantier où tout reste à faire, comme en témoigne l'évaluation du coût des activités prévues dans ce domaine (847 000 € : 641 000 € de moyens financiers mobilisés par l'établissement, et 206 000 € de crédits demandés dans le cadre du contrat). Les données fournies aux experts pour l'évaluation font apparaître que depuis 2003, l'essentiel des actions de l'ULR a porté sur la reprise d'études, au détriment de la VAE pour laquelle l'université valide une soixantaine de dossiers par an. Les besoins semblent clairement identifiés, mais l'étendue de la tâche est telle que les résultats attendus (augmentation de 20 % du nombre des validations, réduction des abandons de 30 %) semblent optimistes. Aucune action de formation ou de perfectionnement à destination des entreprises n'apparaît dans les bilans. Aucun accord de branche ne permet d'entrevoir une progression dans ce domaine. Un effort de développement est là aussi nécessaire, surtout pour une université où la professionnalisation constitue un volet important de l'offre de formation.

VI - Evaluation des enseignements

L'évaluation systématique des enseignements est un élément clé de l'assurance qualité en matière de pédagogie. L'ULR semble en avoir pris très tôt conscience puisqu'elle annonçait la mise en place de ce dispositif dans le cadre du LMD. Mais force est de constater que le bilan de cette évaluation est insatisfaisant. Seule l'offre transversale de formation a fait l'objet de l'évaluation (UE libres, UE de langue étrangère, UE d'informatique, UE d'APS, et UE de méthodologie universitaire et de professionnalisation), et le taux de réponse reste faible. Or, pour être véritablement efficiente, l'évaluation doit faire l'objet d'une démarche de communication auprès des enseignants et des étudiants. En outre, elle doit s'ouvrir à l'ensemble des aspects de la formation, dont l'enseignement n'est qu'un des éléments : nature et qualité de la formation, adéquation de la pédagogie, orientation, accueil, organisation des études, devenir des diplômés, etc. Le bilan du contrat 2004-2007 montre que ce domaine est encore en chantier : les enquêtes réalisées ne sont diffusées qu'aux enseignants, et n'offrent qu'une approche très partielle du problème. L'Observatoire des formations, de l'insertion et de la vie étudiante (OFIVE), piloté par le CEVU, doit procéder à l'analyse des questionnaires mis à la disposition des étudiants, notamment grâce au recrutement d'un ingénieur d'études. Mais l'ampleur de la tâche exige des moyens plus importants (peut être difficiles à mobiliser pour une université de cette taille) et un plus large engagement.

VII - Dispositifs d'aide à la réussite

L'ULR est engagée depuis de nombreuses années dans le développement des relations avec les lycées, et dans l'accueil des néobacheliers. Les composantes participent activement à ces actions destinées à mettre en place une meilleure transition lycée/université : visites du site universitaire par les lycéens et les enseignants, interventions d'universitaires du domaine *sciences et technologie* dans les lycées du triangle Niort, Royan, Angoulême pour y présenter les formations, participation d'universitaires à des salons, etc. Cet engagement de l'ULR auprès des établissements d'enseignement secondaire porte ses fruits, et permet de maintenir un flux d'étudiants satisfaisant compte tenu du bassin de recrutement.

Sur le plan de l'encadrement individualisé des étudiants (tutorat), il ressort du bilan de l'ULR que toutes les composantes ne sont pas engagées à la même hauteur dans le dispositif. Un travail de communication auprès des composantes doit être fait, afin de relancer le processus. L'ULR propose dans le cadre du projet d'établissement 2008-2011 de mettre en place des mesures de repérage et de suivi plus « serré » des étudiants en difficulté (notamment, repérage lors de la procédure d'admission post-bac, augmentation du nombre de contrôles continus en 1^{ère} année, mise en place de l'OFIVE, accompagnement dans la mise en place d'un projet de formation, allègement des effectifs dans les groupes de TD, TD supplémentaires dans les disciplines fondamentales pour les étudiants n'ayant pas validé l'intégralité d'un semestre, utilisation renforcée de la plateforme TICEUR dans le cadre de l'autoformation, développement des passerelles avec l'IUT, etc.). Ces dispositions, dont l'effectivité est nécessaire, témoignent du constat réaliste de l'ULR concernant l'aide à la réussite de ses étudiants.

VIII - Insertion professionnelle des étudiants

L'ULR a mis en place de longue date une politique de formation centrée sur la professionnalisation, qu'il s'agisse des offres de formation professionnalisantes au niveau L ou au niveau M, ou qu'il s'agisse des offres de services à destination des étudiants en matière d'insertion professionnelle (en particulier, la Maison de l'entrepreneuriat, labellisée par le Ministère en 2004, l'activité de conseil sur rendez-vous, le répertoire des stages, le forum Stages emplois). À partir de ces dispositifs qui ont fait leur preuve, il est légitime de penser que les actions de valorisation de l'insertion professionnelle proposées pour le prochain contrat trouveront un terrain favorable à leur concrétisation. On ne saurait trop insister toutefois sur le rôle fondamental que devra jouer la Maison de la réussite et de l'insertion professionnelle dans ce domaine (qui fédérera la Cellule d'accompagnement à la professionnalisation des étudiants - CAPE, le SUDEF et l'OFIVE), notamment dans le développement des outils de mesure et d'analyse.

La stratégie en matière de recherche

I - Structuration de la recherche

Malgré sa création récente, l'université a su tirer les conclusions du fonctionnement de sa recherche au cours du présent contrat quadriennal afin de la faire évoluer vers des unités de taille appréciable permettant d'avoir à la fois une bonne lisibilité et les moyens de se développer. Partie de 13 laboratoires en 2004, dont 2 en cotutelle avec le CNRS (1 UMR, 1 FRE), elle propose un regroupement à 8 unités qui intègrent des ensembles plus vastes avec d'autres partenaires.

Dès le début 2006, le séminaire organisé par la présidence a permis un diagnostic et un bilan de l'activité de recherche afin de mettre en œuvre les moyens de relancer l'activité de l'établissement. Malgré le nombre d'instances consultées et le nombre de personnes concernées par ces instances, l'information nécessaire à la structuration de la recherche circule bien et les personnels se sont bien approprié le projet.

La réflexion a conduit à proposer 2 thèmes prioritaires :

- **Un pôle environnement et développement durable** représentant 50 % du potentiel de l'ULR et s'appuyant sur une fédération de recherche et une école doctorale. Cette fédération s'articule autour de 2 axes :

- L'axe littoral et environnement comprenant une unité proposée comme UMR avec le CNRS regroupant les 2 actuelles unités liées au CNRS, une équipe de l'actuel laboratoire de mathématiques «image et applications», une équipe du centre d'études juridiques, 2 entités de l'IFREMER.
- L'axe ingénierie pour le développement durable comprenant d'une part, le laboratoire d'étude des matériaux en milieu agressif et d'autre part, un laboratoire issu de la fusion de 2 actuels laboratoires de l'université (phénomènes de transport appliqués au bâtiment et technologies agroalimentaires) qui demande sa reconnaissance comme UMR.

La fédération s'appuiera aussi sur des structures de soutien aux unités de recherche matérialisées par 2 PPF et participera à un réseau thématique du CNRS.

- **Un pôle régional de recherche images, données et systèmes** représentant 20 % du potentiel de l'ULR sous la forme d'une fédération de recherche avec l'Université de Poitiers et regroupant pour La Rochelle, le laboratoire de mathématiques et le laboratoire «informatique, image, interaction» qui demande sa reconnaissance comme UMR. L'ensemble pourra s'appuyer sur un PPF en réseau qui recouvre le périmètre d'un projet de PRES qui sera évoqué plus loin.

Dans les autres secteurs de recherche non concernés par ces thèmes émerge une proposition d'UMR, représentant 10 % du potentiel de l'ULR, commune avec Nantes dans la logique de l'espace atlantique. Une proposition de structuration du droit en unités autour d'une thématique sur l'Europe, supportée par un PPF, figure aussi dans les projets de l'ULR.

La présidence a bien perçu l'enjeu que représente la structuration de la recherche dans une université de taille modeste. Ainsi, elle s'est donné les moyens d'y parvenir en s'alliant avec d'autres universités quand cela s'avérait nécessaire. Dans le secteur du droit, la faible structuration en unités dans tout le territoire a vraisemblablement pesé sur le projet de l'ULR.

II- Ressources humaines pour la mise en œuvre

Etant donné l'âge de l'université, les besoins en enseignement et en administration centrale semblent avoir piloté de manière préférentielle les profils des emplois créés au cours des années successives. Des recrutements locaux d'enseignants-chercheurs existent surtout en lettres et en informatique, mais il existe aussi une proportion appréciable d'enseignants-chercheurs recrutés à l'extérieur de l'ULR. Ainsi en quatre ans, sur 40 emplois pourvus, 19 proviennent de candidatures locales et 21 de candidatures externes. Encore faudrait-il nuancer, car parmi les candidatures locales sont comptées celles de PAST ou de contractuels qui ne peuvent réellement être considérés comme correspondant à de l'autorecrutement. A l'heure actuelle, une politique locorégionale ne menace pas l'université, mais celle-ci devra néanmoins veiller à définir une politique de recrutement prenant en compte ses priorités de recherche pour assurer son développement. L'IUT étant plus ancien que l'université, c'est dans cette composante que le plus de postes d'enseignants devraient être vacants dans les années à venir.

Comme l'IUT n'a pas de laboratoire de recherche en son sein il devra, pour les emplois de statut universitaire, proposer à l'université des profils de recherche compatibles avec les priorités scientifiques de celle-ci.

Quelques redéploiements de postes d'enseignants-chercheurs entre UFR ont eu lieu, mais ils sont limités pour l'instant au rééquilibrage nécessité par les charges d'enseignement et n'ont pas pris en compte la recherche. La présidence souhaite à l'avenir donner la priorité aux unités nouvellement restructurées. L'université, confrontée à l'obligation d'assurer les formations, et aux nécessaires ajustements de sa politique de recherche, n'a pas encore recruté ses enseignants-chercheurs en affichant de réels profils de recherche. Elle sait qu'elle devra le faire, elle s'y prépare.

En ce qui concerne les BIATOSS, c'est au sein des laboratoires expérimentaux que le nombre de BIATOSS est le plus élevé, mais c'est aussi dans ces laboratoires que la proportion de catégorie C est la plus élevée. Le repyramidage des emplois BIATOSS vers les catégories A a prioritairement touché l'administration. En revanche, le centre de ressources informatiques (service commun) est bien doté en personnel puisqu'il dispose de 27 personnes dont 18 de catégorie A. Il faut cependant noter que ce service ne travaille que de façon marginale pour la recherche.

Afin de renforcer l'encadrement doctoral, l'université a utilisé au mieux les moyens en ressources humaines dont elle a la maîtrise. L'université a affecté ses semestres de CRCT au soutien à la recherche en sciences et en SHS. 4 semestres de CRCT ont été attribués à des enseignants-chercheurs d'unités en cotutelle avec le CNRS. En contrepartie, le CNRS a accueilli un enseignant-chercheur en délégation pour 2 ans.

III - Moyens financiers

L'université dispose de peu de moyens financiers globalisés pour la recherche. Elle essaie néanmoins d'en faire un outil de promotion de sa politique de recherche. Elle prélève un BQR de 8% sur les subventions de base auxquels s'ajoute un prélèvement de 4 % sur les contrats industriels et les conventions régionales (il faut noter que les contrats des unités liées au CNRS sont gérés par le CNRS). Cette somme est globalisée (environ 75 k€) et fait l'objet d'appel à propositions auprès des laboratoires. Après un visa des commissions recherche des UFR, les projets sont classés par le conseil scientifique et approuvés par le conseil d'administration. Les ressources globalisées de l'université en matière de recherche sont cependant trop faibles pour être le véritable levier d'une réelle politique d'incitation.

Le conseil régional participe à l'équipement scientifique lourd dans le cadre du CPER et fait lui aussi des appels à proposition sur des projets de recherche. Actuellement 100% des demandes d'équipement scientifique sont satisfaites par la Région. La transmission au conseil régional des réponses des laboratoires aux appels d'offres suit le même processus que pour le BQR : avis des commissions d'UFR, puis avis du CS et validation des avis par le CA.

IV- Thèses et les HDR

L'université a réussi à maîtriser la durée des thèses, qui pour les sciences durent en moyenne de 3 à 4 ans (en incluant la durée des thèses des salariés). 85 % des thèses soutenues sont en sciences. Pour les SHS et le droit, la durée avoisine 6 ans, mais le nombre de doctorants salariés est beaucoup plus important. Pour inciter les doctorants à soutenir rapidement leurs thèses, l'université a fait le choix de ne recruter que des ATER docteurs ou à titre exceptionnel des doctorants soutenant leur thèse avant la fin de l'année civile qui suit la rentrée universitaire. Elle privilégie le recrutement d'ATER sur des ½ postes.

Après avoir fortement soutenu une école doctorale de site pluridisciplinaire, l'université propose une ED en corrélation avec son projet scientifique, qui ne concernera que l'environnement et le développement durable. Les autres secteurs demanderont une cohabitation avec des ED d'autres établissements.

V- Réseaux de recherche

Consciente de ce que peut apporter à une université de taille modeste la participation à un réseau de recherche, l'ULR souhaite développer des collaborations plus approfondies, notamment en participant à un réseau thématique prioritaire du CNRS. L'université souhaite renforcer la dimension européenne en s'appuyant sur les universités participant au RUOA.

La présidence est consciente de l'intérêt que représentent les réseaux, mais elle doit conforter sa nouvelle structure de recherche pour avoir un poids qui lui permette de compter dans la composition et la politique d'un réseau.

La stratégie en matière de valorisation

I- Valorisation des activités de recherche

Pour développer la valorisation, le président a nommé un chargé de mission à la valorisation et créé une commission de valorisation qui associe des représentants des conseils, des personnalités extérieures et le « correspondant valorisation » de chaque laboratoire. La commission émet des avis sur la politique de valorisation avant les décisions du président ou du CA. Elle est chargée de participer à la diffusion de la culture de valorisation. Elle comporte un sous-comité brevets chargé d'émettre un avis sur l'opportunité de breveter des résultats.

L'université s'est dotée d'une filiale dont elle détient 63 % des parts. Elle a pu être créée grâce à la rétrocession des biens d'une association, de la participation de la Caisse des dépôts et consignations et du Crédit agricole. Cette filiale a le statut de SA. Elle est dirigée par le chargé de mission qui n'est pas de statut universitaire. Elle sert de guichet unique pour accompagner les porteurs de projets de valorisation, monter les dossiers de financement des projets, négocier, rédiger et gérer les contrats de recherche. Sa rémunération est prévue dans le montant du contrat si elle intervient en amont de la passation du contrat. Si elle n'a pas participé à l'établissement du contrat, elle est rémunérée sur le prélèvement qu'effectue l'université.

La filiale est encore en développement, et n'équilibre pas son budget. Environ 75 000€ sont nécessaires à l'équilibre et sont abondés par les prélèvements sur contrats. L'université possède 4 brevets en propre. Le chiffre d'affaires des contrats est de l'ordre de 1,6 M€, mais seulement 25 % proviennent d'entreprises privées. L'université perçoit en outre des redevances pour l'exploitation de sa propriété industrielle pour un montant variable, mais de l'ordre de quelques dizaines de milliers d'euros (la moitié provient de logiciels). Les activités des unités en cotutelle avec le CNRS sont valorisées par la délégation régionale du CNRS.

La structure mise en œuvre à l'université a réussi à motiver les laboratoires qui mettent beaucoup d'espoir dans la filiale. Il faut espérer que cela se traduira par une augmentation sensible des ressources propres de l'université. La valorisation par le CNRS des unités de recherche en cotutelle rend compte de l'activité contractuelle du CNRS et peut dans certains cas rendre service aux universités. Cependant, cette pratique peut aussi mettre en difficulté celles qui veulent développer une politique volontariste de valorisation en retirant de leur champ de compétence les unités les plus propices à valoriser des résultats. Les universités de taille modeste comme l'ULR sont, de ce point de vue, plus vulnérables que les autres.

II- Diffusion de la culture scientifique et technique

Dans l'équipe de direction, une vice-présidente est chargée de la culture, des sports et de la vie associative et donc d'assurer la diffusion de la culture scientifique. Mettant en œuvre un projet global associant étudiants et enseignants, un atelier d'astronomie a été créé de même qu'un comité de pilotage pour la diffusion de la culture scientifique à La Rochelle. L'université joue le jeu du renforcement des liens avec les lycées et autres lieux de la culture, notamment à l'occasion de la Fête de la science et d'autres manifestations du même type.

La stratégie de partenariat sur le plan national

I- Relations avec les collectivités territoriales et les entreprises de la région

Créée dans le cadre de l'aménagement du territoire, l'université a le soutien des collectivités territoriales : la communauté d'agglomération de La Rochelle, le conseil général et le conseil régional notamment dans le domaine de l'aide aux étudiants pour les bourses et allocations.

La Communauté d'agglomération a prorogé une convention pluriannuelle afin de soutenir les formations professionnalisées, la recherche, la valorisation, la mobilité internationale, la promotion de l'université et la vie étudiante, pour un montant de 425 000 € par an. Elle intervient en outre dans le logement étudiant. En matière de patrimoine immobilier, des constructions ont été réalisées avec le concours financier de la Région dans le cadre du CPER, d'autres sont en phase de démarrage ou seront reprogrammées dans le prochain CPER. De surcroît, la Région participe à l'équipement lourd (CPER) et finance des projets de recherche par appels d'offres dont l'université profite. On ne peut que regretter que l'extension de l'expérience réussie de prêt d'ordinateurs portables aux étudiants n'ait pas été soutenue par les collectivités en dépit d'un coût modeste.

En revanche, l'université compte peu de coopérations avec des entreprises locales, faiblement intéressées par le projet de l'université et par ailleurs en faible nombre (Alstom, Rhodia). Les relations sont surtout établies avec les producteurs locaux (huîtres, agriculture, pêche,...) et les PME. La création de l'université a permis de revitaliser la région rochelaise ; en ce sens, le pari est réussi.

II- Relations avec les écoles de la Région

L'université met en œuvre des accords avec l'Ecole supérieure de commerce et l'Ecole d'ingénieurs en génie des systèmes industriels (financée par le conseil général) pour développer un partenariat et éviter les conflits, surtout avec l'IUT. La présidence souhaiterait pouvoir développer un pôle d'ingénierie dans le domaine polytechnique incluant des formations professionnalisées de l'université, l'IUT, ces écoles et la future école de meunerie délocalisée de Paris. Ce projet, certes intéressant, devra s'affranchir des difficultés subsistant entre l'IUT et les écoles qui, à l'heure actuelle, ont peut-être tendance à considérer davantage l'IUT comme un prestataire de services plutôt que comme un partenaire.

III- Relations avec les autres universités

L'université, qui a besoin d'une reconnaissance extérieure au seul environnement rochelais, coopère avec les universités au sein de consortia ou de réseaux. Son Centre de ressources informatiques (CRI) est pilote du consortium COCKTAIL qui comporte 65 établissements utilisateurs de tout ou partie de logiciels de gestion et de pilotage qu'il met au point et maintient. Ce consortium est d'ailleurs à l'origine de ressources propres qui permettent de faire fonctionner le CRI. L'ULR devra veiller à ce que les membres du réseau participent effectivement à tous les coûts de celui-ci.

L'ULR est par ailleurs membre de « l'Université numérique en région Poitou-Charentes » qui vise à développer des infrastructures et services numériques dans un environnement mutualisé. Elle doit reprendre en main ce réseau qui a connu quelques difficultés d'organisation.

Elle est un partenaire actif de la coopération interuniversitaire interrégionale au sein du Réseau des universités de l'Ouest Atlantique (RUOA). Le but de ce réseau est de coordonner les politiques des établissements et de participer à la définition des politiques publiques au niveau interrégional en vue d'une meilleure lisibilité européenne.

L'ULR est consciente qu'étant de taille modeste, sa reconnaissance nationale ou internationale repose sur l'appartenance à des réseaux performants. Si le choix d'un regroupement d'établissements de taille moyenne peut paraître judicieux, son périmètre reste à définir ; l'éloignement géographique complique en effet la tâche d'organisation d'un réseau qui risquerait de ne fonctionner que par binômes de proximité.

La stratégie en matière de relations internationales

Une vice-présidente est chargée du développement des actions de coopération internationale en s'appuyant sur un groupe de travail. L'ULR procède par appels à propositions dans les composantes. Le service des relations internationales apporte son aide à l'élaboration du dossier, l'UFR, puis le groupe de travail donnent leur avis, et enfin le CA prend la décision. Cette procédure, un peu lourde (2 à 3 mois pour établir une convention de recherche) a été mise au point pour plus de transparence au sein de l'établissement. Chaque UFR s'est dotée d'un correspondant «relations internationales». Cette procédure est en cours de mise en œuvre depuis peu et demandera sûrement à être aménagée et consolidée. La vice-présidente chargée des relations internationales se pose d'ailleurs la question de la création d'un bureau unique pour améliorer et accélérer la procédure.

Le service récemment restructuré ne sait pas quelles sont les conventions internationales encore actives parmi l'ensemble des conventions signées. Les coopérations identifiées concernent surtout les formations, notamment au travers de réseaux principalement centrés sur l'Asie du Sud-Est et le Pacifique, priorité du contrat quadriennal en cours.

Les statistiques de mobilité étudiante font état de 208 étudiants sortants (la moitié en SHS) dont les 2/3 se dirigent hors d'Europe, notamment en Asie du Sud-Est, alors que seulement 133 étudiants étrangers viennent à La Rochelle (dont 17 dans le cadre de programmes SFERE). 20% des étudiants en doctorat sont étrangers et proviennent pour moitié de l'Afrique, le reste venant à parts égales d'Europe ou d'Asie. Point fort dans les échanges, chaque étudiant partant à l'étranger reçoit préalablement une formation en langue de même que chaque étranger accueilli peut bénéficier de cours de français langue étrangère.

La mobilité enseignante est faible mais constante, elle concerne 5 à 6 enseignants par an à destination de l'Europe. 14 enseignants étrangers, dont la majorité provient de l'aire Asie Pacifique, sont invités chaque année.

La présidence a fait un effort de structuration, mais il reste encore à développer des coopérations effectives et fortes dans le domaine de la recherche qui permettent des thèses en cotutelle et qui aboutissent à des publications communes. C'est par le rayonnement international de ses laboratoires que l'université y parviendra.

La stratégie en matière de vie étudiante

I - L'université et les étudiants

61.5 % des étudiants inscrits à l'ULR sont originaires de la Région Poitou-Charentes, 6.9 % des départements limitrophes (la Gironde et la Vendée) et 23.7 % des départements non limitrophes. Enfin 7.9 % des étudiants viennent de l'étranger (essentiellement au niveau doctorat). La proportion d'étudiants boursiers (32,6 %) est supérieure à la moyenne nationale (24.9 %).

La politique Vie étudiante fait partie intégrante du projet de l'université et est élaborée en liaison avec l'offre de formation et la recherche. Selon l'ULR, l'objectif premier est de «favoriser l'expression, l'engagement, l'ouverture et la santé du plus grand nombre d'étudiants à l'université et sur le territoire».

La politique étudiante se veut avant tout une politique de site en relation étroite avec les autres écoles de La Rochelle, l'université de Poitiers, l'enseignement secondaire et avec les collectivités locales et territoriales. Il s'agit de renforcer les relations entre les différents acteurs de l'université (étudiants, enseignants, SUAPSE, service de médecine préventive) et les acteurs environnants (lieux culturels, sportifs et associatifs). Le montant des crédits alloués par l'ULR à la Vie étudiante a considérablement augmenté depuis 2001.

II - Pilotage

La politique étudiante est animée par une vice-présidente «Culture, sport, vie associative» (simultanément responsable de la direction de la Maison étudiants), une chargée de mission «Accompagnement social, santé et handicap des étudiants et une vice-présidente «Etudiants», membre à part entière de l'équipe présidentielle.

III - Actions

La politique Vie étudiante s'est fortement développée entre 2004 et 2007. Elle est articulée autour de quatre grandes missions.

I ■ Développement d'actions culturelles

Les activités culturelles concernent aussi bien le soutien à la production d'événements culturels étudiants (eg. festival annuel culturel, sportif et associatif "Les étudiants à l'affiche", production d'ateliers de mise en scène du corps et d'expression culturelle et scientifique)² que la diffusion culturelle à l'université (rencontres, conférences, projections) ou encore l'accompagnement des étudiants dans l'élaboration de projets culturels (aide au montage de projet et/ou aide financière). Ces activités culturelles, encadrées par des intervenants professionnels, sont mises en place dans le cadre de conventions établies en partenariat avec la communauté d'agglomération de La Rochelle, les collectivités territoriales de la DRAC mais également en lien avec la formation (i.e. articulation ateliers culturels et objectifs pédagogiques) et la recherche (notamment au travers de la diffusion de la culture scientifique). Une commission culture intégrant les différents partenaires se tient trois fois par an. Enfin, le Pass'culture étudiant créé en 2005 par l'université permet de sensibiliser les étudiants à l'offre culturelle locale en proposant des tarifs réduits pour l'accès aux différents lieux culturels (800 étudiants ont pris leur Pass en 2005-2006).

Par ailleurs, les actions de diffusion et de valorisation de la culture scientifique se sont multipliées. Un comité de pilotage pour la diffusion de la culture scientifique a été créé dont l'objectif premier est de renforcer les relations entre l'ULR et les autres lieux de diffusion (muséum, Ecole de la mer, musée maritime,...). La Fête de la science est coordonnée par l'université.

² - Le Festival annuel étudiants accueille 5000 participants et 3000 spectateurs. En 2007, 12 ateliers ont donné lieu à des événements culturels sur le campus ou dans la ville.

2 • Développement des activités sportives

Le Service universitaire des activités physiques sportives et d'expression (SUAPSE) offre une large palette d'activités sportives (51 activités) en veillant à proposer des horaires tardifs compatibles avec les disponibilités des étudiants. Une réflexion est actuellement en cours pour une ouverture le week-end (à destination des étudiants restant le week-end à La Rochelle). Le SUAPSE souhaite favoriser l'identité de l'établissement en proposant des activités nautiques. Le taux d'inscription est l'un des plus élevés de France (52 % des étudiants inscrits en 2007). Les frais d'inscription s'élèvent à 18 € / an. La moitié du budget provient du contrat quadriennal et l'autre moitié des collectivités locales et territoriales.

3 • Encouragement à l'engagement associatif des étudiants

Afin de valoriser l'engagement associatif des étudiants, 3 UE transversales ont été mises en place (UE engagement à la vie institutionnelle pour les élus étudiants, UE engagement dans des associations, *eg*, AFEV, UE engagement dans des projets culturels). La validation de ces UE se fait à partir de l'évaluation de la pratique et du suivi d'une formation spécifique (*eg*. formation sur l'institution universitaire) et transversale sous forme de conférences grand public sur les thèmes suivants : engagement et aspects juridiques; engagement et philosophie ; engagement et histoire. Ces différentes UE contribuant au même titre que toute UE à la validation d'un diplôme, il serait raisonnable qu'elles comportent une formation théorique plus étoffée. Une augmentation de 52 % du nombre d'étudiants inscrits à une UE «engagement» a été observée entre 2004-2005 et 2006-2007.

4 • Consolidation d'un accompagnement social et d'un service de médecine préventive

Différentes actions sociales sont proposées : remboursement des frais d'inscription, aide à la mobilité dans le cadre des stages ou encore mise en place d'un tutorat pour les étudiants handicapés. Un bilan de la mission accompagnement social sera réalisé à la fin de l'année. Une réflexion sur le logement étudiant (notamment pour les étudiants étrangers) est en cours. L'ULR se définissant comme une université de proximité, il lui semble indispensable d'offrir des logements sociaux en nombre suffisant pour couvrir les besoins (actuellement, le nombre de logements sociaux est insuffisant pour accueillir tous les étudiants boursiers de l'université et des écoles de la Rochelle). L'offre devrait doubler avec la construction d'un nouvel ensemble de logements sociaux en prévision.

Le Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS) est un service interuniversitaire avec l'Université de Poitiers qui assure par convention le suivi des étudiants des écoles de La Rochelle (EIGSI et école de commerce). L'équipe de La Rochelle est constituée de : deux médecins (un médecin du travail et un médecin généraliste - nutritionniste), deux infirmières (une à 80 % et l'autre présente une fois par mois), une psychologue (contractuelle à 80 %), une assistante sociale et une secrétaire. L'ULR prend en charge sur son budget propre le financement de personnels (médecin généraliste à 0.70 ETP et psychologue). Le contrat en cours s'est concrétisé par la mise en place d'un accueil médical et social, plus satisfaisant pour l'ensemble des étudiants rochelais, et d'une cellule handicap (en 2007). Le service de médecine préventive participe également au développement de la mobilité des étudiants en offrant des consultations de préparation aux stages à l'étranger (vaccinations, conseils sanitaires, traitements antipaludiques). Le bilan du service est éloquent : en 2007, 744 consultations médicales, 420 bilans infirmiers, 720 entretiens avec la psychologue (120 étudiants reçus), 506 entretiens avec l'assistante sociale (366 étudiants). Le SIUMPPS veille aussi à favoriser l'accès aux soins du plus grand nombre d'étudiants, à améliorer leur condition sociale et à permettre une meilleure intégration des étudiants handicapés.

IV - Politique documentaire

La bibliothèque universitaire de La Rochelle est ouverte du lundi au vendredi de 8h30 à 20h et le samedi de 9 à 13h. Ces horaires d'ouverture tiennent ainsi compte des contraintes que peuvent rencontrer certains étudiants (*eg*. étudiants salariés).

Elle dispose d'un espace Wifi (à l'instar de l'ensemble des bâtiments de l'ULR). Elle met à disposition des étudiants, outre les livres et revues scientifiques, des postes informatiques avec accès aux catalogues et revues électroniques ; des postes avec internet, traitement de texte et imprimante (les étudiants n'ont qu'à fournir le papier) ; des téléviseurs avec accès aux chaînes étrangères ; des photocopieurs noir et blanc (avec distributeurs automatiques de cartes de photocopies). Enfin, le prêt gratuit d'ordinateurs portables (50 ordinateurs à disposition) rencontre un grand succès et mériterait d'être développé.

V- Participation des étudiants élus à la vie de l'établissement

Il faut souligner la participation active et régulière des 21 étudiants élus aux différents conseils de l'ULR à l'exception du CA, dont les débats semblent moins intéresser les étudiants. La vice-présidence étudiante se sent consultée et concertée. Elle a notamment participé au bilan du dernier quadriennal et à l'élaboration du prochain contrat 2008-2011.

A l'instar des associations étudiantes nationales, les étudiants élus de l'ULR militent pour la suppression de la sélection en M2 et la mise en place de la compensation annuelle. Ils ont obtenu à ce sujet une avancée puisque la compensation annuelle est calculée pour la 2^{ème} session.

VI - Sentiment d'appartenance à l'université

La vie culturelle et sportive de l'ULR est très active. Au cours de l'actuel quadriennal, l'université a enregistré une augmentation constante du nombre d'étudiants inscrits et/ou participant aux activités culturelles (+ 29 %), aux activités sportives (+ 13 %), et enfin proposant des projets (le nombre de projets a quadruplé). La construction d'une nouvelle Maison de l'étudiant en 2008 regroupera dans le même lieu les associations étudiantes transversales et l'espace culturel de l'université. Elle servira de support au développement des projets culturels et associatifs.

Les étudiants élus, avec à leur tête une vice-présidente, participent activement à la vie institutionnelle de l'établissement, notamment en siégeant régulièrement aux différentes instances et en participant aux séminaires de préparation du contrat quadriennal 2008-2011.

Gouvernance et gestion

I- Gouvernance

1 ■ Place des élus dans la prise de décision

La lecture du mode de gouvernance de l'Université de la Rochelle fait ressortir un pilotage présidentiel, et laisse apparaître une bonne lisibilité des circuits de concertation et de décision, ainsi qu'une réactivité facilitée par la taille de l'établissement. Son efficacité sur les grands axes de la gestion mérite toutefois d'être nuancée.

Les conseils de l'université se réunissent régulièrement (8 fois par an en moyenne pour chacun des trois conseils centraux) ; les ordres du jour respectent leurs champs propres de compétences. Les débats sont préparés en amont par le président et son équipe rapprochée (SG et VP) à travers l'animation de bureaux au périmètre variable (trois niveaux) associant dans leur formation la plus large les directeurs de composantes et de services.

Les conseils de gestion des composantes se penchent bien entendu sur les dossiers qui sont soumis en aval aux conseils de l'université, et certains sont préparés en commission (commission des moyens par exemple). Ces conseils de gestion disposent également de commissions au sein desquelles sont discutées les orientations proposées au conseil. Par ailleurs, les conseils centraux ne sont pas assimilés à de simples chambres d'enregistrement. Même si certains élus regrettent que les débats ne portent pas assez sur des questions stratégiques.

Certains directeurs de composantes expriment cependant leur regret de ne pas être suffisamment entendus et associés au plus haut niveau décisionnel de l'université. Ils estiment que leur participation au bureau de niveau 3 (celui qui inclut les directeurs de composante et de service), et non pas à celui de niveau 2 qui se réunit plus régulièrement, ne peut être compensée par leur présence au conseil d'administration auquel ils assistent mais dont ils ne sont pas membres, s'ils ne sont pas élus à ce conseil. La composition actuelle des conseils contribue sans aucun doute à exacerber ce sentiment de rupture entre le centre et la périphérie dans la mesure où le secteur «droit» ne dispose d'aucun élu au CEVU et d'un seul au CA. Cette sous-représentation s'ajoute à l'absence de juristes dans l'équipe de direction dans laquelle les scientifiques tiennent une place prédominante.

L'analyse du déroulement des séances du Conseil d'administration montre une présence régulière des personnalités extérieures, mais aussi une attitude en retrait des élus étudiants qui participent peu aux débats. En revanche, la présence des directeurs d'UFR non élus se traduit par une participation active aux séances.

Les élus aux différents conseils se félicitent de la façon dont les débats sont préparés et menés, cependant ils souhaitent que les modalités de diffusion des décisions des instances soient révisées afin d'atteindre un public plus large, celui des usagers et de l'ensemble des personnels de l'établissement.

Quant à la Commission paritaire d'établissement, celle-ci se réunit régulièrement mais ne semble pas constituer un lieu très animé d'échange et d'expression des vœux ou revendications des BIATOSS. Les propositions sont entérinées, mais souvent peu discutées selon le président et le secrétaire général.

2 ● Outils d'aide à la décision

L'ensemble des acteurs de l'université, et en particulier les élus et les responsables de composantes, reconnaît les efforts réalisés par les responsables successifs de l'ULR pour faire émerger des indicateurs de pilotage.

La démarche d'autoévaluation initiée à la Rochelle peut en effet s'appuyer sur l'existence d'outils dont le recueil et la tenue sont assurés par un service d'aide au pilotage, articulé autour d'un «observatoire des formations, de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante» ainsi que d'une cellule dite de «la prospective, de l'évaluation et des ressources». Ces travaux sont progressivement mis à disposition de la communauté universitaire, et peuvent être exploités par les responsables de service et de composante.

Une liste conséquente d'indicateurs a été mise au point dans le cadre de la préparation du contrat quadriennal 2008-2011. Elle en compte près de 300, dont certains relèvent de données susceptibles d'être entretenues de manière physique, ce qui supposera un investissement humain particulièrement lourd et donc ambitieux pour cette université de petite taille.

3 • Lisibilité des orientations stratégiques et implication des services

Avant de proposer des orientations nouvelles pour la période 2008-2001, l'ULR a procédé à un bilan que l'on peut qualifier de sincère et d'objectif, de la période précédente. Elle l'a partagé et même construit avec les différents acteurs d'une université encore jeune et qui ne refuse pas les perspectives de restructuration. Des séminaires et des consultations ont été organisés au cours desquels les atouts et les faiblesses de l'établissement ont été pointés. On note ainsi un désir exprimé de connaître à tous les niveaux les grandes orientations de l'établissement pour mieux les partager.

Le mode d'élaboration du projet, l'énoncé de priorités clairement affichées et les engagements pris par l'équipe dirigeante doivent favoriser ce sentiment de participation à une entreprise collective. La démarche d'autoévaluation entreprise par l'ULR, qui s'appuie sur une déclinaison d'axes stratégiques en objectifs opérationnels, formalisés en actions et évalués à l'aide d'indicateurs de suivi et de résultat, doit amener les services à s'y inscrire tout au long de l'exécution du futur contrat. La démarche est donc structurée.

4 • Organisation générale des services

L'arrivée du secrétaire général actuel et la constitution d'une équipe renforcée autour de lui, ont permis de mettre au point un plan de charges cohérent, dont les résultats positifs se font peu à peu sentir. L'université dispose, depuis la fin de l'année 2006, d'un service d'aide au pilotage qui assure une collecte d'informations et produit des analyses destinées aux décideurs. Il sert également d'appui logistique et méthodologique aux différents services demandeurs. L'organigramme fait aussi apparaître l'existence d'un service dit de la «modernisation de la gestion», dont le périmètre paraît assez proche du premier et dont le principal acteur est d'ailleurs intégré aussi dans le service d'aide au pilotage. Cette distinction semble cependant dépassée par la réalité du terrain et l'organigramme pourrait gagner en lisibilité grâce à une présentation regroupant ces deux axes finalement consacrés au pilotage et à l'évaluation des services et des politiques.

Une réorganisation de la fonction financière a également été entreprise dans le but de clarifier le partage de responsabilités entre les services centraux et les composantes. Cette mesure restitue aux directeurs d'UFR un rôle légitime et légal dans la procédure de préparation du budget de leur composante, auparavant construit et mis au point dans les services centraux. Dès lors, les budgets devraient se trouver davantage en conformité avec les besoins des différents acteurs qui ont été associés à l'élaboration du budget général de l'université bâti à partir d'une lettre de cadrage du président. Ce processus est particulièrement bien accueilli, même si le renforcement des composantes en moyens humains affectés à la fonction financière a été parfois difficile à mettre en place du fait d'un temps d'adaptation nécessaire chez des personnels dont la formation n'était pas toujours adaptée.

Les services centraux de l'université comptent 63 supports BIATOSS (soit 21 % des effectifs) et semblent bien organisés et pilotés. Deux secrétaires généraux adjoints portent des dossiers transversaux (pilotage) et viennent également en appui aux services de la présidence (finances et patrimoine en particulier).

Les composantes et les laboratoires de recherche se disent satisfaits des progrès réalisés en particulier au niveau du suivi des contrats et des conventions dont la gestion a été remaniée en 2006. Deux secteurs stratégiques semblent pourtant devoir être confortés, celui du suivi des projets européens pour lesquels les laboratoires attendent une assistance (cellule de veille et d'appui au montage de dossiers) et celui du contrôle de gestion dont les résultats pourraient servir de levier à une université en recherche de marges de manœuvre financières.

Les services communs occupent plus de 30 % des effectifs BIATOSS, soit 97 supports. Ils se concentrent pour l'essentiel sur la bibliothèque universitaire (33 postes) et l'informatique (près de 30). Des bilans d'activité sont présentés régulièrement devant leurs conseils respectifs et abordés en conseil de l'université dans le cadre de la préparation du contrat. Certains sont particulièrement actifs (notamment ceux impliqués dans la vie des étudiants) et disposent d'orientations stratégiques lisibles.

S'agissant de l'informatique, on peut observer une mobilisation importante des moyens humains consacrés au développement de ressources, ce qui est rendu obligatoire par les choix faits par cette université de créer ses propres produits de gestion. Bien que la qualité des produits soit appréciée au sein de ce réseau COCKTAIL, l'ULR devra s'interroger sur l'opportunité de poursuivre dans cette voie qui, certes lui a donné satisfaction jusqu'ici, mais dont la pertinence sur le long terme doit être analysée sous l'angle d'un bilan intégrant l'ensemble des coûts cachés de cette stratégie.

II - Politique de ressources humaines

L'ULR compte 373 emplois d'enseignants (source indicateurs DEPP 05/06) dont 69 % d'enseignants-chercheurs (contre 70,6 % au plan national). A cette date les effectifs (temps partiels et non permanents compris) sont de 414 dont 57,7 % d'enseignants-chercheurs (contre 56 % au niveau national).

Le nombre de postes d'enseignants-chercheurs a ici augmenté d'environ 9 % depuis 2001, soit plus que la moyenne nationale constatée dans les universités de cette catégorie où l'on observe un taux de croissance de ces emplois de moins de 5%. Le taux d'encadrement y est donc particulièrement favorable avec 62 enseignants pour 1000 étudiants (contre 55 pour 1000 dans la même catégorie au plan national).

Les enseignants affectés à l'ULR sont en moyenne plus jeunes que dans la majorité des universités (4 ans de moins que la moyenne nationale). L'équipe dirigeante a conscience des forces et faiblesses de la gestion des corps enseignants. La pression pour que les enseignants-chercheurs soient recrutés localement augmente naturellement avec le nombre de docteurs qualifiés qu'a produit l'université, donc avec l'âge de celle-ci. A l'ULR, on observe le contraire : en 4 ans, le pourcentage de recrutements internes est passé de 56 à 38 %. On note par ailleurs une faible mobilité susceptible à terme de générer des tensions dans la gestion des carrières, l'établissement n'ayant pas la taille suffisante pour afficher des perspectives de promotion pour un grand nombre d'enseignants. Il lui faudra donc trouver le bon compromis entre l'ouverture de ses recrutements, indispensable à son développement et une gestion dynamique des carrières des jeunes enseignants en poste.

Quant aux moyens, la quasi stabilisation des effectifs étudiants et la progression du nombre de postes doivent permettre à l'ULR de poursuivre le travail d'adaptation de sa carte des emplois enseignants entamé en 2006 par quelques redéploiements (3 pour 12 postes vacants) et dont l'essentiel s'opèrent actuellement au sein des composantes et très peu entre elles. La restructuration des équipes de recherche est de toute évidence une raison majeure de mettre davantage ce levier en action et de disposer d'une visibilité pluriannuelle. Cette approche est d'autant plus indispensable qu'une meilleure adaptation potentiel/charges permettrait par ailleurs de lutter efficacement contre une augmentation des dépenses d'heures complémentaires constatées depuis la mise en place du LMD.

En ce qui concerne les personnels BIATOSS, l'ULR s'est dotée d'outils lui permettant de disposer d'une information fiable sur la répartition des emplois (fonctionnelle en particulier). Elle a également mis au point des fiches de postes pour l'ensemble de ses personnels et possède une bonne visibilité de ses priorités à moyen terme. Il s'agit tout d'abord de ne pas augmenter la masse salariale sur budget propre déjà grevée par une charge conséquente de 18 emplois gagés. Il s'agit également, grâce à des redéploiements, de mettre l'accent sur des métiers émergents indispensables au développement des activités : meilleure maîtrise du secteur de la paye jugée assez faible à ce jour, renforcement de l'expertise comptable et financière, instauration d'un contrôle de gestion, et présence en matière d'ingénierie de projets européens.

L'analyse de la carte des emplois montre que l'ULR dispose d'un ratio BIATOSS/étudiant favorable par rapport à la moyenne nationale (29 pour 1000 étudiants contre 26,4 pour 1000), le nombre de postes ayant évolué de plus de 16 % depuis 2001. Cette évolution s'est faite au bénéfice des catégories A et B dont le poids est supérieur de près de 4 points à la moyenne nationale. La stratégie de GRH proposée par l'ULR dans son projet réserve une place importante à ces personnels, les enjeux et les priorités étant lisibles. On y relève notamment une volonté de faire de la formation un instrument privilégié au service du projet d'établissement, à partir des constats effectués lors de l'élaboration des fiches de poste et des campagnes d'évaluation des personnels que l'ULR a menées.

III - Politique financière

L'ULR affiche ici des ambitions à la mesure des constats opérés.

Sa gestion financière est sans aucun doute le secteur sur lequel des marges de progrès sont facilement identifiables, ce dont l'équipe dirigeante a bien conscience. Si la préparation du budget a fait l'objet de mesures importantes destinées à responsabiliser les composantes, l'exécution budgétaire et la comptabilité souffrent d'écueils susceptibles de nuire gravement à la bonne marche de l'établissement.

Il n'y a en effet aucun inventaire, ni comptable ni physique dans cette université, qui ne pratique donc pas les amortissements, ce qui porte atteinte à la qualité du budget présenté aux élus et obère toute visibilité sur les besoins en renouvellement d'équipements.

La non-maîtrise de ses dépenses de personnel l'a par ailleurs conduite à opérer un prélèvement sur fonds de roulement pour faire face aux dépenses supplémentaires non prévues au budget.

Il semble également que la pratique des reports encore très présente à l'ULR ait été étayée jusqu'ici sur des bases peu solides ne donnant guère de garanties quant à la réalité comptable des soldes constatés en fin d'exercice dans les composantes.

Une plus grande implication des composantes dans le processus de construction du budget, bâti à partir d'une lettre de cadrage depuis 2006, donne cependant des signes positifs. Il reste que le budget est davantage la consolidation des données remontées par les composantes, dont certaines au moment de l'exécution ne respectent pas les engagements pris par l'équipe présidentielle, en particulier dans le domaine des heures complémentaires. Le cas de l'UFR Droit est à ce titre significatif puisque cette composante n'est pas en mesure en 2007 de respecter le cadrage budgétaire voté en conseil d'administration sur le chapitre des dépenses de personnel. Cette situation pose la question de la sincérité du budget élaboré à partir de lignes directrices que ne partagent pas toujours les composantes, soit parce qu'elles se montrent incapables de maîtriser sur le terrain les services réalisés, soit parce que les orientations sont tracées de manière théorique sans que l'offre de formation, dont le volume a considérablement augmenté avec la mise en place du LMD, soit réexaminée.

L'analyse de la situation financière de l'Université de La Rochelle fait donc apparaître un niveau important des dépenses de personnels lié, d'une part à une hausse des heures complémentaires alors même que les effectifs étudiants ont baissé et, d'autre part, à un volume de rémunération sur postes gagés que l'ULR ne parvient pas à réduire, malgré les créations d'emplois enregistrées qui auraient pu favoriser leur résorption. Les modalités de construction du budget, la pratique des reports et les faibles marges de manœuvre, dont dispose la présidence, ne favorisent pas l'émergence d'une politique financière stratégique et laisse place à une gestion facultaire qui sert de consolidation au budget de l'établissement.

La diversification toute relative des ressources de cette université pose également question. Même si l'on peut noter un effort significatif des collectivités locales qui contribuent à hauteur de 16 % aux dépenses de fonctionnement, l'absence par exemple de toute activité de formation continue ne lui permet pas de conforter son assise financière.

L'expertise financière permanente dont pourrait utilement se doter l'établissement l'aiderait sans aucun doute à combler ses retards dans ce domaine.

IV - Politique immobilière

L'ULR compte près de 84 000 m² de locaux, soit environ 13 m² par étudiant. Ce ratio a progressé entre 2003 et 2006 compte tenu de la baisse de 5 % des effectifs étudiants et d'une hausse de 10 % des surfaces. Les locaux sont pour moitié dédiés à l'enseignement. La recherche occupe 16 % des surfaces.

Durant la période 2000-2006, l'ULR a pu mener à bien l'ensemble des opérations de mise en sécurité et de traitement curatif sur ses bâtiments. La maintenance préventive a cependant été laissée quelque peu de côté faute de moyens financiers suffisants. Or, en 2011, soit au terme de la période contractuelle qui va s'ouvrir, 50 % des bâtiments auront entre 10 et 20 ans. Sachant qu'ils se trouvent très exposés aux intempéries maritimes, ils réclament par conséquent une maintenance spécifique. Il faut donc dès à présent dégager les moyens nécessaires et en garantir la pérennité.

L'ULR a bien conscience de cet enjeu et a mis au point un schéma directeur de ses infrastructures grâce à un service du patrimoine qui se structure progressivement et qui conçoit avec l'appui du secrétariat général des outils de pilotage pertinents, notamment d'analyse des coûts. Cette politique sera d'autant plus efficace qu'elle pourra s'appuyer sur le regroupement des équipes de maintenance actuellement dispersées dans les composantes.

Conclusion

De création récente, l'ULR a su infléchir ses premières orientations au vu de l'expérience vécue. Ainsi, prévue pour 10 000 étudiants, elle plafonne à 6600 ce qui l'amène à reconsidérer son programme d'expansion. Après avoir tout misé sur les IUP pour mettre en œuvre sa priorité de professionnalisation, elle est passée rapidement au LMD perdant au passage quelques étudiants qui ont pu douter de sa possibilité d'être habilitée à délivrer le master. Cependant elle a su conserver sa forte implication dans la professionnalisation des études. Comme cela a été signalé, la restructuration la plus significative concerne la recherche, qu'elle a su intégrer par ailleurs dans des réseaux.

Bien que la taille de l'université soit sous certains aspects un avantage, cet avantage peut avoir très vite ses limites et n'exonère pas l'université de se garder de certaines lacunes en matière de gouvernance. La plupart ont été identifiées par la présidence et sont annoncées comme étant en cours de résolution. Mais il est nécessaire de les rappeler :

La gestion financière : L'université devra mettre en œuvre une gestion financière en conformité avec les règles budgétaires, notamment en tenant un inventaire et en maîtrisant mieux le pilotage du budget. Lorsque des reports sont nécessaires, l'ULR doit s'assurer qu'ils n'aient pas lieu sans garantie de la réalité comptable des soldes constatés en fin d'exercice. Une expertise financière aiderait sans aucun doute l'établissement à améliorer son fonctionnement dans ce domaine. En tout état de cause, l'ULR ne pourra pas bénéficier de toutes les possibilités offertes par la loi du 11 août 2007 si elle ne réforme pas ses services financiers et comptables.

La représentation des composantes : Les directeurs de composantes n'échappent pas à la confusion entre conseils composés de représentants des personnels élus au scrutin de liste et conseils formés de représentants des composantes. Pour faciliter l'information de ces derniers, la présidence les invite aux conseils, mais ceci n'évite pas leur sentiment de frustration. La loi du 11 août 2007 ne résoudra pas ce problème. Par ailleurs, en ce qui concerne l'exécutif de l'ULR, il est concentré sur des personnes issues de 3 composantes sur 4. Cette situation est peut être à l'origine de problèmes de gouvernance notamment en ce qui concerne les charges d'enseignement. Malgré la difficulté de trouver des collaborateurs partageant une même vision politique en introduisant une contrainte supplémentaire, le prochain président serait bien inspiré de constituer une équipe qui ne laisse pas supposer qu'un quart de l'université est éloigné de la gouvernance.

Les ressources humaines : Etant donné le nombre d'étudiants, le taux d'encadrement en personnel enseignant est presque satisfaisant selon la présidence, mais inférieur aux besoins selon les enseignants. La forte proportion de formations professionnalisées induit le recours à de nombreux professionnels qui représentent une masse budgétaire importante à rémunérer en heures complémentaires. Celles-ci pèsent sur le budget de l'établissement et la maîtrise n'en n'est pas encore réalisée. L'ensemble des personnels est aujourd'hui bien sensibilisé à ce problème. La présidence devra néanmoins convaincre les composantes de proposer un budget sincère tenant compte de leur offre de formation et compatible avec le cadrage budgétaire. L'optimisation des groupes de TD et TP prenant en compte le nombre réel de présents devrait permettre de mieux maîtriser les dépenses en heures complémentaires.

La formation continue : Son organisation, soumise à de graves turbulences, selon l'expression de la présidence est, semble-t-il, en voie de stabilisation au sein de la MRIP bien que sa lisibilité ne soit guère apparente au sein de cette structure. De plus, l'université, qui a centré presque uniquement son action sur la reprise d'études, devra développer des actions de formation à destination des entreprises et des salariés. Ceci est fondamental pour une université qui axe son action sur la professionnalisation de ses formations. Ces démarches sont primordiales pour rapprocher l'université des entreprises quelle qu'en soit leur taille et apporter des ressources propres à l'université. La présidence devrait s'attacher les services d'un spécialiste afin de développer cette activité en concertation avec les milieux professionnels.

Les relations internationales : si les relations avec l'aire Asie Pacifique sont soutenues dans le domaine de la formation, on ne saisit pas bien la politique de relations internationales et son organisation en matière de recherche, bien qu'un effort ait été fait en créant un correspondant par UFR. Le service des relations internationales, en cours de réorganisation selon son responsable, devra déjà faire l'inventaire des coopérations existantes et se donner les moyens d'en développer de nouvelles, notamment par l'échange de chercheurs et le développement des thèses en cotutelle. Si le projet d'un guichet unique est maintenu, il serait nécessaire de le mettre rapidement en place.

Les réseaux : L'université, satisfaite de son enracinement dans l'environnement local, a néanmoins pris conscience, qu'à l'exception du domaine de l'environnement et du développement durable, elle ne pourra avoir de visibilité nationale ou internationale que si elle s'insère dans un ou plusieurs réseaux performants. Pour obtenir des résultats concrets en termes de formation et de recherche, qui dépassent quelques réunions de coordination ou d'harmonisation, un travail en commun important et permanent est nécessaire. Bien que les moyens modernes de communication facilitent les choses, l'éloignement géographique reste un handicap. Le choix de l'université de participer au PRES de Centre Ouest a le mérite de rassembler des universités de taille moyenne semblables ou complémentaires. L'Université de La Rochelle devra veiller à ce que chaque participant engage suffisamment de forces dans le réseau, et elle devra clarifier au plus vite le flou qui plane sur cette structure.

La mise en œuvre de la loi du 11 août 2007 : La présidence envisage de demander à bénéficier de responsabilités et de compétences élargies prévues aux articles L712-8 et suivants. Elle devra au préalable conforter ses services de gestion en s'adjoignant les services d'un expert comptable et développer ses ressources propres. De surcroît, bien qu'elle dispose d'un patrimoine immobilier récent, elle devra mettre en œuvre une maintenance préventive de ses bâtiments, très exposés aux intempéries maritimes.

I - Points forts

- La taille de l'université permet une bonne réactivité politique, facilite la cohésion et favorise le développement d'un sentiment d'appartenance à l'établissement ;
- La vie étudiante est de qualité, ce qui se traduit par une participation forte des étudiants à la vie de leur établissement ;
- L'université bénéficie d'un soutien fort des collectivités territoriales, conscientes du rôle qu'elle joue auprès des PME et des acteurs de l'économie locale (ostréiculture, agriculture, pêche) ;
- Des filières professionnelles bien adaptées à l'environnement socio-économique ;

II - Points faibles

- L'absence de politique budgétaire d'établissement associée à des techniques comptables hasardeuses ;
- Une représentation mal équilibrée des composantes dans les conseils et les instances de gouvernance ;
- La faiblesse des relations internationales, en particulier son organisation concernant le volet recherche ;
- Une organisation de la formation continue embryonnaire qui limite les actions de l'établissement ;

III - Recommandations

- Faire réaliser une analyse détaillée de la situation financière ;
- Veiller à la représentativité de l'équipe présidentielle et de l'ensemble des structures de gestion ;
- Rendre la formation continue lisible au sein de la MRIP et favoriser les actions de formation à destination des entreprises et des salariés ;
- En matière de relations internationales, faire l'inventaire des coopérations existantes et de leur réalité. Développer les relations internationales dans le cadre du volet recherche (échanges de chercheurs, thèses en cotutelle,...) ;
- L'ULR doit déterminer et afficher clairement sa politique, concernant son implication dans le tissu régional de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	Administration économique et sociale
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements
ANR	Agence nationale de la recherche
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BCIU	Bibliothèque communautaire et interuniversitaire
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CAPES	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CAPLP	Certificat d'aptitude au professorat de lycée professionnel
CASU	Conseiller d'administration scolaire et universitaire
CEMAGREF	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts
CERDI	Centre d'études et de recherche sur le développement international
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIRI	Centre interuniversitaire de ressources informatiques
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNÉ	Comité national d'évaluation
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
CPER	Contrat de projets Etat-Région
CRCGM	Centre de recherche clermontois en gestion et management
CRCT	Congés pour recherche et conversion thématique
CRFPA	Centre régional de formation à la profession d'avocat
CRITT	Centre régional d'innovation et de transfert de technologie
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DGF	Dotation globale de fonctionnement
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DRH	Direction des ressources humaines
DRT	Diplôme de recherche technologique
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i>
ED	École doctorale
ENGREF	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts
ENM	École Nationale de la magistrature
ENT	Espace numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ESC	École supérieure de commerce
ETP	Équivalent temps plein

F

FC	Formation continue
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FRE	Fédération de recherche

G

GRAAL Gestion de la recherche, application concernant les activités des laboratoires
GRH Gestion des ressources humaines

H

HC Heures complémentaires
HCR Haut comité à la recherche

I

IATOSS (Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
IPAG Institut de préparation à l'administration générale
INRA Institut national de recherches agronomiques
INSEE Institut national des statistiques et des études économiques
INSERM Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD Institut de recherche pour le développement
IUP Institut universitaire professionnalisé
IUT Institut universitaire de technologie

L

L (LMD) Licence
L1 Première année de licence
LEA Langues étrangères appliquées
LLSH Lettres, langues et sciences humaines
LMD Licence, master, doctorat
LOLF Loi organique relative aux lois de finances
LSHS Lettres, sciences humaines et sociales

M

M (LMD) Master
MENESR Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MRIP Maison de la réussite et de l'insertion professionnelle
MSH Maison des sciences de l'homme

N

NTIC Nouvelles technologies de l'information et de la communication

O

OFIVE Observatoire des formations, de l'insertion et de la vie étudiante

P

PAST Professeur associé temporaire
PIB Produit intérieur brut
PME Petite et moyenne entreprise
PMI Petite et moyenne industrie
PPF Programme pluriformation
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

R&D Recherche et développement
RUOA Réseau des universités de l'Ouest Atlantique

S

SAIC Service d'activités industrielles et commerciales
SCUIOP Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SHS Sciences humaines et sociales
SI Système d'information
SIFAC Système d'information financier analytique et comptable
SUAPSE Service universitaire des activités physiques et sportives et d'expression
SIUH Service interuniversitaire handicap
SIUMPPS Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SSIU Service de santé interuniversitaire
STAPS Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SUC Service université culture

T

TIC Technologies de l'information et de la communication
TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

ULR Université de La Rochelle
UE Unité d'enseignement
UFR Unité de formation et de recherche
UMR Unité mixte de recherche

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

Réponse du président



La Présidence

N/réf : CAB/MP/RJ/N°2007- 52
V/réf : votre courrier du 13/11/07

La Rochelle, Le 20 novembre 2007

Le Président de l'Université de LA ROCHELLE

A

Monsieur Michel Cormier
Directeur de la section des établissements

AERES
20, rue Vivienne
75002 Paris

Réponse du Président de l'Université de La Rochelle au rapport de l'AERES

Nous tenons à remercier le comité d'experts pour la qualité de son travail et l'excellence du relationnel qu'il a su créer avec tous les membres de la communauté universitaire qu'il a rencontré. Nul doute que les recommandations et remarques formulées vont nous guider dans l'amélioration du projet de notre établissement. Dans de nombreux cas le comité souligne d'ailleurs que l'ULR a su identifier ses lacunes et difficultés et que la plupart sont en cours de résolution. Cette lettre ne répond qu'aux questionnements majeurs des experts et ne reprend pas l'ensemble des remarques.

La formation, la recherche, la valorisation

L'offre de formation de l'établissement a été considérablement remaniée depuis quelques semaines intégrant notamment une restructuration autour des 4 domaines « réglementaires » STS, SHS, ALL et DEG avec cependant le maintien d'une mention de master SPE (Sciences Pour l'Environnement), pluridisciplinaire, adossée à la recherche et totalement en cohérence avec le projet de l'ULR et avec notre identification.

L'offre de formation prévoit maintenant 13 mentions de masters et 24 spécialités de masters (+ 3 spécialités à compétences complémentaires).

L'important travail de professionnalisation s'est poursuivi, avec un renforcement des UE de professionnalisation et des passerelles entre licences générales et licences professionnelles.

11 mentions de licence sur 13 proposent un stage professionnel dans leur maquette !

Concernant plus précisément les questions autour de la VAE et de la formation continue, la mise en place d'un véritable réseau avec nos partenaires sur la région s'organise autour de l'harmonisation des présentations de l'offre de formations, de la réalisation d'une base de données commune, de l'amélioration des dispositifs d'information et d'accompagnement, du développement de l'accompagnement à distance suite au parcours VAE et de la personnalisation des parcours.

L'ensemble de ces procédures devraient permettre d'envisager une augmentation de 10 à 15 % des VAE-RE et une réduction significative des abandons.

Notre établissement a fait le choix récent d'associer les activités du secteur de la formation continue avec celles de l'orientation, de la réussite et de l'insertion professionnelle au sein d'un seul service commun : la Maison de la Réussite et de l'Insertion Professionnelle (MRIP).

La MRIP doit répondre aux 4 objectifs suivants :

- Participer activement aux démarches d'orientation active auprès des lycéens
- Accompagner les étudiants et leurs enseignants dans la définition d'un parcours de formation, avec l'élaboration d'un projet d'insertion dans la vie active
- Communiquer et échanger sur le monde universitaire en général et l'Université de La Rochelle en particulier avec l'ensemble des partenaires potentiels
- Répondre aux besoins d'évolution, ou de développement, des entreprises et/ou d'un public d'adultes salariés ou non, en proposant avec un accueil et un suivi en adéquation, des formations (DAEU) ou équivalences (VAE) ainsi que des formations adaptées (RE, FPC).

Pour dynamiser le secteur, une réorganisation interne va permettre de consolider les liens entre les entreprises, les composantes et les activités de FPC avec un regroupement des actions Relations Université-Entreprises / Alternance-Apprentissage-Professionnalisation et FPC.

L'évaluation de la structuration de la recherche et sa valorisation n'amène pas de remarques particulières de notre part. Nous notons que l'effort mené pour restructurer ce secteur a été apprécié.

Les relations internationales

L'AERES souligne "la faiblesse des relations internationales, en particulier son organisation concernant le volet recherche" et elle recommande de développer cet aspect. Il est clair que cette problématique n'a pas été suffisamment explicitée et que les relations internationales manquent de visibilité sur le volet recherche. Pour autant, elles existent bel et bien au sein de nos laboratoires de recherche où elles connaissent actuellement un développement très significatif. Quelques indicateurs peuvent en témoigner même s'il est évidemment possible d'améliorer les performances des laboratoires dans ce domaine :

- une soixantaine de chercheurs étrangers, avec une durée moyenne de séjour de 6,7 mois, a été accueillie dans nos unités au cours des deux derniers contrats quadriennaux (36% originaires d'Europe, essentiellement de l'Est, 19% d'Afrique du Nord, 15% d'Amérique du Sud et Centrale, 14% du Moyen-Orient, 8% d'Asie, 8% d'Amérique du Nord), 20% de nos doctorants sont étrangers et 9% sont inscrits en co-tutelles (soit 20 sur 220 doctorants inscrits).
- L'ULR organise annuellement en moyenne un à deux colloques internationaux à forte visibilité (plus de 200 participants dont au moins 50% sont étrangers).
- Par ailleurs, nos unités sont très impliquées dans des programmes de recherche internationaux, notamment des projets européens.

Sur l'ensemble de ces actions dans le domaine de la recherche, les relations avec l'Europe de l'Est et l'Afrique du Nord apparaissent comme relativement structurantes et pérennes. Cette tendance émerge de l'activité des laboratoires dans le cadre de leur politique scientifique. A ce titre, elle est significative et pourrait servir de base à une politique plus affirmée dans ce sens au niveau de la recherche rochelaise, avec le souci de mettre en place des réseaux d'universités partageant des problématiques communes (taille d'établissement, pluridisciplinarité, axes prioritaires de développement...).

Les réseaux

Dans le domaine de l'informatique, l'Université de La Rochelle a décidé dès sa création de développer ses propres produits de gestion. Elle poursuit ce développement au sein du réseau COCKTAIL auquel adhère maintenant une soixantaine d'établissements.

Les enjeux à court terme pour l'université sont de maîtriser et de valoriser les ressources mises à disposition de ce consortium, tout en préservant l'économie du dispositif et surtout sa valeur ajoutée, à savoir, disposer d'un réel système d'information intégré.

Enfin concernant les PRES, l'ULR avait fait le choix de participer au PRES Centre Ouest avec les universités d'Orléans, Tours, Limoges et Poitiers. Suite aux reconfigurations envisagées par les universités de Tours et d'Orléans ce PRES ne devrait pas voir le jour.

Ainsi les trois autres universités (Limoges, Poitiers et La Rochelle) ont-elles décidé de continuer à travailler ensemble sur un PRES aux contours plus resserrés d'un point de vue géographique mais peut-être plus aisé à monter et à afficher. Le premier élément de contenu de ce PRES pourrait être apporté par le projet TIC-TICE inter U qui va être déposé dans les jours qui viennent. L'évaluation favorable de l'UNR Poitou Charentes Limousin laisse bien augurer de la capacité des trois établissements à monter des projets en commun.

Notre université est très consciente de l'enjeu que représente la création de ce PRES pour un établissement de sa taille.

Gouvernance et gestion

La représentation des composantes, les relations « centre-périphérie »

Comme le souligne justement le rapport, « les directeurs de composantes n'échappent pas à la confusion entre conseils composés de représentants des personnels élus...et conseils formés de représentants des composantes ». Assurément l'application de la loi LRU va permettre une meilleure représentativité de tous les secteurs de formations au sein du CS et du CEVU et probablement au sein du CA. Nous espérons que le sentiment de frustration ressenti par certains directeurs de composantes va s'en trouver apaisé.

Nous tenons cependant à signaler que les directeurs de composantes participent aux bureaux de niveau 2 et que leur souhait d'être associés de façon plus étroite à la vie de l'établissement a été entendu puisque ce niveau de concertation a été réactivé et se réunit régulièrement. Enfin, en lien avec la mise en place de la loi LRU, une commission des statuts comprenant, entre autres, tous les directeurs de composantes a été constituée.

Les directeurs de composantes apprécient de fonctionner avec une lettre de cadrage budgétaire annuelle et on peut remarquer après quelques ajustements en 2006, que le cadrage a été relativement respecté. Le cadrage 2007 a fait l'objet de discussions préalables avec les différents acteurs et devraient être correctement suivi. Il responsabilise les composantes en intégrant leurs remarques et en partageant les efforts budgétaires nécessaires.

La gestion financière

Le comité a relevé dans les points faibles, une absence de politique budgétaire à l'université de La Rochelle ce qui n'est pas juste. En effet dès l'élaboration du budget 2006, l'établissement a profondément modifié ses modalités de préparation budgétaire en y associant l'ensemble des acteurs des UFR (voir dans le même rapport partie gouvernance et gestion, point 1-4 organisation générale des services, p 16 et 17 et point 3 – Politique financière) et en inscrivant cette préparation dans le cadre d'une réelle politique de l'université.

Néanmoins cette démarche nécessitera de poursuivre et d'intensifier les temps de dialogue de gestion entre la présidence et les UFR lors de la préparation mais aussi lors de l'exécution budgétaire.

Par ailleurs le diagnostic sur l'état de la comptabilité a été fait dès janvier 2005. Les changements intervenus n'ont pas permis encore de pallier toutes les carences constatées.

L'université a donc récemment décidé :

1. De créer (mai 2007) un service de gestion des contrats et conventions au sein des services financiers avec le recrutement d'un personnel de catégorie A,
2. D'affecter une nouvelle attachée d'administration au 1^{er} septembre 2007 comme responsable des services financiers,
3. De prioriser le recrutement d'un ingénieur en expertise financière dans nos échanges d'emplois pour la rentrée 2008,
4. De recruter un nouvel agent comptable, chef des services financiers à partir du 1^{er} novembre 2007.

Cet ensemble de changements, qui a pour objectif de mobiliser les ressources nécessaires, pour corriger les retards et anomalies constatés et pour permettre de dégager l'analyse et les marges attendues par les équipes de direction, permet aujourd'hui de mieux piloter et développer l'université de La Rochelle.

La gestion des ressources humaines au service du projet d'établissement

L'Université de La Rochelle, depuis la campagne d'emplois 2006, s'est fortement engagée dans une politique de renforcement de son potentiel d'encadrement et de ses capacités d'expertise afin d'assurer un meilleur pilotage de l'établissement en conformité avec son projet de développement stratégique.

A cet égard, la démarche de l'Université de La Rochelle se trouve aujourd'hui amplifiée par les nouvelles perspectives d'autonomie offertes par la loi « Liberté et Responsabilité des Universités », et son souhait clairement affirmé de pouvoir se saisir des compétences élargies au 1^{er} janvier 2009.

Pour atteindre cet objectif dans le délai imparti, l'Université de La Rochelle s'est engagée dans un processus de réforme pour être en capacité d'exercer les compétences en matière de gestion budgétaire et financière, de gestion des ressources humaines et de gestion immobilière.

Ainsi pour la campagne d'emplois BIATOSS 2008 l'établissement a prévu les opérations suivantes par un processus d'échanges et de repyramidages d'emplois :

- Structuration de la fonction des Ressources Humaines : un IE expertise ressources humaines / paye / pilotage de la masse salariale, un IE expertise ressources humaines / gestion et pilotage des emplois /GPEEC / formation des personnels
- Structuration de la fonction financière : un IE expertise comptable et financière
- Contrôle de gestion : un IE contrôleur de gestion
- Structuration de la fonction patrimoine : un ASI gestion du patrimoine / maintenance, un SGASU responsable du service de gestion immobilière
- Système d'information : un IE administrateur des systèmes d'information


Concernant les emplois enseignants-chercheurs, la demande d'emplois 2008 vise à initier une véritable politique de gestion des ressources humaines qui prenne en compte, sur toute la durée du contrat quadriennal, les départs en retraite et les besoins de l'établissement dans le cadre de la restructuration de la recherche. Elle doit aussi intégrer la nécessité de rééquilibrer le déficit structurel entre composantes et proposer une réponse rapide et adaptée à la très forte croissance des effectifs étudiants dans des formations à forte attractivité (gestion).

Pour atteindre ces objectifs, l'Université de La Rochelle ne dispose que de marges de manœuvre très étroites puisqu'il n'y a pas de créations de postes en 2008 et que la jeunesse des enseignants-chercheurs implique peu de départs à la retraite dans les années à venir. Par ailleurs, dans ce contexte extrêmement contraint, l'Université de La Rochelle doit aussi veiller à la formation et au recrutement de ses cadres de recherche car l'émergence des structures fédératives et des laboratoires pluridisciplinaires qui s'y sont reconfigurés fait apparaître de nouveaux besoins auxquels il va falloir répondre rapidement.

Cette politique s'engage dès à présent par cinq opérations de redéploiement qui font intervenir toutes les composantes de l'établissement.

Conclusion

Nous pensons que dans son projet d'établissement l'Université de La Rochelle s'est montrée ambitieuse mais réaliste en s'identifiant sur un nombre restreint de domaines mais en visant l'excellence. Nous avons commencé par restructurer la recherche, nous poursuivons actuellement avec une refonte de l'offre de formation. Parallèlement une réorganisation des services de l'université, associée à une rationalisation des procédures devrait nous permettre d'optimiser les coûts de fonctionnement et le fonctionnement en lui-même. Nous pensons qu'une bonne gestion des ressources humaines, adaptée à la taille de l'établissement et incluant les repyramidages proposés, devrait nous permettre de mener à bien notre projet et, ayant acquis les compétences et l'expertise nécessaires, de prendre les compétences prévues par la loi LRU au 1^{er} janvier 2009. Notre université est pleinement consciente des secteurs dans lesquels elle doit progresser et souhaite que le ministère l'aide et l'accompagne dans ce travail.


Michel POUYLLAU
Président de l'Université
de La Rochelle

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université de La Rochelle a été placée sous la responsabilité de **Jean Lemerle**, professeur émérite et ancien président de l'Université Paris VI-Pierre et Marie Curie. Cette mission s'est déroulée du 5 au 7 septembre 2007.

Ont participé à l'évaluation (par ordre alphabétique) :

Michel Daumin, secrétaire général de l'académie de Reims

Elisabeth Demont, professeur à l'Université Louis Pasteur Strasbourg

Franck Neveu, professeur à l'Université de Caen

Paul Tordo, délégué scientifique à la section des établissements, **Margot Arrault et Jeanne-Aimée Taupignon**, chargées de projet à la section des établissements, représentaient l'AERES.

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