

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA ROCHELLE UNIVERSITÉ

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021**  
VAGUE B

Rapport publié le 26/09/2022



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

Pascal Reghem, Président du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

---

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

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

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

# Sommaire

Sommaire.....	2
Présentation de l'établissement .....	3
1 / Caractérisation du territoire.....	3
2 / Structuration de la coordination territoriale .....	3
3 / Caractérisation de l'université .....	4
4 / Attentes de l'établissement .....	4
5 / Contexte de l'évaluation.....	5
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	6
1 / Le positionnement institutionnel.....	6
2 / La stratégie institutionnelle.....	7
3 / L'organisation interne et la gouvernance .....	9
4 / Le pilotage opérationnel global.....	11
La recherche et la formation.....	18
1 / La politique de recherche .....	18
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	23
3 / Le lien entre recherche et formation .....	27
La réussite des étudiants.....	30
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	30
2 / La vie étudiante.....	32
Conclusion.....	34
1 / Les points forts .....	35
2 / Les points faibles .....	35
3/ Les recommandations .....	35
Liste des sigles.....	36
Observations du président de l'université.....	42
Organisation de l'évaluation .....	46

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation du territoire

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, les anciennes régions Aquitaine, Poitou-Charentes et Limousin ont été réunies pour former la région Nouvelle-Aquitaine dont le territoire de 84 061 km<sup>2</sup> compte six universités réparties dans 12 départements. Cette région est la plus étendue des treize nouvelles régions métropolitaines. Elle compte 80 sites d'enseignement supérieur pour plus de 200 000 étudiants inscrits. La Région académique Nouvelle-Aquitaine comprend les académies de Poitiers (24 % de la population étudiante), de Limoges (11 %) et de Bordeaux (65 %). Le site universitaire de Bordeaux concentre 49 % des effectifs étudiants de la Région Nouvelle-Aquitaine, 36 % se répartissant sur quatre autres sites universitaires : Poitiers (14 %), Limoges (9 %), La Rochelle (7 %) et Pau (6 %)<sup>3</sup>.

En 2017, la production scientifique de la Nouvelle-Aquitaine représente 6 % de la production nationale. Les forces scientifiques les plus notables apparaissent en botanique, biologie végétale, sciences des polymères, astronomie et astrophysique, écologie ou chimie minérale et physique nucléaire. Les dépenses intérieures de recherche et de développement (DIRD) dépassent les 2,3Md€ en 2017 et connaissent une progression de + 4,9 % depuis 2015 (France métropolitaine : + 3,4 %). Elles représentent 4,7 % de la DIRD nationale. La région compte 14 000 chercheurs, dont 44 % travaillent dans le secteur public (France métropolitaine : 39 %). 30 % de ceux-ci appartiennent aux organismes nationaux de recherche (France métropolitaine : 39 %). Le tissu industriel est très contrasté, avec de petites entreprises (65 % du total) et de grands groupes de haute technologie, notamment dans le domaine de l'aéronautique (Airbus) ou de la chimie (TotalEnergies, Arkema)<sup>4</sup>.

## 2 / Structuration de la coordination territoriale

Au titre des dispositions de la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche de juillet 2013<sup>5</sup>, les établissements d'enseignement supérieur des académies d'Orléans-Tours, de Limoges et de Poitiers<sup>6</sup> avaient constitué en 2015 une communauté d'universités et établissements (ComUE) qui avait pris le nom d'université confédérale Léonard de Vinci (UCLdV)<sup>7</sup>. À la suite du nouveau découpage régional entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016, les régions Poitou-Charentes et Aquitaine ont fusionné, ce qui a conduit les établissements d'enseignement supérieur de Centre-Val de Loire et Nouvelle-Aquitaine à revoir le périmètre de la ComUE interrégionale préexistante. Ce mouvement s'est traduit par la sortie de La Rochelle Université qui a choisi d'intégrer la ComUE d'Aquitaine et par le départ des universités d'Orléans et de Tours, l'université confédérale Léonard de Vinci se recentrant sur les universités de Limoges et de Poitiers<sup>8</sup>.

À la suite de la dissolution de la ComUE d'Aquitaine le 1<sup>er</sup> avril 2020 à l'initiative de ses membres, les établissements du site (les universités de Bordeaux, de Bordeaux-Montaigne, de La Rochelle, de Pau et des Pays de l'Adour, l'Institut d'études politiques de Bordeaux, Bordeaux INP<sup>9</sup> et Bordeaux Sciences Agro) se sont orientés vers une forme de collaboration plus légère (convention de coordination territoriale signée le 30 octobre 2019 et approuvée par arrêté ministériel le 13 mai 2020).

---

<sup>3</sup> Strater 2020 Nouvelle-Aquitaine.

<sup>4</sup> *Idem*.

<sup>5</sup> Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

<sup>6</sup> Universités de La Rochelle, de Poitiers, de Limoges, d'Orléans, de Tours, Ecole nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique, l'institut national des sciences appliquées (Insa) Centre-Val de Loire.

<sup>7</sup> Décret n° 2015-857 du 13 juillet 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université confédérale Léonard de Vinci ».

<sup>8</sup> La Comue Léonard de Vinci a elle-même été dissoute au 31 décembre 2021.

<sup>9</sup> Institut national polytechnique.

### 3 / Caractérisation de l'université

La Rochelle Université (LRU) est une université pluridisciplinaire hors santé instituée sous la forme d'un EPSCP<sup>10</sup>, par le décret n° 93-77 du 20 janvier 1993 et implantée à La Rochelle à l'exception du Centre d'études biologiques, unité mixte de recherche (UMR) située à Chizé dans les Deux-Sèvres.

L'université est organisée en quatre composantes : l'institut LUDI (Littoral urbain, durable et intelligent), le Pôle Licences Collegium, la faculté de droit, de science politique et de management (FDSPM), et l'institut universitaire de technologie (IUT).

En 2020-2021, l'université compte 8 154 étudiants : 6 232 (76,4%) en 1<sup>er</sup> cycle (dont 4 592 inscrits en licence et 430 en licence professionnelle), 1 734 (21,3 %) en 2<sup>e</sup> cycle (dont 1 439 en master) et 188 en 3<sup>e</sup> cycle (2,3 %) <sup>11</sup>. 861 étudiants (10,6 %) sont de nationalité étrangère et titulaires d'un diplôme étranger et 54 % sont des étudiantes <sup>12</sup>. La Rochelle Université compte par ailleurs 600 étudiants alternants en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation <sup>13</sup>.

En 2020-2021, La Rochelle Université déploie une offre de formation dans quatre domaines (Arts, lettres, langues - ALL ; Droit, économie, gestion - DEG ; Sciences humaines et sociales - SHS ; Sciences, technologies, santé - STS). Elle est accréditée pour 73 diplômes nationaux : deux diplômes d'accès aux études universitaires (DAEU), cinq bachelors universitaires de technologie (BUT), 13 licences générales, 20 licences professionnelles (dont 17 en alternance), 32 parcours de masters (dont 14 en alternance). Elle propose également un cursus de master en ingénierie (CMI) avec huit spécialités, 10 diplômes d'université (DU), une préparation aux concours (métiers de la justice et de l'administration) et deux diplômes nationaux en français langue étrangère (DALF, DELF) <sup>14</sup>.

Concernant ses activités de recherche, La Rochelle Université regroupe 10 unités de recherche (dont quatre en cotutelle avec le CNRS réparties en trois UMR et une UAR <sup>15</sup>) et participe à huit structures fédératives et réseaux de recherche. L'université compte une école doctorale pluridisciplinaire, Euclide.

En 2020, l'université s'appuie sur 891 personnels, dont 424 Biatss <sup>16</sup> (251 titulaires et 173 contractuels) et 467 enseignants et enseignants-chercheurs (66 professeurs des universités - PR <sup>17</sup>, 167 maîtres de conférences - MCF <sup>18</sup>, 95 enseignants du 2<sup>nd</sup> degré et 139 contractuels) <sup>19</sup>.

Le budget de l'établissement s'établit en 2020, à 106M€ d'après les comptes financiers, dont 74,5M€ de dépenses décaissables dont 60,8M€ de dépenses de personnel, 10M€ de charges de fonctionnement et 3,7M€ de dépenses d'investissement. L'établissement enregistrait pour cette même année 12,2M€ de ressources propres disponibles <sup>20</sup>.

### 4 / Attentes de l'établissement

La Rochelle Université a exprimé quatre attentes particulières à l'égard de l'évaluation menée par le comité. Elles font l'objet d'une analyse particulière au sein du rapport :

- Analyse du positionnement de l'université et de sa traduction effective dans les missions principales de l'établissement (recherche-innovation, formation) et dans son organisation interne ;
- Évaluation de la politique du numérique dans ses différentes dimensions ;

<sup>10</sup> Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel.

<sup>11</sup> DataEsr, tableau de bord des effectifs étudiants, La Rochelle Université.

[https://data.esr.gouv.fr/FR/E810/P883/tableau\\_de\\_bord\\_de\\_l\\_enseignement\\_superieur\\_les\\_etudiants\\_par\\_etablissements\\_-\\_universite#TDB](https://data.esr.gouv.fr/FR/E810/P883/tableau_de_bord_de_l_enseignement_superieur_les_etudiants_par_etablissements_-_universite#TDB)

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> RAE, p. 42.

<sup>14</sup> <https://www.univ-larochelle.fr/luniversite/decouvrir-luniversite/la-rochelle-universite-en-chiffres/>

<sup>15</sup> Centre national de la recherche scientifique. UMR : unité mixte de recherche. UAR : unité d'appui à la recherche.

<sup>16</sup> Personnels de bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé.

<sup>17</sup> Professeur des universités.

<sup>18</sup> Maître de conférences.

<sup>19</sup> Données 2020 – Direction générale des ressources humaines, ministère de l'éducation nationale.

<sup>20</sup> Source : DataEsr, Indicateurs financiers des opérateurs de l'enseignement supérieur français.

- Transformation de la politique internationale en lien avec la participation à l'université européenne EU CONEXUS et avec le positionnement de l'établissement ;
- Impact du positionnement thématique et de la réorganisation interne de l'établissement sur la politique des ressources humaines (RH).

## 5 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation (vague C, 2016-2017) de La Rochelle Université par le Hcéres a fait l'objet d'un rapport publié en novembre 2017.

Les recommandations de ce rapport invitaient l'établissement à :

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

Ces recommandations ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Son analyse, détaillée dans le corps du rapport, fait l'objet de l'avis évaluatif suivant :

Du point de vue du comité, les recommandations de la précédente évaluation ont été globalement prises en compte, sans que cela soit cependant explicité dans les documents remis. La première des recommandations sur l'impact du projet stratégique d'établissement a constitué la feuille de route de LRU sur la période évaluée. La deuxième et la quatrième recommandation ont été des objectifs visés au cours de la période évaluée. Les avancées sont notables et la mise en place d'un comité d'orientation stratégique international est prévue à brève échéance, tout en prenant en compte l'ensemble des projets d'envergure pour lesquels LRU a été ou sera lauréate. La cinquième et la sixième recommandation (stratégie FTLV et dimension internationale de la recherche) ont été intégrées dans la stratégie de LRU, durant la période évaluée. Des progrès importants sont constatés permettant de concrétiser et de rendre durable les finalités de ces recommandations. Enfin, concernant la troisième recommandation (participation étudiante), si l'établissement a pleine conscience de cette recommandation et si des actions ont été engagées, les résultats obtenus sont modestes en raison probablement des effets de la crise sanitaire.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres le 18 octobre 2021. La visite de l'établissement s'est tenue à distance du 11 au 13 janvier 2022, en raison de la crise sanitaire. Organisés en visioconférence, 53 entretiens ont été réalisés sur une durée de trois jours.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

## 1 / Le positionnement institutionnel

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

*Un positionnement clair, réaffirmé et cohérent aux échelles locale, nationale et internationale.*

La Rochelle Université (LRU) a continué, au cours de la période évaluée, d'affirmer avec détermination le positionnement adopté depuis 2010<sup>21</sup>. L'établissement en a précisé les contours et un pas supplémentaire a été franchi à travers l'affirmation des ambitions qui ont conduit LRU à mettre en place une nouvelle organisation interne<sup>22</sup>. Ces ambitions, détaillées dans son projet d'établissement 2018-2021<sup>23</sup>, sont au nombre de quatre : l'excellence en recherche, formation, innovation au niveau national et international sur le périmètre du « LUDI » (Littoral urbain durable et intelligent) ; la possibilité offerte aux jeunes issus du bassin de recrutement de l'université de se former<sup>24</sup> près de chez eux et notamment en lien avec les besoins du territoire ; le renforcement des liens avec les acteurs du monde socio-économique, partenaires de l'université ; la construction d'un campus intelligent, durable et responsable<sup>25</sup>.

Les leviers au service des ambitions de l'université sont présentés dans le rapport d'auto-évaluation (RAE), mais le comité d'évaluation regrette que les cibles envisagées pour les décliner, ainsi que les résultats déjà obtenus, soient peu développés dans ce rapport, alors même que l'établissement a su démontrer qu'il pouvait les exposer de manière claire dans les entretiens organisés au moment de la visite<sup>26</sup>.

Parmi ces leviers, l'ancrage dans le territoire rochelais est assurément une force pour décliner les objectifs de spécialisation de l'université. La communauté d'agglomération de La Rochelle et les acteurs du monde socio-économique ont ainsi un positionnement convergent<sup>27</sup> à travers notamment « La Rochelle territoire zéro carbone », projet lauréat du programme TIGA (territoire d'innovation de grande ambition) du PIA (programme d'investissements d'avenir) n°3. La Rochelle Université joue donc bien un rôle essentiel de proximité auprès des acteurs du développement économique local par la déclinaison de ses objectifs IDSE (Innovation, développement socio-économique et entrepreneuriat) et le déploiement de « Campus Innov »<sup>28</sup>, qui constitue à la fois un outil et un futur lieu où seront appelés à se croiser, chercheurs, entreprises et usagers de l'université.

Les transformations institutionnelles qu'a connues le territoire dans lequel s'inscrit La Rochelle Université constituent également un atout pour l'établissement, qu'il s'agisse de la transformation du périmètre régional<sup>29</sup> ou des évolutions de la politique de site qui ont affecté l'écosystème régional d'enseignement supérieur et de recherche. En effet, la politique de la Région en faveur de l'ESRI est plus favorable aux établissements et

<sup>21</sup> RAE, p. 6.

<sup>22</sup> RAE p. 6 : cette nouvelle organisation repose notamment sur quatre composantes dont l'Institut du littoral durable et intelligent qui incarne le positionnement thématique revendiqué par l'université et le pôle licences collegium centré sur l'accompagnement des étudiants de premier cycle.

<sup>23</sup> p. 4.

<sup>24</sup> RAE, p. 8.

<sup>25</sup> RAE, p. 11. Cette construction se concrétise dans le projet « Smart Campus qui vise à créer le campus de 2030 en favorisant les collaborations avec les partenaires sur les différents enjeux de la thématique du LUDI : performance énergétique, transition numérique, mobilisation des parties prenantes, etc. ».

<sup>26</sup> Exemples : lancement d'une dizaine de degree programs dans le cadre de l'université européenne EU Conexus au cours des 3 dernières années (<https://www.eu-conexus.eu/en/programs/>) ; fort développement de l'entrepreneuriat étudiant (PEPITE : 1/3 des étudiants du programme sur le périmètre aquitain sont des étudiants de LRU) ; structuration institutionnelle effective du périmètre correspondant au positionnement thématique de l'université (LUDI : 2 320 étudiants en master, 230 doctorants, 440 personnels se consacrant à la recherche, (C, EC et IATSS)).

<sup>27</sup> RAE, p. 7.

<sup>28</sup> RAE, p. 33 : « La dynamique de valorisation s'effectue également au travers du projet « Campus Innov » qui porte l'ambition de soutenir et accélérer l'innovation et l'entrepreneuriat grâce à la collaboration entre acteurs universitaires et économiques (entreprises, clusters, collectivités) ».

<sup>29</sup> RAE, p. 7 : « Elle [LRU] a également participé aux différents ateliers préparatoires du SRESRI de la région Nouvelle-Aquitaine. ».

manifeste la volonté d'être à leur écoute. Une conférence des chefs d'établissements de l'ESRI aquitain a ainsi été mise en place et se réunit au moins trois fois par an ; des échanges bilatéraux entre la région et les établissements sont également organisés en tant que de besoin. La coordination territoriale Nouvelle-Aquitaine à laquelle appartient désormais La Rochelle Université lui reconnaît quant à elle une expertise particulière en matière de numérique et d'hybridation des formations<sup>30</sup>, tout en considérant que l'établissement est pleinement en mesure de fournir des ressources qui répondent au défi sociétal que représente le développement durable.

Enfin, le positionnement qui a conduit l'établissement à privilégier les thématiques liées au périmètre « LUDI » a constitué la base sur laquelle s'appuie le déploiement de l'université européenne « EU Conexus » dont LRU assure le rôle de chef de file<sup>31</sup>. L'établissement et les partenaires de ce consortium ont pour ambition de faire de cette université européenne une structure intégrative légale au niveau européen qui permette de fonder l'excellence en formation, recherche et innovation sur la thématique originale du LUDI.

## 2 / La stratégie institutionnelle

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

*Une stratégie ambitieuse en cohérence avec le positionnement et la vision du rôle de l'université.*

La stratégie de La Rochelle Université pour la période évaluée a consisté à porter quatre grands objectifs<sup>32</sup> : se transformer ; se spécialiser ; s'internationaliser et s'adapter aux attentes des publics et des partenaires. Ces objectifs sont en conformité avec les axes énoncés dans le « volet spécifique Université de La Rochelle du contrat des établissements aquitains ». Les actions mises en œuvre pour les atteindre se sont appuyées sur certaines recommandations de l'évaluation conduite par le Hcéres en 2016-2017<sup>33</sup>. En particulier, la transformation profonde de l'organisation tant administrative que pédagogique, entraînant la modification du cadre de mise en œuvre des missions de recherche, de développement et d'innovation, a été menée « en mode projet ». Ce mode de gestion a été l'occasion d'une implication forte du personnel, et l'appui d'un cabinet externe (cmi-stratégies) et de l'IGESR<sup>34</sup>, ont permis « de bien prendre la mesure des changements liés à la mise en œuvre du projet stratégique impactant l'ensemble de la communauté », comme le recommandait la précédente évaluation du Hcéres.

Parmi les outils utilisés par l'université pour piloter et suivre la mise en œuvre de sa stratégie, on trouve une multitude de comités et de conseils d'orientation<sup>35</sup>. Ces instances, lorsqu'elles ont fonctionné de manière fluide, ont rempli leur mission, en particulier les comités relatifs au pilotage de la réorganisation interne. La recommandation visant à « mettre en place un conseil d'orientation stratégique pérenne sur la liaison université/entreprises, associant régulièrement des représentants de l'activité économique aux responsables de l'université » n'a pas encore été formellement suivie. Pour autant, les liens avec les entreprises se sont renforcés par :

- la consolidation de « Campus Innov » ;
- la formalisation des relations avec les intercommunalités au travers des SLESRI<sup>36</sup> ;

<sup>30</sup> Convention de coordination territoriale en Nouvelle-Aquitaine, p. 10 : « Action 4.1. : Organisation du caractère hybride de l'enseignement ... L'établissement La Rochelle Université assure le portage de cette action 4.1. ».

<sup>31</sup> RAE, p. 8. : EU Conexus est un projet financé par la commission européenne d'un montant de 1,52M€ associant six partenaires universitaires européens (<https://www.eu-conexus.eu/fr/>).

<sup>32</sup> RAE, p. 8-11.

<sup>33</sup> Rapport d'évaluation de l'université de La Rochelle, Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C).

<sup>34</sup> Mission d'appui à la transformation de l'université de La Rochelle, note d'étape n° 1, Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR), 20 juillet 2020, p. 9 et annexe.

<sup>35</sup> RAE et entretiens.

<sup>36</sup> Schémas locaux de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation : celui de la Communauté d'agglomération de La Rochelle 2016-2020, « Vers un pôle littoral urbain durable », correspond au « territoire de l'ensemble des établissements publics et privés d'enseignement supérieur de l'agglomération de La Rochelle, [y compris] les laboratoires de recherche et les acteurs du transfert de technologie, [ainsi que] les

- la formalisation des conventions partenariales<sup>37</sup> ;
- la réorientation de la Fondation<sup>38</sup>, qui cible désormais la solidarité envers les étudiants en situation de précarité, le soutien à la recherche et à la formation, le rayonnement scientifique de LRU en direction du grand public.

Le déploiement de filières<sup>39</sup> devrait constituer, à brève échéance, un dispositif supplémentaire pérenne complétant la panoplie des instruments qui outillent le système de relations partenariales de LRU. Quant au « comité d'orientation stratégique » (COS) déjà évoqué et dont la création était recommandée par la précédente évaluation, il est désormais prévu pour le prochain contrat. Ayant vocation à éclairer les évolutions stratégiques indispensables de l'université, il n'a pas pu être mis en place pour le moment, en raison notamment de la stabilisation très récente du positionnement institutionnel de LRU qui a fait du LUDI une priorité. Les justifications exposées sur ce point dans le RAE et lors des entretiens ont été entendues et comprises par le comité d'évaluation, ainsi que la perspective réaffirmée par l'établissement<sup>40</sup> de constituer ce COS à brève échéance.

**Le comité d'évaluation recommande à l'université de mettre en place un comité d'orientation stratégique, afin que celui-ci puisse prendre en compte tous les enjeux relatifs au positionnement de LRU en tirant parti de l'ensemble des projets d'envergure dont l'université est ou sera lauréate, ainsi que des comitologies qui leur sont propres.**

Ces projets d'envergure de moyen ou long terme, particulièrement nombreux au cours de la période évaluée, soutiennent en effet les objectifs de l'établissement. Ils sont le signe d'une stratégie qui porte ses fruits et qui parvient à se concrétiser de manière effective. Ainsi, LRU pilote six projets du PIA ou en est partie prenante : outre l'EU Conexus et Territoire zéro carbone déjà mentionné, il s'agit de quatre projets dans le champ de la formation<sup>41</sup> et du projet « ExcelLR » qu'elle vient d'obtenir dans le cadre du PIA4 « Excellences »<sup>42</sup>. Ces projets apportent des ressources destinées à appuyer la mise en œuvre opérationnelle de la nouvelle structuration de l'établissement, notamment en matière de formation, de recherche et d'innovation.

Les moyens acquis, et ceux qui pourraient l'être encore compte, tenu de la dynamique en place au sein de LRU, entraînent d'ores et déjà une forte progression des ressources propres : le montant total des recettes de l'établissement sur contrats et subventions<sup>43</sup>, essentiellement publiques, est ainsi passé de 4,5M€ en 2017 à 11,8M€ en 2020. Les ressources propres devraient connaître une augmentation notable en 2021 et 2022<sup>44</sup>. Au cours de la même période, les ressources totales ont augmenté de 67,2 à 77,1M€ : celles qui sont issues de contrats et subventions, qui représentaient 6,7 % des ressources constatées en 2017, atteignent en 2020 15,3 % des ressources totales attendues. Les autres produits sont constitués, pour une part essentielle d'entre eux, par

---

organismes agissant pour la vie étudiante », SLESRI 2016-2020, p. 5 ; Le SLESRI de Niort 2018-2023 couvre quant à lui l'ensemble du périmètre de la communauté d'agglomération niortaise.

<sup>37</sup> RAE, p. 51 : parmi les conventions : « accueil réciproque de publics et coopération documentaire avec le réseau Canopé, desserte documentaire des détenus en reprise d'étude à la maison centrale de Saint-Martin de Ré, échanges en cours avec l'Institut de formation des soins infirmiers et l'implantation rochelaise de l'institut de formation des travailleurs sociaux. ».

<sup>38</sup> RAE p. 34.

<sup>39</sup> RAE p. 11 et 33 : « biotechnologies, agroalimentaire, santé ; bâti durable, énergies et éco-industries ; environnement et gestion du littoral ; nautisme, économie portuaire et transports ; numérique ; tourisme, loisirs, culture. ».

<sup>40</sup> RAE, p. 9 « L'affirmation du positionnement institutionnel de La Rochelle Université autour du LUDI, désormais en place administrativement, devrait permettre d'installer ce comité d'orientation sur le prochain contrat. ».

<sup>41</sup> NCU « Open Curriculum » ; projets « Ocam » (Open campus des mineures littorales) et « HyPE13 » (HYbrider et partager les enseignements), issus de l'appel à projets hybridation des formations dans l'enseignement supérieur ; projet « Smart Code », issu de l'appel à projets sur les démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur (DemoES).

<sup>42</sup> Ce projet, doté de 16M€ sur dix ans vise à conforter la signature de LRU sur le littoral urbain durable intelligent en s'appuyant sur ses forces, l'ensemble de ses partenaires (y compris l'université européenne) et en se déployant dans tous les domaines (formation, recherche, liens avec le territoire, international) - AEF, Dépêche n°663038, 30 novembre 2021.

<sup>43</sup> L'université en chiffres, RAE annexe 0 p. 34 ; compte financier 2020. Ces ressources sont ainsi ventilées : programme d'investissements d'avenir (PIA) ; Agence nationale de la recherche (ANR) hors PIA ; contrats hors ANR ; subventions de la Région, de l'Europe, autres ; toutes ces rubriques augmentent au cours de la période évaluée.

<sup>44</sup> Budgets initiaux 2021 et 2022 de l'établissement, à confirmer par les comptes financiers des années correspondantes non connus au moment de la visite du comité.

la subvention pour charge de service public (SCSP), en légère augmentation autour de 60M€ durant la période. Ces différentes recettes doivent permettre à LRU de disposer d'un modèle économique durable et performant.

Le RAE<sup>45</sup> développe une argumentation chiffrée qui démontre un niveau de sous-dotation évalué à 1,1M€ sur la base du budget de 2020, ce que relève aussi le rapport de la mission d'appui à la transformation de l'université de La Rochelle : « une dotation comparativement moins confortable que les autres universités de cette catégorie »<sup>46</sup>. Dans le même temps, outre l'augmentation de la part des ressources propres, l'établissement explique également quels sont les leviers qu'il active pour assurer sa soutenabilité<sup>47</sup>.

Ainsi, les actions déployées pour assurer la soutenabilité des activités de l'université au cours de la période évaluée ont consisté à limiter la progression des charges (renégociation de certains marchés publics, limitation de certaines capacités d'accueil) et à augmenter les ressources. Cette construction d'un modèle économique équilibré conditionne la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de transformation de l'établissement. Or, cette dernière doit être régulièrement confortée par des perspectives et des jalons qui permettent en retour à l'université d'assurer la viabilité de ce même modèle économique.

**Le comité recommande à LRU, pour chacune de ses missions, de faire preuve d'une vigilance renforcée quant au niveau des dépenses constatées, afin qu'elle puisse être en mesure de pérenniser le nouveau modèle économique qu'elle est parvenue à construire au service de sa stratégie. Plus particulièrement, les ressources fléchées sur lesquelles le modèle économique repose doivent faire l'objet d'une attention soutenue afin d'établir une stratégie pluriannuelle qui permette de fiabiliser la trajectoire financière de LRU à moyen terme.**

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

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

*a/ Une organisation et une gouvernance en adéquation avec les ambitions et la stratégie, mais qui restent à conforter.*

Au cours de la période évaluée, les trois UFR et l'IUT préexistants ont été remplacés par quatre composantes<sup>48</sup> préalablement définies dans le projet d'établissement<sup>49</sup> : l'IUT, la FDSPM<sup>50</sup>, le pôle licences Collegium (1<sup>er</sup> cycle hors IUT) et l'institut LUDI (2<sup>ème</sup> cycle hors FDSPM, 3<sup>ème</sup> cycle et recherche). Le CA a approuvé<sup>51</sup> cette évolution fin 2018, puis, en octobre 2019, les statuts des trois dernières composantes et ceux de l'université ainsi modifiés. La mission d'appui à la transformation (citée *supra*), conduite par l'Inspection générale de l'enseignement supérieur et de la recherche (IGESR) à la suite du constat établi début 2020 que « la plupart des actions inscrites au projet d'établissement ont été engagées, (mais que) les projets les plus structurants ne pourront voir le jour au 1<sup>er</sup> septembre 2020 selon le calendrier initial », a émis des recommandations portant sur la conduite du changement, sur la prise en compte de la situation des personnels au regard des évolutions organisationnelles engagées et sur le principe de l'amélioration continue des processus de transformation en cours. Finalement, avec un report d'un an par rapport à l'agenda prévu, les nouvelles composantes ont été installées en totalité le 1<sup>er</sup> septembre 2021.

**Eu égard à cette profonde transformation de l'université, à ses ambitions politiques et au développement des activités financées sur projets (cf. *supra*), le comité invite LRU à asseoir son organisation, désormais plus transversale au niveau de toutes ses composantes.**

<sup>45</sup> RAE, p. 22 : « un ratio SCSP par étudiant de 7371€ en 2020 (7290€ en 2019). Sur la base d'une référence nationale établie à 7504€/étudiant en 2020, la sous dotation représente pour La Rochelle Université 1,1M€. ».

<sup>46</sup> RAE, p.8.

<sup>47</sup> RAE, p. 22 : « En l'absence d'un rehaussement significatif de sa SCSP, La Rochelle Université doit et devra faire face à des choix toujours cruciaux pour son avenir. »

<sup>48</sup> RAE, p. 12.

<sup>49</sup> UFR : unité de formation et de recherche. IUT : Institut universitaire de technologie. FDSPM : faculté de droit, de science politique et de management.

<sup>50</sup> Faculté de droit, de science politique et de management.

<sup>51</sup> CA : conseil d'administration. Procès-verbal des séances du 19 novembre 2018 (p. 16 + annexes) et du 14 octobre 2019 (p. 10 + annexes).

Au-delà de la mise en place des conseils centraux statutaires et de la désignation des quatre vice-présidents (VP) statutaires, l'équipe de direction inclut huit autres vice-présidences non statutaires élues par le CA sur proposition de la présidence. Les missions des VP non-statutaires ont fait l'objet d'une feuille de route présentée au CA le 25 janvier 2021. Ces missions sont en adéquation avec la stratégie et le projet d'établissement. La redéfinition de ces derniers au cours de la période évaluée a conduit l'université à modifier le périmètre de quatre délégations<sup>52</sup>.

Le CAC élit quant à lui les directions du pôle « licences collegium » et de l'institut LUDI. Le comité considère ce mode de désignation comme pleinement cohérent avec une organisation interne désormais au service du positionnement et de la stratégie de l'établissement (thématique du LUDI et accompagnement des parcours de formation des étudiants).

La direction générale des services (DGS) a vu son architecture refondue en fin d'année 2020. L'université a pris en compte les recommandations formulées par l'IGESR : la DGS comprend aujourd'hui un pôle ressources et un pôle d'appui aux missions, ainsi que deux directions (l'une chargée de l'appui au pilotage et à la stratégie [DAPS], l'autre de la communication). La communication externe a été développée depuis 2017 : le site Internet est de qualité, grâce à la richesse des informations qu'il fournit et à sa bonne articulation au positionnement de l'établissement ; un catalogue des formations est en ligne ; une présence active est maintenue sur les réseaux sociaux<sup>53</sup>. La communication interne a fait l'objet d'un travail important pour accompagner les transformations organisationnelles<sup>54</sup>. LRU est attentive à la communication en direction de l'ensemble des personnels. Des outils tels que les assemblées générales virtuelles, la lettre d'information, le site web consacré au projet d'établissement favorisent le partage d'informations. Malgré ces multiples initiatives, l'établissement considère toutefois que « l'objectif d'une appropriation claire des enjeux de l'enseignement supérieur et de la recherche, et du projet d'établissement à tous les niveaux de la communauté de l'établissement n'est pas encore pleinement atteint »<sup>55</sup>.

Le comité invite l'établissement à poursuivre le travail de communication interne engagé. Ce travail a porté ses fruits auprès des membres de la communauté de l'établissement les plus impliqués dans le projet de l'université. L'objectif est désormais d'atteindre les membres de la communauté qui ont plus de difficultés à percevoir les conséquences des enjeux de l'ESR et du projet d'établissement porté par LRU.

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

*b/ Un processus d'amélioration continue esquissé, mais une démarche qualité globale à construire à l'échelle de l'établissement.*

Rattachée directement à la direction générale des services (DGS), la direction d'appui au pilotage et à la stratégie (DAPS), composée de quatre personnes, est chargée du contrôle de gestion, de la production d'indicateurs et de l'accompagnement au changement.

Les annexes au RAE témoignent d'une production abondante et de qualité de la part de cette direction, en lien avec les autres services : chiffres-clés concernant les activités de l'université, suivi de la masse salariale, suivi des emplois, bilan social, indicateurs de trajectoire financière et salariale, fiches de caractérisation et tableaux d'indicateurs à l'appui du dialogue de gestion avec les composantes, suivi des résultats aux examens, enquête sur l'insertion professionnelle des diplômés à l'exception des doctorants. À noter également que les indicateurs du rapport annuel de performance sont systématiquement renseignés, ce que le comité souhaite ici saluer.

S'agissant du contrôle interne, la DAPS traite un sujet par an. La clôture comptable, la cartographie des risques budgétaires, le circuit des conventions et des recettes (sujet d'importance pour l'université, vu le niveau de

<sup>52</sup> RAE, p. 12. Il s'agit des vice-présidences « culture et interdisciplinarité », « handicap, profils spécifiques, vie associative et initiatives étudiantes », « qualité de vie au travail et égalité » et « université européenne ».

<sup>53</sup> 16 930 abonnés Facebook (un post par jour en moyenne), 5 600 abonnés Instagram, 136 000 vues Youtube, LRU est présente sur LinkedIn et Twitter.

<sup>54</sup> RAE, p. 17 et annexe 10, En particulier, l'Intranet, auquel le comité a eu accès pendant sa visite virtuelle, a été refondu et apparaît vivant et attractif.

<sup>55</sup> RAE, p. 17.

recettes sur projets attendu), ont ainsi été passés en revue dans une approche de gestion de processus et dans la perspective de simplifications et d'améliorations. **Toutefois, il n'existe pas de plan global de gestion et de maîtrise des risques. Le comité recommande à l'établissement de le formaliser en s'appuyant sur le travail mené dans le cadre du contrôle interne budgétaire et comptable.**

Dans le cadre de sa réorganisation interne, LRU a perçu la nécessité de disposer d'un appui permanent à la conduite de projets et à la transformation, ce qui l'a conduit à étoffer l'accompagnement managérial, avec la création d'un poste de conseiller à la transformation depuis novembre 2021<sup>56</sup>.

Le processus d'évolution organisationnelle est conduit de façon participative, avec la mise en place de dix comités thématiques<sup>57</sup>, dont l'un (gouvernance et pilotage) doit traiter d'amélioration continue. Cette démarche existe déjà dans certains secteurs : le service de formation continue a notamment obtenu la certification de la formation continue à l'université (FCU). Cependant, aucune cartographie ou vue d'ensemble n'est mise à la disposition de ce comité thématique. Un tel outil serait pourtant utile au pilotage de la démarche d'amélioration continue que l'université entend développer.

En outre, le comité d'évaluation a été surpris de ne pas voir figurer dans le RAE de chapitre relatif à la politique de la qualité, alors que celle-ci fait l'objet d'une référence spécifique dans le référentiel d'évaluation externe. De nombreux éléments posant les jalons d'une telle politique sont visibles dans le fonctionnement-même de l'université. Les tableaux de suivi ainsi que les indicateurs font l'objet de publications et sont connus au sein de l'établissement, mais ils ne sont pas encore pleinement partagés, tant au sein des conseils que des composantes. **Le comité recommande à l'université de mettre en place une démarche qualité globale en s'appuyant sur les actions en cours et en partageant les outils et bonnes pratiques existants avec l'ensemble des parties prenantes internes.**

LRU a émis le souhait que le comité analyse en quoi le positionnement qu'elle a choisi et l'organisation interne qui en résulte la confortent dans l'exercice de ses missions principales. Le comité considère que l'organisation interne de l'université est tout à fait cohérente avec son positionnement et avec sa stratégie et qu'elle lui permet de mettre en évidence son caractère propre, tant en formation qu'en recherche. Toutefois, l'enjeu est maintenant pour LRU de perfectionner son organisation par la mise en œuvre d'un processus d'amélioration continue adossé à une démarche globale en matière de politique de la qualité qui reste à construire à l'échelle de l'établissement.

**Le comité recommande à l'université d'assurer et de maintenir la cohérence de l'organisation interne par la mise en place d'un dispositif d'amélioration continue qui permette de garantir une implication durable de tous les acteurs de la communauté universitaire.**

## 4 / Le pilotage opérationnel global

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

*a/ Dans un cadre contraint, une gestion budgétaire et financière de l'université qui repose sur des bases solides.*

LRU peut compter sur une situation financière saine, avec un résultat net comptable positif et une capacité d'autofinancement (CAF) en augmentation de 1 987 000€ entre 2017 et 2020. Le fonds de roulement et le niveau de trésorerie sont également en progression au cours des quatre derniers exercices budgétaires disponibles. Peu de recettes liées à des reports d'exercices antérieurs<sup>58</sup> sont encore en attente, mais la chaîne d'exécution en charge du recouvrement reste à parfaire, dans la mesure où les ressources propres constituent

<sup>56</sup> Pour le suivi du projet d'établissement conduisant à la refonte en quatre composantes, l'université avait recruté une « chargée d'accompagnement à la transformation ».

<sup>57</sup> 1-Gouvernance et pilotage, 2-Moyens et ressources, 3-LUDI, 4-Collegium, 5-RH, 6-Patrimoine et DD, 7-SI et numérique, 8-Formation, 9-Vie étudiante et vie de campus, 10-Relations internationales.

<sup>58</sup> Au plus deux ans selon les entretiens.

un point sensible au regard du modèle économique que LRU est parvenue à construire<sup>59</sup>. Le taux d'exécution des dépenses<sup>60</sup> est également à améliorer, ce à quoi l'université s'emploie.

Toutefois, ces bons indicateurs de gestion ne peuvent pas occulter les contraintes qui pèsent sur les ressources financières de l'université : une masse salariale qui représente 80 à 82 % des produits encaissables entre 2017 et 2020<sup>61</sup> et qui montre une tendance à la hausse du fait d'un glissement vieilliesse technicité (GVT) positif<sup>62</sup>. En regard, la dotation de l'État paraît peu susceptible d'augmenter significativement, malgré quelques mesures de compensation obtenues récemment et dont certaines sont intégrées de manière pérenne à la dotation. LRU a su d'un autre côté développer ses ressources propres, essentiellement publiques, à un niveau peu courant parmi les universités de sa catégorie. En témoignent les différents projets dont LRU a été lauréate. Cette progression favorable a ouvert de nombreuses possibilités, mais elle nécessitera une vigilance de l'université à long terme sur le niveau de financement de l'activité correspondant et sur l'enjeu permanent de la diversification de ces ressources avec, par voie de conséquence, une attention permanente à l'équilibre budgétaire de l'établissement.

#### *b/ Des services centraux récemment restructurés.*

Jusqu'en novembre 2020, tous les services centraux étaient directement rattachés à la DGS. Une nouvelle organisation a été mise en place à partir de cette date, avec un niveau de structuration intermédiaire, qui permet à la fois un pilotage rapproché des services et un rôle managérial accru exercé par la direction générale. En effet, les services centraux, dénommés désormais directions, ont été répartis en deux pôles : un pôle « ressources » (qui regroupe les « fonctions support ») et un pôle « appui aux missions » (qui regroupe les « fonctions soutien »). Le DGS est assisté de deux DGS adjoints (DGSa), chacun en charge d'un pôle. Seules deux directions demeurent sous la responsabilité directe du DGS : la DAPS et la direction de la communication. Parallèlement, une rationalisation et un renforcement des fonctions immobilières et du système d'information immobilier (SI) ont été engagés<sup>63</sup> (cf. Référence 8). La nouvelle organisation n'avait été mise en place que depuis quatre mois lors de la visite du comité. Il est donc trop tôt pour en percevoir tous les effets, en particulier en ce qui concerne les résultats de l'animation par les DGSa.

#### *c/ Un suivi du projet d'établissement et de la réorganisation interne clairement assuré par la direction générale des services.*

La mise en œuvre de la réorganisation des composantes et des services centraux est toute récente. Elle n'est effective que depuis la rentrée 2021 et nécessite un suivi permanent, ainsi qu'une revue des circuits de décision, tout comme des processus au fil des problèmes rencontrés. Ce suivi, placé sous la responsabilité de la DGS, s'articule autour de dix comités thématiques et d'un comité stratégique qui en supervise et en coordonne les travaux par arbitrage entre les projets. Par ailleurs, les directeurs des services centraux et les responsables administratifs et financiers des composantes et des laboratoires sont régulièrement réunis. **Le comité recommande à l'établissement de maintenir ce suivi et la revue des circuits de décision dans l'objectif d'asseoir la nouvelle organisation de l'université.**

#### *d/ Un système d'information très satisfaisant, en constante évolution, à conforter par une politique de sécurité.*

Comme par le passé, le numérique joue un rôle central et très important<sup>64</sup> au sein de LRU ; en témoignent actuellement les nombreux projets portés par la direction des systèmes d'information (DSI) et le co-pilotage de cette direction par le VP chargé du campus numérique et du système d'information. Le positionnement du VP au sein du comité de direction aux côtés des VP statutaires et l'existence d'un comité thématique axé sur le SI et le numérique permettent de piloter efficacement les projets, avec une vision centralisée au service de tous. Dans le même temps, la DSI, rattachée à la DGS adjointe en charge des ressources, s'est étoffée en regroupant progressivement toutes les équipes concernées, y compris celles qui sont rattachées au domaine audiovisuel.

<sup>59</sup> cf. Référence 2

<sup>60</sup> Comptes financiers et rapports de gestion. Entretien.

<sup>61</sup> RAE, annexe 16.

<sup>62</sup> RAE, annexe 15.

<sup>63</sup> RAE, p. 20.

<sup>64</sup> RAE, p. 23.

Des personnels affectés sur projets vont venir la renforcer. La gestion des équipements numériques est centralisée, à l'exception de ceux de l'IUT qui s'inscrit toutefois, sur ce point, dans le cadre des méthodes de travail définies au niveau central. En réponse aux exigences de continuité pédagogique liées à la pandémie, un service numérique aux usagers est en cours de constitution en lien avec le service de la pédagogie. Afin d'assurer les services nécessaires à la vie de l'établissement, LRU a dû mettre à niveau ses infrastructures. Ce développement (accès au haut-débit, data-center, mésocentre) en est à ses débuts et se fait dans un cadre régional, en partenariat avec les universités de Poitiers et de Bordeaux, et avec le soutien de la Région par l'intermédiaire du CPER. Le comité constate que la politique du numérique est clairement assumée par l'université et qu'elle est en adaptation permanente pour tenir compte des besoins de l'établissement.

LRU est à l'origine du consortium Cocktail dont elle assure la présidence depuis le début de l'année 2021. La suite Cocktail couvre les principaux besoins du pilotage opérationnel de l'établissement. Des besoins spécifiques, non couverts par la suite Cocktail, ont été satisfaits par l'achat d'applications supplémentaires. L'université envisage l'acquisition d'un SI décisionnel qui répondrait mieux aux attentes du pilotage, ce à quoi le comité ne peut que l'encourager.

Le schéma directeur du numérique (SDN) date de 2012 ; la réalisation d'un nouveau SDN est engagée avec l'aide d'un cabinet externe depuis novembre 2021<sup>65</sup> et le nouveau SDN devrait être finalisé en juin 2022. Très régulièrement, une cartographie<sup>66</sup> complète et volumineuse des projets impliquant le numérique est mise à jour, accompagnée d'une actualisation de leur calendrier et des modalités de leur déploiement au cours des quatre prochaines années. À cette occasion, l'université n'a toutefois pas encore formalisé sa politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI).

**Le comité recommande à l'établissement, dans le cadre de l'actualisation du schéma directeur des systèmes d'information et du numérique, de présenter une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI).**

*e/ Un dialogue interne de gestion pas encore abouti.*

L'université mène un dialogue de gestion<sup>67</sup> avec ses composantes qui concerne à la fois la dotation financière qu'elle leur attribue et la campagne d'emplois. Les différents entretiens consacrés au dialogue de gestion lors de la visite du comité ont fait ressortir que la première mouture de l'exercice ne s'était pas révélée pleinement satisfaisante. Par exemple, la connaissance des besoins transversaux aux composantes en matière de pédagogie est restée trop partielle pour que la réflexion sur les moyens puisse être pleinement aboutie. Toutefois, le processus actuel constitue une bonne base sur laquelle l'université peut s'appuyer pour ajuster et améliorer le dialogue interne. LRU souhaite mettre en place des contrats d'objectifs et de performance (COP) avec les composantes et des contrats de service avec les directions. L'atteinte de cet objectif semble encore lointaine. D'une part, le modèle d'allocation des moyens reste à construire ; d'autre part, le dialogue interne sur l'allocation des moyens fera l'objet d'un retour d'expérience lors du dialogue de gestion 2022.

**Le comité recommande donc à l'université de conforter son processus de dialogue de gestion en définissant un modèle d'allocation des moyens, ainsi que des modalités précises de dialogue interne avec les entités qui la composent (composantes, laboratoires, départements et services) et en expérimentant des COP avec ses composantes dont il suggère qu'ils soient construits sur un mode collaboratif.**

*f/ Des succès aux appels à projets qui nécessitent de mettre en adéquation ambitions et moyens.*

LRU a été lauréate du 1<sup>er</sup> appel à projets de création d'université européenne et pilote le projet EU-CONEXUS correspondant. Elle vient en outre d'être retenue dans le cadre du PIA pour son projet ExcelLR doté de 16 millions d'euros sur dix ans. Ces succès incluent le financement des ressources humaines nécessaires à la réalisation des projets en question (Plusieurs dizaines de recrutements sont ainsi programmés dont trois ETP à la DSI, des recrutements prévus au LUDI ...). Toutefois, les succès aux appels à projets peuvent induire une charge de travail supplémentaire dans d'autres services centraux que ceux qui seront directement renforcés (DRH, DAF,

---

<sup>65</sup> RAE, p. 24 et entretiens.

<sup>66</sup> RAE, annexe 19.

<sup>67</sup> RAE, p. 14.

patrimoine, par exemple). Une certaine inquiétude sur la capacité à faire face à une multitude de projets a pu être exprimée lors des entretiens.

**En l'absence de comptabilité analytique, le comité recommande à l'université de maintenir une vigilance toute particulière sur la question des coûts complets de ces opérations PIA et EU-CONEXUS.**

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

*g/ La DRH, une direction fragile et très sollicitée, au cœur des enjeux de transformation organisationnelle de l'établissement.*

La direction des ressources humaines (DRH) assure les missions classiques d'une DRH, mais elle n'est passée à la gestion intégrée qu'en 2016 et la montée en compétences des agents ne s'est pas réalisée sans difficulté<sup>68</sup>. À noter que la projection de la masse salariale et son suivi effectif sont réalisés à la DAPS et non à la DRH. Le bilan social est également pris en charge par cette même direction. La DRH a été fortement sollicitée par la mise en œuvre de la nouvelle structuration de l'université. Une cartographie des emplois concernés a été réalisée en 2019 avec l'appui d'un cabinet de conseil et 82 rendez-vous d'accompagnement individuel et collectif ont été organisés avec les agents concernés par une mobilité<sup>69</sup>. Vingt-huit (28) emplois ont ainsi été fortement modifiés. Chaque poste à pourvoir a fait l'objet d'une fiche de poste, d'un recueil de candidatures et d'entretiens de recrutement.

La réorganisation interne, la charge de travail liée à la mise en place des nouvelles composantes puis la pandémie ont conduit à un épuisement des équipes et à de nombreux arrêts maladie<sup>70</sup>. LRU est en cours de recrutement pour les postes de DRH et de direction hygiène, sécurité, environnement (HSE), vacants depuis plus de six mois. Il s'avère ainsi que la DRH est particulièrement fragilisée. **Le comité recommande de conforter les services de la DRH, d'accompagner son management et de lui apporter, si nécessaire, les ressources et compétences permettant son bon fonctionnement.**

Malgré la pression induite par sa réorganisation, l'université a réussi à faire avancer en concertation plusieurs chantiers RH liés soit à un changement réglementaire, soit à un besoin interne. Les lignes directrices de gestion des RH ont été présentées en 2020. La mise en œuvre du Rifseep a pu se faire en 2021. Une charte de l'emploi contractuel Biats a été rédigée en 2018. Le référentiel d'équivalence horaire (REH) a été revu en 2021. En dehors de la mise en œuvre du Rifseep, qui est assez tardive, les autres avancées sont adaptées aux évolutions organisationnelles de l'établissement. Ces différents résultats révèlent que le dialogue social fonctionne bien au sein de l'établissement.

*h/ Une attention forte à l'égalité professionnelle, à la qualité de vie au travail (QVT) et au dialogue social.*

Preuve de l'importance accordée par l'université à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle, ces sujets sont portés politiquement depuis 2020 par une vice-présidence déléguée<sup>71</sup> et le plan d'égalité professionnelle a été présenté en avril 2021.

Au sein du pôle « ressources », la direction HSE composée d'une conseillère de prévention, de deux chargées de prévention et d'une secrétaire, pilote la démarche de prévention des risques professionnels et met en œuvre le programme annuel de prévention. CT et CHSCT sont réunis régulièrement et travaillent dans de bonnes conditions : leurs élus disposent des documents nécessaires et d'informations sur les projets en cours. La concertation se déploie également au travers de nombreux groupes de travail *ad hoc*.

Depuis 2019, une fonction de chargé de l'accompagnement au changement, de la qualité de vie au travail et du handicap a intégré la DRH. Cet agent a pour mission de renforcer l'accompagnement des personnels,

<sup>68</sup> Entretiens.

<sup>69</sup> Rapport CHSCT 2020.

<sup>70</sup> Annexe 6 « Mission d'appui à la transformation de l'université de La Rochelle », p. 9 et entretiens.

<sup>71</sup> Délégation à la qualité de vie au travail et à l'égalité (QVTE).

de proposer des actions visant à l'amélioration des conditions de travail et de contribuer à la prévention des risques psychosociaux, en lien avec la direction HSE. Une assistante de service social a également rejoint la DRH en septembre 2020. Les actions menées ont été particulièrement utiles dans le contexte de la réorganisation de LRU.

La vice-présidente QVTE a pour objectif d'impulser une politique plus globale sur la qualité de vie au travail dans l'ensemble des services et composantes. Son action a pour l'instant été freinée par les problèmes d'absences au sein de la DRH et de la direction HSE. Au cours de la période évaluée, les travaux pour aboutir à la transformation de l'établissement ont implicitement pris en compte les enjeux de la QVT. Dans la continuité de cet engagement, la prise en charge par une vice-présidence de cet enjeu QVT élargi à l'égalité constitue, de l'avis du comité, un point majeur pour conforter le travail déjà accompli.

### *i/ La politique d'emplois et un schéma directeur RH : deux enjeux stratégiques pour l'université.*

Dans un objectif de maîtrise de sa masse salariale, l'université avait procédé à des gels de postes. Elle vient de rompre avec cette politique pour à nouveau publier des emplois, recruter de nouveaux collaborateurs et permettre à ses CDD de passer en CDI. Les lignes directrices de gestion sont en cours de révision.

Les contraintes qui pèsent sur la politique d'emploi de l'université sont de plusieurs ordres :

- maîtriser l'évolution de la masse salariale, tout en assurant un déroulement de carrière attractif pour les agents ;
- assurer les missions d'accès à l'enseignement supérieur et de formation d'un public étudiant au sein duquel le 1<sup>er</sup> cycle représente plus des trois quarts des effectifs ;
- garantir la stratégie de recherche.

S'agissant des emplois d'enseignants et d'enseignants-chercheurs, la tension ne peut être que forte entre des besoins généralistes en formation et des besoins de spécialisation en recherche, ce qui est potentiellement amplifié par le choix de se différencier opéré par l'établissement. Quant aux emplois des Biatss, ils doivent soutenir en nombre et en compétences la stratégie de développement de l'université.

En résumé, l'université se trouve devant un chantier d'envergure afin de construire cette politique RH qui doit notamment aider à résoudre les tensions entre pression étudiante et positionnement thématique de l'université, ce qui motive sa demande d'éclairage sur le sujet. C'est effectivement un enjeu primordial.

L'université a déjà exploré plusieurs pistes, mais elles comportent leurs limites : adaptation de la capacité d'accueil en 1<sup>er</sup> cycle : individualisation des parcours ; recrutements sur projets, pour partie pérennes ; place des PRAG dont le nombre est resté stable pendant la période évaluée et qui représentent 28 % des effectifs d'enseignants et d'enseignants-chercheurs titulaires<sup>72</sup>. De plus, dans les cinq années qui viennent, l'université peut escompter un peu plus d'une centaine de départs en retraite d'enseignants et de Biatss (60 enseignants et 48 BIATSS)<sup>73</sup>.

Les entretiens ont fait ressortir que LRU **souhaite se lancer dans une GPEC et le comité l'encourage dans ce sens, afin qu'elle puisse définir les grandes orientations à venir de ses recrutements, en lien avec ses ambitions.** Pour cela, il lui faut connaître finement les ressources dont elle dispose et leur évolution prévisionnelle. L'université gagnera également à réfléchir à la définition de ses besoins en termes de disciplines, de profils de recherche, et de Biatss, d'équilibre entre titulaires, CDD et CDI, et enfin d'équilibre entre professeurs, maîtres de conférences, enseignants du 2<sup>nd</sup> degré et enseignants contractuels. La réflexion devra prendre en compte la temporalité des ressources sur projets et la charge de travail induite par la mise en œuvre de ces derniers.

**Le comité recommande à l'université d'élaborer rapidement son schéma directeur RH afin de disposer du cadre politique indispensable aux choix qu'elle aura à faire.**

---

<sup>72</sup> Bilan social 2020.

<sup>73</sup> Source : fiche PERSEE RH, MESR.

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

j/ Un renforcement de la gestion du patrimoine contrainte par les financements extérieurs, mais inscrite dans une démarche de développement durable.

La fonction relative au domaine du patrimoine a été réorganisée il y a un an<sup>74</sup>. Le service technique est devenu la direction en charge du patrimoine et de la logistique. La nouvelle direction centralise et mutualise la gestion du patrimoine et de la logistique. Forte de 37 agents, elle a reçu l'apport de cadres de catégorie A et de nouvelles compétences en maîtrise d'ouvrage. La direction chargée du patrimoine et de la logistique est celle qui est la plus touchée par la réorganisation des services centraux. Elle est opérationnelle depuis l'été 2021, mais elle a encore un important travail de consolidation à mener. **Le comité considère que toutes les actions entreprises par l'établissement afin de rendre opérationnelle la réorganisation de cette direction méritent d'être soutenues et intégrées à une politique immobilière et patrimoniale bien structurée qui inclue les questions logistiques, de maintenance, de sécurité et d'accessibilité.**

Le patrimoine de l'université est âgé de 30 à 50 ans. S'il ne pose pas de problèmes de sécurité (il ne fait l'objet d'aucun avis défavorable de la commission de sécurité), c'est un patrimoine vieillissant qui réclame beaucoup d'entretien et de maintenance. Les crédits dévolus à la direction sont à 90 % absorbés par les charges de fonctionnement et 300k€ annuels environ sont destinés à de l'investissement, ce qui ne couvre que les opérations les plus urgentes. L'université dépend donc de financements extérieurs pour le gros entretien renouvellement (GER). Même si elle peut compter sur des crédits ministériels pour des opérations d'accessibilité ou de sécurité-sûreté, elle doit se tourner également vers d'autres financeurs pour le traitement de ces problématiques, notamment par le biais du CPER. La Région est toutefois peu encline à financer la maintenance et donne la priorité à des opérations nouvelles structurantes. LRU n'a rien obtenu au titre du plan de relance<sup>75</sup>, cependant deux actions vont être retenues dans le prochain CPER (éclairage et maîtrise de l'énergie), pour un montant de l'ordre de 2M€. Face à ces contraintes, LRU cherche à optimiser ses surfaces et à limiter leur augmentation, ce qui n'interdit pas le lancement de projets structurants tels que l'extension de l'UMR Laboratoire littoral, environnement et sociétés (LIENSs) et la construction d'un bâtiment pour « Campus Innov »<sup>76</sup>.

Alors que la CAF progresse, le choix de ne mobiliser que des moyens limités pour l'entretien urgent, et de prévoir les opérations lourdes par financements fléchés est, de l'avis du comité, conforme aux pratiques de LRU en matière de financements sur appels à projets compétitifs. **Le comité recommande néanmoins à l'établissement d'intégrer, au sein de son programme pluriannuel d'investissement, les moyens financiers nécessaires à sa stratégie de maintenance immobilière.**

Le suivi technique du patrimoine est parcellaire. LRU dispose d'un outil de gestion technique du chauffage et d'un pilotage de la qualité de l'air des amphithéâtres, en lien avec un laboratoire de recherche de l'université (LaSIE). Elle avait fait l'acquisition d'un SI immobilier : celui-ci a été abandonné par le fournisseur qui n'en assure plus la maintenance et l'université doit maintenant choisir un nouveau logiciel. Le schéma directeur immobilier date de 2010 et doit être revu, révision pour laquelle LRU a obtenu un soutien financier de la part de l'État<sup>77</sup>. Une première réflexion vient d'être engagée sur le choix d'un prestataire extérieur.

**Le comité recommande à l'établissement de se doter rapidement d'un schéma directeur immobilier et d'un SI correspondant afin d'ajuster au mieux sa stratégie patrimoniale et sa politique de développement en matière de recherche et de formation, tout en tenant compte des contraintes de financement.**

<sup>74</sup> RAE, p. 20.

<sup>75</sup> RAE, p. 21.

<sup>76</sup> Le laboratoire LIENSs (Littoral ENvironnement et Sociétés) est une UMR interdisciplinaire structurante de la stratégie scientifique de l'université dont la production est de très bonne qualité, comme le relève la dernière évaluation du laboratoire (Hcéres, Résumé final de l'évaluation de l'unité LIENSs - Littoral, environnement et sociétés, publié le 12 avril 2022). Comme le mentionne le RAE, les travaux d'extension du bâtiment ILE 2 (Institut du Littoral), vont permettre de regrouper l'ensemble des équipes en développement de cette unité de recherche et de réaffecter les espaces libérés à d'autres unités en développement.(RAE, p. 21).

<sup>77</sup> RAE p. 20 : « L'établissement a obtenu de l'État un appui financier de 105k€ pour le lancement des études du SDI dès la fin 2021, complété d'un engagement financier de principe de la Région Nouvelle-Aquitaine d'environ 150k€. ».

La préoccupation du développement durable s'inscrit dans la lettre de mission du VP chargé du patrimoine et du développement durable qui souhaite inscrire la démarche dans une dynamique collective. Un réseau de référents chargés du développement durable et de la responsabilité sociétale (DD&RS) a été mis en place, une charte de l'achat durable a été élaborée et une semaine étudiante ayant pour thématique le domaine du DD&RS est organisée. Une demande de labellisation « DD&RS » a été déposée en fin d'année 2021<sup>78</sup>.

LRU entend développer un *Smart Campus*<sup>79</sup>. La démarche engagée depuis 2016 englobe les domaines du patrimoine et du numérique. Sous le pilotage du VP chargé du numérique et du VP chargé du patrimoine, un chef de projet anime cette démarche. Certaines actions ont déjà vu le jour : audits énergétiques, actions sur le numérique responsable, actions en faveur des mobilités douces ou de la biodiversité. Enfin, cette démarche s'inscrit dans un cadre territorial, celui du projet « La Rochelle territoire zéro carbone » porté par la communauté d'agglomération de La Rochelle dans le cadre des PIA 3 « TIGA »<sup>80</sup> et auquel LRU contribue essentiellement au travers de son expertise en recherche et de ses capacités de formation. Ainsi, la démarche engagée par Smart Campus constitue un atout pour le développement de LRU, car elle permet à l'établissement d'être un acteur du territoire et notamment d'être en cohérence avec le projet « La Rochelle Territoire Zéro carbone ».

---

<sup>78</sup> RAE, p. 21 : « Ainsi l'établissement candidatera à la session d'automne 2021 pour la labellisation DDRS. ».

<sup>79</sup> RAE, p. 21.

<sup>80</sup> « Territoires d'innovation de grande ambition » (TIGA) : [https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2018/01/cp\\_annonce\\_laureats\\_ami\\_-\\_tiga.pdf](https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2018/01/cp_annonce_laureats_ami_-_tiga.pdf)

# La recherche et la formation

## 1 / La politique de recherche

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

Une recherche de qualité dont la stratégie et l'organisation reflètent le positionnement et le projet de l'établissement.

Une des quatre ambitions du projet d'établissement 2018-2021 est de « spécialiser la recherche de LRU pour lui permettre de devenir l'université française, voire mondiale, de référence et d'excellence sur le Littoral urbain durable intelligent (LUDI) »<sup>81</sup>. Le déploiement de cette ambition a débuté au cours de la période évaluée. La politique de différenciation repose sur deux spécificités des « forces scientifiques et académiques »<sup>82</sup> de l'université : en premier lieu, la focalisation de l'activité scientifique sur « des enjeux sociétaux et environnementaux », parmi lesquels ceux relatifs aux « transitions environnementale, énergétique et numérique » ; en second lieu, l'intégration des forces scientifiques dans l'institut LUDI, « institut d'enseignement et de recherche regroupant tous les laboratoires, l'ensemble des doctorants et l'essentiel des masters de l'établissement en vue de traiter les questions scientifiques soulevées par l'anthropisation du littoral ».

La comparaison des publications scientifiques de LRU relatives aux objectifs de développement durable (ODD)<sup>83</sup> avec celles de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur<sup>84</sup> fait ressortir des index de spécialisation élevés de LRU pour plusieurs objectifs, parmi lesquels par ordre d'importance décroissante les n°14 « vie aquatique », n°13 « lutte contre les changements climatiques », n°15 « vie terrestre » et n°11 « villes et communautés durables »<sup>85</sup>. Ces données sont congruentes avec celles du programme Iperu (indicateurs de production des établissements de recherche universitaire) de l'Observatoire des Sciences et Techniques du Hcéres reposant sur le Web of science (WOS)<sup>86</sup>. Lors des entretiens, les personnels académiques et les partenaires ont manifesté leur intérêt pour cette focalisation des activités de recherche et exprimé leur adhésion au positionnement stratégique correspondant.

Le système des entités de recherche est formé d'unités, de fédérations et d'observatoires interdépendants<sup>87</sup>, rassemblant 440 personnels permanents qui se consacrent à la recherche, dont 28 chercheurs et 35 ITA du CNRS<sup>88</sup>, ainsi que 230 doctorants. Ces entités de recherche se ventilent de la manière suivante : trois UMR avec le CNRS et une UAR<sup>89</sup> regroupant les deux tiers du potentiel scientifique ; trois unités communes avec d'autres

<sup>81</sup> Projet d'établissement 2018-2020, pp. 4 et 10-17.

<sup>82</sup> RAE, pp. 27-28.

<sup>83</sup> Les objectifs de développement durable, au nombre de dix-sept, sont établis par les États membres des Nations unies et sont rassemblés dans l'« Agenda 2030 » adopté par l'ONU en septembre 2015.

<sup>84</sup> « Research alignment with the current SDG goals », cabinet « SIRIS Academic », mai 2021, 4 p. La méthodologie est explicitée dans « Caractériser les publications scientifiques relatives à un défi sociétal », Hcéres, Points OST, octobre 2021, 20 p.

<sup>85</sup> Sources bibliométriques de cette analyse : Scopus. L'indice de spécialisation (SI) indique le poids des publications se rapportant à un ODD au sein d'une institution par rapport au poids des publications se rapportant à ce même ODD au niveau national, soit un indice respectif pour chacune de ces 3 orientations de 17,3, 6,3 et 5. Par ailleurs, sur les 2 844 publications moissonnées par le cabinet SIRIS Academic entre 2014 et 2019 pour LRU, 12,9 % d'entre elles sont classées sous l'ODD n°14 « vie aquatique » ; 9,32 % sous l'ODD n°13 « lutte contre les changements climatiques » ; 7,67 % sous l'ODD n°15 « vie terrestre » ; et 5,31 % sous l'ODD « Ville et communauté durable » ; soit un total de 35 % des publications liées à ces quatre objectifs en phase avec la thématique du LUDI.

<sup>86</sup> Les données les plus récentes du WOS montrent que le volume de publications de LRU a très sensiblement augmenté depuis 4 ans (391 articles dans des revues à comité de lecture en 2018, 410 en 2019, 517 en 2020, 555 en 2021). Les domaines scientifiques majoritaires sont pour les 4 dernières années : l'environnement avec 273 articles, l'écologie avec 208 articles, la biologie marine avec 157 articles...

<sup>87</sup> RAE, p. 29 et annexe 21, sites Internet des unités, entretiens.

<sup>88</sup> Source : données Reséda au 31/12/2019 - traitement DAPP-SAP2S.

<sup>89</sup> Unités : UMR CEBC, Centre d'études biologiques de Chizé ; UMR LaSIE, Laboratoire des sciences de l'ingénieur pour l'environnement ; UMR LIENSs, Laboratoire littoral, environnement et sociétés. UAR Pelagis, Observatoire pour la conservation des mammifères et des oiseaux marins.

universités<sup>90</sup> ; quatre unités propres<sup>91</sup> ; sept observatoires de l'océan, du littoral ou de la biodiversité, certains relevant de l'IR-ILICO (infrastructure pilotée par l'Ifremer et l'Insu et incorporée dans le dispositif européen JERICO-S3) ou de l'Insu (services d'observation de l'océan, OSU)<sup>92</sup> ; six fédérations de recherche du CNRS<sup>93</sup>, dont deux portées par LRU et comprenant l'Ifremer et des établissements de Nouvelle-Aquitaine ; quatre labcom<sup>94</sup>. Si l'institut LUDI qui dispose de la quasi-totalité des moyens d'appui à la recherche et son prolongement au sein de l'EU CONEXUS sont encore en phase de démarrage, ils incarnent l'un et l'autre les deux versants de l'ambition scientifique de LRU. Cette ambition est partagée au sein de l'établissement – parfois davantage sur le thème du développement durable que sur celui du LUDI – et avec ses partenaires académiques. Le CNRS soutient le positionnement de LRU « sur le domaine "environnement et développement durable" à l'échelle nationale et internationale »<sup>95</sup> en lui consacrant notamment 5 722k€ de masse salariale annuelle ainsi qu'une dotation de 1015k€. Il est ouvert à l'idée d'une fédération de recherche qui correspondrait au périmètre de l'institut LUDI ; il souhaite également favoriser l'arrivée et l'installation de ses chercheurs dans l'agglomération rochelaise<sup>96</sup>.

Les relations avec les autres organismes<sup>97</sup> de recherche sont plus ténues. Outre son implication dans les fédérations portées par LRU et dans plusieurs observatoires, l'Ifremer, qui contribue aussi à la réalisation de l'ODD n°14, a inscrit une de ses équipes dans l'école doctorale de LRU. L'Inrae participe à une UMR (quatre ETP<sup>98</sup>). Enfin, l'IRD et LRU coopèrent au sein du groupement de Recherche international (GDRI) « Sense-Sud », qui travaille notamment sur le suivi de l'érosion des côtes maritimes par l'exploitation de webcams côtières (projets au Viêt Nam et au Cameroun)<sup>99</sup>. Deux leviers devraient renforcer les liens entre l'université et l'ensemble des organismes : le projet de fédération de recherche du CNRS déjà cité sur le périmètre de l'institut LUDI envisage d'associer les trois organismes avec lesquels LRU travaille déjà<sup>100</sup> et le tout récent projet ExcellR<sup>101</sup> du volet ExcellencES du PIA4 implique, outre le CNRS, l'Ifremer et l'IRD.

**Au vu de telles perspectives, le comité recommande à l'université de conclure prioritairement un accord-cadre avec l'Ifremer, qui permette de formaliser les partenariats entre les deux institutions et leurs orientations scientifiques communes.**

LRU couvre, par ses activités scientifiques, tout le spectre des missions assurées par la recherche publique. Ainsi, par exemple, le volet « expertise et appui (...) aux politiques publiques (répondant) aux défis sociétaux, aux besoins sociaux, économiques et du développement durable »<sup>102</sup> peut s'appuyer sur l'UAR Pelagis qui bénéficie

<sup>90</sup> Unités : CRHIA, Centre de recherches en histoire internationale et atlantique (avec Nantes) ; CEREGE, Centre de recherche en gestion (avec Poitiers) ; D2IA, Dynamiques, interactions et interculturalité en Asie (avec Bordeaux).

<sup>91</sup> Unités : CEIR, Centre d'études internationales sur la romanité ; CEJEP, Centre d'études juridiques et politiques ; L3I, Laboratoire informatique, image et interaction ; MIA, Mathématiques, images et applications.

<sup>92</sup> Observatoires : Service national d'observation DYNALIT ; ECOP, Évolution des côtes et des pratiques ; OASU, Observatoire aquitain des sciences de l'univers ; OBIONE, Observatoire de la biodiversité faune-flore des Pertuis charentais. UAR Pelagis, Observatoire des mammifères et oiseaux marins ; SOMLIT, Service d'observation en milieu littoral ; SONEL, Système d'observation du niveau des eaux littorales. IR-ILICO : infrastructure de recherche littorale et côtière. Ifremer : Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer. Insu : Institut national des sciences de l'univers. JERICO-S3 : *Joint European Research Infrastructure of Coastal Observatories: Science, Service, Sustainability*. OSU : Observatoire des sciences de l'univers.

<sup>93</sup> Fédérations : Biosena, Réseau biodiversité et services éco-systémiques en Nouvelle-Aquitaine ; FREDD, Fédération de recherche en environnement pour le développement durable ; INCREASE, *International Consortium on Eco-conception and renewable resources* ; IRSTV, Institut de recherche en sciences et techniques de la ville ; MARGAUX, Fédération mathématique de recherche en Nouvelle-Aquitaine ; MIREs, Mathématiques et leurs interactions, images et information numérique, réseaux et sécurité.

<sup>94</sup> Labcom : laboratoire commun public/privé. Deux au sein de l'UMR LaSIE, 4EVLAB (Efficacité énergétique et environnementale de l'enveloppe et des villes) avec EDF R&D ; RUPEE LAB (Laboratoire de recherche pour le bâtiment durable) avec la plateforme rochelaise Tipee. Deux au sein du L3i avec le soutien de l'ANR, SAIL (*Sequential Art Image Laboratory*) avec Actialuna SAS et IDEAS (Laboratoire d'ingénierie, d'analyse et de la sécurité documentaire) avec l'entreprise Yooz.

<sup>95</sup> Convention entre La Rochelle Université et le CNRS 2020-2021, 6 janvier 2020, p. 8 + annexes.

<sup>96</sup> <https://www.cnrs.fr/fr/cnrsinfo/la-communauté-dagglomération-de-la-rochelle-et-le-cnrs-signent-une-convention-cadre>

<sup>97</sup> Organismes nationaux de recherche : Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement. IRD : Institut de recherche pour le développement.

<sup>98</sup> Une masse salariale de 239159€, source : fiche de caractérisation de l'implication de l'Inrae dans le site de l'ESR de La Rochelle.

<sup>99</sup> <https://www.univ-larochelle.fr/actualites/luniversite-participe-au-reseau-international-sense-sud/>

<sup>100</sup> RAE, p. 29.

<sup>101</sup> Voir *supra*, p.13.

<sup>102</sup> Article L112-1 du code de la recherche, alinéa c bis.

d'une subvention pour charges de service public (SCSP) de 750k€ sur le programme n° 113 « Paysages, eau et biodiversité » du ministère de la transition écologique. La forte implication de LRU dans les observatoires locaux ne se prolonge pas cependant dans une stratégie suprarégionale dans ce domaine.

**Le comité recommande à l'établissement, au regard de son positionnement et de ses atouts, d'amplifier son appui aux politiques publiques du ministère en charge de la transition écologique et d'élaborer avec le CNRS et l'Ifremer une stratégie nationale et européenne en matière d'observation de l'environnement.**

Au niveau international, LRU a structuré son action autour de quatre objectifs : développement des partenariats stratégiques par l'intermédiaire notamment de l'EU-CONEXUS pour ce qui concerne l'espace européen ; augmentation du nombre de projets sur la thématique du LUDI<sup>103</sup> ; accueil de chercheurs internationaux ; valorisation de l'expertise en matière de « Littoral urbain durable et intelligent » auprès des partenaires publics et privés.

Les principaux résultats relatifs à ces objectifs sont tangibles : LRU a en effet été impliquée<sup>104</sup> dans de nombreux projets (plusieurs Era-net<sup>105</sup>, 12 projets Horizon 2020, un certain nombre de projets avec les pays du Sud<sup>106</sup> dans le cadre de programmes de coopération décentralisée), et le dépôt de projets avec les autres membres de l'EU-CONEXUS a été évoqué lors des entretiens. L'ensemble paraît toutefois à ce stade plutôt éparpillé : si l'internationalisation de la recherche émerge bien de l'ambition thématique affirmée dans le projet d'établissement, elle demeure un chantier pour le prochain contrat.

**Le comité recommande d'établir un plan stratégique et un plan d'actions européen et international qui fasse notamment ressortir le rôle structurant de l'EU-CONEXUS grâce à une présentation consolidée des projets issus de ce partenariat, en prolongement de la recommandation émise en 2017 (« Exploiter les relations internationales en recherche, comme elles le sont en formation »).**

Pilotée au niveau de l'établissement par la commission de la recherche, la politique dans ce domaine est menée au sein de l'institut LUDI, dont le directeur est également vice-président chargé de la recherche à LRU, ce qui constitue un choix judicieux dans cette phase de mise en place. L'institut a ses propres organes de gouvernance. À sa création en septembre 2021, la direction de la recherche, des partenariats et de l'innovation (DRPI), qui avait regroupé début 2017 les fonctions d'appui dans ces domaines, a été mise à la disposition de l'institut LUDI. Les moyens de cette direction constituent aujourd'hui les services administratif et financier de l'institut. Cet ensemble comprend une vingtaine de personnes avec une cellule « ingénierie de projets » qui est actuellement en développement. Un des effets attendus de cette nouvelle organisation est de répondre aux besoins des entités de recherche et de formation impliqués dans le LUDI, au plus près de leur expression. **Le comité estime que ce choix organisationnel est cohérent avec le positionnement thématique de l'établissement et il lui recommande d'en tester la pleine pertinence au cours du prochain contrat quinquennal.**

Le dialogue de gestion s'appuie sur des tableaux de bord pluriannuels de suivi des unités de recherche comprenant cinq rubriques : potentiel humain, production, projets-contrats-financement, rayonnement, politique d'établissement<sup>107</sup>. Ce tableau de bord permet de connaître précisément l'activité des unités, le RAE soulignant d'ailleurs que celles-ci « se prêtent au jeu du pilotage partagé, de l'expression de leurs besoins, de leurs points forts et de leurs difficultés »<sup>108</sup>. Cette affirmation a pu être confirmée lors des entretiens. En revanche, la démarche de contrat d'objectifs et de performances (COP) avec les unités n'a pas vu le jour et n'est désormais plus d'actualité, d'après certains des interlocuteurs du comité. Quant à la modulation de la dotation aux unités en fonction « du suivi du pilotage par leur direction »<sup>109</sup>, elle ne se traduit que marginalement dans les faits en raison de sa nouveauté. Elle nécessite en outre un lissage de ses effets dans le temps, ainsi qu'une analyse d'impact qui permettra d'évaluer son influence sur le pilotage des unités de recherche.

**Après avoir clarifié la notion de contrat d'objectifs et de performances à destination des unités de recherche, ainsi que les modalités de modulation de la dotation que l'université leur attribue, le comité recommande la**

---

<sup>103</sup> Sont cités Erasmus+ et Horizon 2020, mais pas les bourses ERC.

<sup>104</sup> RAE, p. 31.

<sup>105</sup> Era-net : European Research Area Network.

<sup>106</sup> RAE, p. 31.

<sup>107</sup> RAE, annexe 20.

<sup>108</sup> RAE, p. 26.

<sup>109</sup> Projet d'établissement p. 17, RAE, p. 26.

## mise en place effective de cette démarche.

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

Des actions effectives de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique, à évaluer et intégrer dans une stratégie d'ensemble.

Une des ambitions du projet d'établissement<sup>110</sup> est « d'innover et de contribuer au développement socio-économique » ; elle est associée à deux des trois indicateurs de performance du volet spécifique du contrat des établissements aquitains qui concerne l'université de La Rochelle (« relations avec le monde socio-économique en formation et recherche ») ; « Campus Innov, approche intégrative pour impulser une dynamique d'innovation »<sup>111</sup>. Le projet d'établissement précise que LRU veut être « un acteur du développement de son territoire »<sup>112</sup> « en lien avec les acteurs socio-économiques », avec lesquels les relations sont organisées « selon une logique de filières »<sup>113</sup>. La politique de valorisation est ainsi préparée et mise en œuvre sous l'égide du vice-président en charge du domaine « Innovation, développement socio-économique et entrepreneuriat » (IDSE). La « coordinatrice des relations avec les filières socio-économiques » bénéficie d'une feuille de route élaborée en 2017 que le comité juge ambitieuse et structurante<sup>114</sup> et pour chaque filière<sup>115</sup>, un enseignant-chercheur « référent » peut aider les partenaires à s'orienter.

Plusieurs instruments ou leviers d'action sont mis au service de la politique de valorisation et d'innovation : « Campus Innov », la SATT Aquitaine AST<sup>116</sup>, la fondation de l'université, les labcoms, l'incitation très récente au dépôt de brevets par l'instauration d'une prime. Du fait de sa mission de prestation de service en appui aux unités de recherche et aux plateformes technologiques, l'ADERA<sup>117</sup> (filiale de soutien à la recherche et à l'innovation des Universités de Bordeaux, Pau, La Rochelle et de Bordeaux INP) apporte un appui indirect en matière de valorisation et d'innovation.

Le projet « Campus Innov » déploie des actions dont les résultats au cours de la période évaluée ne sont pas exposés dans le RAE. Les entretiens ont permis d'identifier une activité certaine sans pour autant que des résultats et un bilan puissent être présentés. De l'avis du comité, ce projet est en cohérence avec l'ambition de LRU en termes d'innovation et il en constitue une des traductions opérationnelles. Le comité recommande toutefois à l'université d'analyser les résultats de ce projet pour établir un bilan utile à l'amélioration du dispositif si cela s'avérait nécessaire.

L'implication de LRU en tant qu'actionnaire de la SATT Grand Centre a permis la création de la société Valbiotis<sup>118</sup>, société cotée en bourse depuis 2017, ainsi que la mise en place de deux plateformes thématiques, l'une concernant la construction durable (Tipee<sup>119</sup>) et l'autre portant sur la valorisation de contenus numériques (Valconum<sup>120</sup>). Ces résultats sont présentés mais ne font pas l'objet d'une mesure de leurs impacts. La dissolution en 2018 de la SATT précitée a conduit l'université à signer une convention pour trois ans avec la SATT AST. Trois projets<sup>121</sup> ont été retenus dès la première année et LRU sera intégrée au tour de table de financement lors du

<sup>110</sup> Projet d'établissement, pp. 4 et 26-29.

<sup>111</sup> Indicateurs et cibles spécifiques de performance de l'université de La Rochelle et Rapport annuel de performance 2020.

<sup>112</sup> Projet d'établissement p. 26 et RAE, p. 7.

<sup>113</sup> RAE, p. 11.

<sup>114</sup> RAE, p. 32 : cette feuille de route est une déclinaison du plan stratégique de développement de l'Innovation et du Développement Socio-Economique (IDSE) dont s'est doté l'établissement.

<sup>115</sup> RAE p. 33.

<sup>116</sup> SATT : société d'accélération du transfert de technologies. AST : Aquitaine Science Transfert.

<sup>117</sup> <https://www.adera.fr/>

<sup>118</sup> <https://www.valbiotis.com/>, société spécialisée dans la prévention et la lutte des maladies métaboliques d'un capital de 49M€ et constituée de 42 collaborateurs dont 75 % en R&D.

<sup>119</sup> <https://www.plateforme-tipee.com/>

<sup>120</sup> <https://valconum.org/>

<sup>121</sup> [https://www.astinnovations.com/uploads/files/Communiques/CP\\_20200526\\_Maturation\\_Projets\\_LRU\\_AST.pdf](https://www.astinnovations.com/uploads/files/Communiques/CP_20200526_Maturation_Projets_LRU_AST.pdf)

renouvellement du CA de la SATT. Cette perspective positive ne suffit pas à combler l'absence d'un bilan précis et systématique des projets de transfert réalisés grâce au dispositif des SATT.

La fondation de l'université, créée en 2009, s'est réorientée vers les relations entre université et entreprises dès 2011, compte tenu de « sa faible efficacité »<sup>122</sup> dans la captation de fonds de mécénat. En 2018, ses statuts et son tour de table de financement ont alors été réactualisés<sup>123</sup>. La fondation dispose aujourd'hui d'objectifs formalisés en cinq axes : « solidarité ; soutien à la recherche et à la formation ; participation au rayonnement scientifique de LRU au sein de son territoire auprès du grand public ; soutien aux entreprises mécènes ; travaux de prospective ». Elle constitue ainsi une structure utile de mise en relation entre les acteurs socio-économiques et les équipes de formation et de recherche de LRU en détectant de potentiels partenaires<sup>124</sup>.

Les licences de brevets ont produit des recettes comprises entre 29 et 118k€<sup>125</sup> chaque année durant la période évaluée. Les brevets (et les fabrications sous licence) ne sont cités ni dans le projet d'établissement, ni dans le volet spécifique « Université de La Rochelle » du contrat des établissements aquitains, ni dans le RAE (sauf au sujet de Valbiotis). Selon une information fournie au CA en décembre 2020, les brevets déposés au cours des dix dernières années sont au nombre de 14. Au-delà de ces éléments, aucune analyse n'est produite pour expliciter la politique de l'établissement en matière de brevets. Au cours de la période évaluée, l'établissement n'a pas fait preuve d'une politique affirmée en ce qui concerne les brevets et licences.

Le comité constate que la volonté politique et les outils mis en place en matière de valorisation sont ambitieux et cohérents. Le bilan des résultats est difficile à identifier, en l'absence de plan d'actions (hors feuille de route pour les filières) et de données chiffrées conduisant au renseignement des deux indicateurs spécifiques du contrat des établissements aquitains.

**Le comité recommande à LRU d'établir un plan stratégique et un plan d'actions dans le domaine de la valorisation (incluant les brevets et les licences) qui montreraient de manière explicite le rôle et la complémentarité des acteurs, des structures et des actions, et qui seraient accompagnés de données pour alimenter des indicateurs de suivi régulièrement renseignés.**

« À travers son projet culturel, LRU a développé des projets de diffusion et de valorisation de la culture scientifique sur la période évaluée »<sup>126</sup>. Les actions menées (Fête de la science, Rue des sciences, Festival du film pas trop scientifique, autres initiatives soutenues à hauteur de 15k€ par l'université) sont à saluer : en moyenne, 3 000 personnes dont 1 200 enfants ont participé à la Fête de la science ; 268 mètres linéaires d'expositions ludiques de vulgarisation de la recherche ont été déployés pour la Rue des sciences, par exemple. Les actions en faveur de la diffusion et de la valorisation de la culture scientifique sont appelées à se développer « au travers notamment du VP "culture et interdisciplinarité" »<sup>127</sup> et de la logistique disponible à l'Espace Culture (salle de spectacle et Medialab). Elles entrent dans l'un des quatre axes du projet ExcelLR (cité précédemment), intitulé « accroître notre impact sociétal et ancrer notre université dans son territoire ». La diffusion de la culture scientifique et technique n'apparaît cependant ni dans le projet d'établissement (où seule une « programmation culturelle co-construite avec le territoire » est évoquée p. 34), ni dans le volet spécifique « Université de La Rochelle » du contrat des établissements aquitains, ni dans les SLESRI, ni dans les conventions avec les intercommunalités. Or, au vu de ses spécificités et de son engagement dans le développement durable, LRU est légitime à devenir un acteur majeur du dialogue entre science et société autour de ces

---

- PCD Mlbac (LaSIE – La Rochelle Université, CNRS) développement de prototypes de capteurs de débit miniatures, robustes et à bas coût, optimisant ainsi les performances des dispositifs de ventilation actuels et permettant la télémaintenance prédictive des systèmes d'écoulements d'air.

- ARCADE (LaSIE - La Rochelle Université, CNRS) développement d'un prototype de caractérisation de granulats recyclés issus du BTP par l'Intelligence Artificielle, ouvrant la voie à l'élaboration de matériaux routiers haute performance et à forte valeur ajoutée, comme le béton recyclé.

- DOMINOES (LIENSs - La Rochelle Université, CNRS) développement de nouvelles enzymes pour la biosynthèse de peptides innovants dans le domaine du traitement de la résistance aux antibiotiques.

<sup>122</sup> Rapport d'évaluation 2017 p. 6 et 63.

<sup>123</sup> Volet spécifique Université de La Rochelle du contrat des établissements aquitains, p. 14 et RAE, p. 34.

<sup>124</sup> Exemples des « Rencontres pro » organisées en 2020 : RAE p. 34 et <https://www.univ-larochelle.fr/actualites/les-rencontres-professionnelles-universite-2020/>

<sup>125</sup> RAE, Annexe O.

<sup>126</sup> RAE, p. 31.

<sup>127</sup> RAE, p. 32.

questions, par exemple à l'occasion de la journée mondiale de l'environnement ou de la semaine annuelle du développement durable, cette dernière visant explicitement à sensibiliser le grand public aux ODD.

**Le comité recommande à l'établissement, au-delà de la programmation régulière de l'Espace culture, d'élaborer une stratégie pluriannuelle de diffusion de la culture scientifique et technique et de faire inscrire ses objectifs dans le SRESRI<sup>128</sup>, les SLESRI et le programme de la fondation, en lien avec les orientations définies dans le projet ExcellR.**

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

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

### a/ Une volonté de définir des parcours personnalisés pour chaque apprenant.

La définition de la stratégie globale de la formation a fait l'objet d'une réflexion approfondie, qui a été formalisée au travers de deux cadrages (2016, 2018)<sup>129</sup> et a été renforcée par plusieurs projets d'importance obtenus au cours de la période :

- le projet NCU « Open CV », moteur de la transformation du 1<sup>er</sup> cycle, qui est en parfaite cohérence avec la notion de spécialisation progressive de la loi ORE et avec le développement de pédagogies transformantes prenant en compte l'approche par compétences et l'hybridation<sup>130</sup> ;
- la construction de l'université européenne EU-CONEXUS<sup>131</sup> qui va permettre de coordonner de nombreuses actions au niveau européen et d'intégrer dans l'offre de formation la dimension internationale par la préparation à la mobilité dans les enseignements relevant des mineures et par le biais de doubles diplômes ou de diplômes conjoints notamment.

Le cadrage pour les licences est précis, grâce notamment au projet NCU « Open CV », ce qui met en évidence une grande dynamique et une grande souplesse au niveau du type de contenu (majeure/mineure, UE transversale) et au niveau de la diplomation, qui inclut les doubles licences et les cursus de master en ingénierie (CMI).

La nomination d'un chargé de mission « référent BUT » témoigne de l'intégration de la réforme de la licence professionnelle au sein de l'université. En effet, la création de ce poste révèle l'attention toute particulière portée à la consolidation des passerelles entre licences, licences professionnelles gérées par le pôle Licences Collegium et les BUT gérés par l'IUT.

Le comité tient à souligner l'attention portée par l'établissement à l'évaluation des premières années d'expérimentation de ses projets pédagogiques structurants, ce qui a conduit à une clarification des enjeux pédagogiques et d'orientation pour une meilleure présentation aux étudiants, dans une démarche d'amélioration continue. L'établissement prévoit d'étendre aux masters sa stratégie de personnalisation des parcours<sup>132</sup> pour leur donner la possibilité de mieux valoriser certaines transversalités.

**Afin de renforcer sa stratégie à l'international, dans cette perspective de personnalisation des cursus, le comité recommande toutefois à l'établissement de mener une réflexion sur l'enseignement des langues dont doit bénéficier chaque étudiant, de l'apprentissage à la certification. Il recommande également à LRU d'ouvrir des cours en langue étrangère, ce qui pourrait être facilité par le développement intensif des formations hybrides.**

<sup>128</sup> Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation.

<sup>129</sup> RAE, p. 36.

<sup>130</sup> cf. Référence 12.

<sup>131</sup> EU connexus est un projet européen soutenu par la commission européenne pour un financement d'un montant de 1 520 000€ (cf. Référence 1). Le projet propose une approche pluridisciplinaire et transnationale autour des défis auxquels les environnements côtiers urbains doivent faire face, en s'appuyant sur ses compétences mutualisées en formation et en recherche. Il concerne six établissements : l'Université Catholique de Valence, l'Université d'agriculture d'Athènes, l'Université technique de construction de Bucarest, l'Université de Klaipeda et celle de Zadar et LRU.

<sup>132</sup> cf. Référence 13.

*b/ Une offre de formation en totale cohérence avec la restructuration interne de l'université et avec l'attribution d'une importante subsidiarité à chaque composante.*

Chaque directeur de composante, accompagné d'un directeur adjoint ou d'un chargé de mission, assure le pilotage de l'offre de formation (OF) qui lui est confiée, de sa mise en œuvre à son évaluation, en passant par son suivi aux plans pédagogique, administratif et financier. Le cadrage de la future OF résulte d'échanges entre la gouvernance centrale, les équipes de formation et les directions des composantes. La CFVU fournit le cadre global et des documents de type « kit » sont ensuite adressés aux équipes. Le comité considère que la liaison entre l'IUT et le pôle Licences Collegium est stratégique : elle est assurée par le chargé de mission « référent BUT ». En revanche, la liaison entre le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>ème</sup> cycle dans la nouvelle organisation collégium – institut est à améliorer.

**Le comité recommande à LRU de mettre en place une articulation entre l'offre de formation du cycle licence et celle du master, problématique qui engage toutes les composantes et qui doit être prise en charge rapidement.**

Chaque acteur de la politique de formation bénéficie de l'instauration de dialogues de gestion matérialisés par un document élaboré par type de diplôme (licence, master, licence professionnelle) et rassemblant des tableaux de bord très complets relatifs au fonctionnement de chacune des formations<sup>133</sup>. Il incombe notamment à l'Observatoire des formations, de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante (OFIVE) de fournir les indicateurs classiques (IP à 6 mois et 30 mois, taux de réussite)<sup>134</sup>, ainsi que des tableaux d'indicateurs complémentaires (effectif, nombre de stagiaires). La direction d'appui au pilotage et à la stratégie (DAPS) complète avec « l'analyse des charges d'enseignement permettant d'établir l'équilibre entre le potentiel RH et la charge »<sup>135</sup>. Les équipes pédagogiques et les composantes disposent de ces documents, mais l'impact de ces tableaux de bord sur le suivi de l'OF n'est pas encore visible ou compréhensible car ils n'ont pas d'influence directe sur l'allocation des moyens (matériels et humains).

**Le comité recommande à l'université de revoir les modes d'exploitation des données afin d'installer un réel suivi de l'offre de formation, dans le cadre d'un processus d'amélioration continue partagé et dans la perspective de fixer des orientations en matière d'allocation des moyens.**

*c/ Une formation continue et une formation en alternance entre amorces de croissance et restructurations internes.*

L'offre de formation continue mise en œuvre par le pôle en charge de la formation continue (FC), service commun rattaché à la VP CFVU, s'est étoffée au cours des deux dernières années, avec la mise en place de six nouveaux diplômes universitaires (DU). La part des DU dans le chiffre d'affaires augmente régulièrement (50 % en 2017, 60 % en 2019)<sup>136</sup>, pour un chiffre d'affaires global stable de l'ordre 900k€, tandis que le nombre de reprises d'études diminue et que les demandes de formations courtes sur catalogue stagnent. L'établissement précise que le redéploiement de personnels vers le secteur de la validation des acquis de l'expérience (VAE) devrait en permettre la relance, d'autant que la qualité n'est pas mise en cause, comme en témoigne la certification qualité par le bureau « Veritas » obtenue en 2018 et confirmée en 2020 sur huit critères<sup>137</sup>.

**Le comité recommande à l'établissement de caractériser plus précisément les difficultés qui expliquent la stagnation des reprises d'études et des demandes de formations courtes, au-delà du simple problème de publication des fiches au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)<sup>138</sup>, qui ne concerne que certains masters.**

La formation par alternance (FA) implique 30 formations (en apprentissage ou en contrat de professionnalisation), qui regroupent 600 étudiants sous contrat. La volonté d'ouverture d'un nombre plus

---

<sup>133</sup> RAE, annexe 26.

<sup>134</sup> RAE, annexe 25.

<sup>135</sup> RAE, p. 49.

<sup>136</sup> RAE, p. 43.

<sup>137</sup> RAE, annexe 24.

<sup>138</sup> RAE, p. 43.

important de formations dispensées selon cette modalité s'est traduite par la mise en place récente du pôle Alternance et par la création d'un Centre de formation d'apprentis (CFA) unique interne à la rentrée 2020. Les moyens financiers liés à l'alternance qui, en ce qui concerne l'apprentissage, étaient gérés par un CFA hors université, sont maintenant gérés en totalité par le pôle « alternance » de LRU. Cette centralisation de moyens est un facteur qui contribuera, du point de vue du comité, au développement rapide de l'alternance souhaité par l'université.

L'acculturation de la communauté universitaire autour de la formation tout au long de la vie (FTLV), enfin, reste timide<sup>139</sup>.

**Le comité recommande à l'université de faire en sorte que le pilotage du CFA soit renforcé avec, par exemple, la création d'un conseil de perfectionnement. Il suggère également que les pôles FC et FA mutualisent et consolident leurs actions de mise en valeur de l'OF à destination du monde socio-économique en s'appuyant sur la politique des filières menée par l'établissement, afin que LRU devienne un acteur de référence de la FTLV. Enfin, il invite les trois directions (FC, FA, Direction des pédagogies innovantes) à engager un travail interne pour une meilleure appropriation du concept de FTLV par le corps enseignant, en associant cette problématique à celles des blocs de compétences, dans le cadre d'un processus à déployer filière par filière, avec l'accompagnement des partenaires socio-économiques impliqués dans les formations.**

**Référence 12. « L'université développe un ensemble de dispositifs institutionnels garantissant une action coordonnée et opérationnelle au service de l'offre de formation et de son internationalisation. » (Référentiel du Hcéres)**

*d/ Une personnalisation des parcours qui s'appuie sur l'approche par compétences dont le déploiement effectif reste à consolider.*

Un des leviers mis en œuvre par LRU afin d'assurer une transformation structurelle et progressive du cycle licence, en renforçant le lien entre profil, projet et parcours de l'étudiant, consiste à s'engager dans l'approche par compétences (APC)<sup>140</sup>. L'établissement a mené de nombreuses actions dans ce sens<sup>141</sup> : projet AMI 2017-2019, PIA NCU Open CV ; construction de référentiels de compétences ; définition de l'ensemble des formations par compétences (offre de formation 2018-2021) ; développement de l'APC poursuivi dans le cadre de la réforme du BUT. Il est conscient que l'accompagnement collectif de l'APC demande de s'inscrire dans un temps long mobilisant des personnels formés<sup>142</sup> et il précise que des efforts sont encore à déployer afin de s'approprier les différents dispositifs proposés. Le comité souligne la qualité du travail accompli par LRU durant la période évaluée.

**Le comité recommande à l'établissement de faire en sorte que les actions entreprises afin d'accompagner les enseignants dans cette démarche d'approche par compétences soient soutenues et reconnues par toutes les équipes pédagogiques. Il encourage l'université à s'appuyer sur l'expérience acquise par le réseau national APC<sup>143</sup> et sur les référents filières en relation avec le monde socio-économique, afin d'améliorer la visibilité des compétences associées à chaque parcours.**

*e/ Des initiatives multiples et de qualité dans le domaine de la transformation des pratiques pédagogiques.*

L'établissement accompagne la transformation de son offre de formation par plusieurs dispositifs : l'élaboration, déjà mentionnée du nouveau cadrage de l'offre de formation<sup>144</sup> ; la communication du kit décrivant les formations, des documents de suivi et des tableaux de bord accompagnant les dialogues de gestion. L'établissement s'appuie sur la direction des pédagogies innovantes (DPI) afin d'assurer la diversification des modalités d'apprentissage. L'accent est mis sur les pratiques pédagogiques dans lesquelles LRU s'est fortement engagée, à savoir la numérisation des contenus de formation (les deux projets OCAM et HyPE-13 obtenus dans le cadre du PIA3 « Hybridation des formations d'enseignement supérieur ») ; l'exploitation en très forte

<sup>139</sup> Le terme FTLV est absent du RAE et entretiens.

<sup>140</sup> RAE, p.8 et 37.

<sup>141</sup> RAE, pp. 47-48.

<sup>142</sup> RAE, p. 48.

<sup>143</sup> RAE, p.48, par exemple : le réseau RéNAPS'up.

<sup>144</sup> La structuration de l'offre (3 UE majeures de 6 ECTS, une UE transversale de 6 ECTS et une mineure de 6 ECTS), RAE, p. 46.

augmentation de la plateforme de streaming POD (2 100 vidéos) ; l'usage des boîtiers de vote pour les cours interactifs ; le recours aux webconférences ; l'utilisation soutenue de la plateforme Moodle ; le projet « FaBrique »<sup>145</sup>. Ces compétences dans le domaine des pédagogies numériques sont particulièrement reconnues par les partenaires de LRU au sein de la coordination territoriale Nouvelle-Aquitaine<sup>146</sup>.

**Le comité recommande à l'université de recenser et de hiérarchiser les nouvelles modalités d'apprentissage afin de consolider sa politique d'innovation pédagogique et de mieux communiquer auprès des équipes pédagogiques au sujet de ces dispositifs.**

L'établissement a engagé en 2018 la mise en place des conseils de perfectionnement mais reconnaît que la constitution de certains conseils ou l'organisation par mention ne sont pas encore complètement opérationnelles<sup>147</sup>. LRU souligne que cette démarche sera améliorée en impliquant tous les acteurs concernés dans le cadre d'un comité de pilotage. **Le comité encourage l'université dans cette démarche qui consolidera le fonctionnement des conseils de perfectionnement. En particulier, le comité suggère à LRU de veiller à une plus forte implication des acteurs du monde socio-économique et des étudiants dans la co-construction des blocs de compétences et leur évaluation.**

**Le comité recommande à l'établissement de se doter d'outils adéquats pour la collecte des informations et l'analyse des retours d'expériences opérées par les conseils de perfectionnement, afin d'assurer une amélioration continue des formations et d'accompagner les équipes pédagogiques dans l'appropriation de cette culture de l'évaluation.**

*f/ Des évolutions affirmées en matière d'internationalisation de la formation mais des mobilités entrantes à développer.*

Deux objectifs guident la stratégie de LRU à l'international<sup>148</sup> : outre celui déjà relevé d'« être parmi les 10 meilleurs établissements positionnés sur la thématique du LUDI »<sup>149</sup>, l'ambition est aussi de faire de LRU « une université internationalisée reconnue pour la qualité de son environnement et l'accompagnement des mobilités ». La politique internationale de LRU s'appuie sur la commission des relations internationales (RI), responsable de sa mise en œuvre, et sur un réseau de 22 correspondants<sup>150</sup> au sein des composantes de l'établissement. Des entretiens menés, il ressort certaines disparités dans les rôles des correspondants RI au sein des composantes.

Cette hétérogénéité dans la définition de ce qu'est le rôle de correspondant découle de l'absence de cadrage de cette fonction au niveau de l'établissement. La transformation de la politique internationale n'a pas encore infusé au sein des composantes dans tous les secteurs, certains correspondants conservant leur rôle antérieur dès lors que leur périmètre n'a été que peu touché par la redéfinition des priorités de l'établissement.

**Le comité considère néanmoins que ces 22 correspondants sont des atouts pour le relais, en interne, de la politique internationale de LRU. Dans cette perspective, il recommande donc à l'université d'établir le cadrage nécessaire à leur action, afin d'assurer une meilleure transversalité dans la mise en œuvre de la politique internationale de l'université et de donner une meilleure visibilité à cette fonction auprès des membres de la communauté universitaire.**

Au cours de la période évaluée, de nombreux résultats en matière de relations internationales (RI) sont à souligner : mise en place de l'Université Européenne EU-CONEXUS ; élargissement du spectre des étudiants

<sup>145</sup> Bilan d'activité 2018-2021 (DOI), 21 p. et RAE, p.42, 48 et 58.

<sup>146</sup> Convention Territoriale : LRU pilote l'action 4.1.

<sup>147</sup> RAE, p. 8.

<sup>148</sup> RAE, p. 30.

<sup>149</sup> RAE, p. 30.

<sup>150</sup> Le réseau des référents RI issus des composantes concernent les entités suivantes : biotechnologies/sciences pour la santé ; biologie/écologie ; physique/chimie/matériaux ; mathématiques ; Informatique ; génie civil ; sciences de la terre ; IAE/gestion ; droit/science politique ; LEA Australie ; LEA Nouvelle-Zélande ; LEA Chine-Taiwan ; LEA Chine-Wuhan MCI ; LEA Corée L ; LEA Corée M ; LEA Indonésie/Malaisie ; LEA pays anglophones Amérique ; LEA pays anglophones européens ; LEA pays hispanophones ; LEA pays Lusophones ; SHS (histoire et géographie) ; Lettres.

partant en mobilité internationale (240 mobilités en 2018-2019, proche de la cible de 250 visée pour 2025)<sup>151</sup> ; structuration institutionnelle de la politique internationale avec la création de la direction des relations internationales, de l'Europe et de la francophonie (DRIEF) et de la maison de l'international (MDI) ; soumission et obtention de projets de coopération européens interservices (Erasmus+), de doubles diplômes et/ou de diplômes délocalisés en partenariat avec des établissements issus de différentes zones du monde (Europe, Afrique, Amérique Nord et Asie)<sup>152</sup> ; création du livret de l'étudiant sortant et nouvelles procédures d'accueil des étudiants entrants<sup>153</sup>. L'enseignement du français langue étrangère (FLE) est proposé à l'Institut universitaire des langues – Français langue étrangère (IUL-FLE) qui offre un diplôme universitaire et des préparations au DELF et au DALF<sup>154</sup>.

LRU souhaite utiliser le label « Bienvenue en France » de niveau « une étoile », gage de qualité d'accueil et de suivi des étudiants internationaux, pour augmenter le nombre d'étudiants entrants, alors que celui-ci n'a cessé de décroître dans le cadre des accords de coopération : 121 en 2014, 120 en 2018-2019 et 24 en 2020-2021<sup>155</sup>. Ces effectifs sont éloignés de la cible de 200 mobilités souhaitées pour 2025, l'augmentation des mobilités entrantes demeurant ainsi « un défi pour l'établissement »<sup>156</sup>. Les chiffres 2020-2021 doivent être relativisés, l'année ayant été marquée par la crise de la Covid-19 qui a entraîné de très nombreuses annulations de mobilité.

**Le comité recommande à l'université de se saisir de toutes les potentialités que l'EU-CONEXUS pourra représenter en matière d'ouverture, d'attractivité et de rayonnement à l'international des formations, en cohérence avec son projet pédagogique, et de renforcer les dispositifs d'accompagnement des mobilités entrantes des étudiants et des enseignants.**

### 3 / Le lien entre recherche et formation

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

*a/ L'institut LUDI, élément facilitateur pour renforcer le lien entre formation et recherche, sous réserve d'une meilleure articulation entre premier et second cycle.*

L'institut LUDI « rassemble les masters (hormis ceux relevant de la FDSPM), l'école doctorale et les forces scientifiques de l'université sous une gouvernance commune »<sup>157</sup>. Durant la période de référence de l'évaluation, les taux de réussite en master ont été très bons et associés à des taux d'insertion professionnelle très corrects<sup>158</sup>, mais la poursuite en doctorat des diplômés reste faible<sup>159</sup>. L'adossement de la formation à la recherche n'est visible qu'au travers du rattachement des équipes pédagogiques aux unités de recherche. LRU affiche la volonté d'accentuer la formation à, par et pour la recherche, au niveau master, non seulement en déclinant les actions classiques de type initiation à la recherche ou séminaires mais également en utilisant les mineures au sein des mentions de masters pour définir des parcours « recherche ».

<sup>151</sup> RAE, p. 46

<sup>152</sup> Un double diplôme master avec l'Europe (Roumanie) ; trois diplômes délocalisés avec l'Afrique (Maroc, Cameroun, Sénégal) ; un parcours de double diplôme avec l'Amérique du Nord (Canada) et quatre double diplômes avec l'Asie (Indonésie, Vietnam et Chine), <https://www.univ-larochelle.fr/international/programmes/doubles-diplomes/>

<sup>153</sup> Entretien et RAE, p. 45.

<sup>154</sup> DELF : diplôme d'études en langue française. DALF : diplôme approfondi de langue française, <https://www.univ-larochelle.fr/international/politique-internationale/lambition-internationale>

<sup>155</sup> Annexe 0 du RAE, L'université en chiffres, p.10. L'année 2020-2021 est atypique, probablement en lien avec la crise sanitaire.

<sup>156</sup> RAE, p. 46.

<sup>157</sup> RAE, p. 12 et 29.

<sup>158</sup> Indicateurs-INDI-02.pdf.

<sup>159</sup> De 2018-2019 à 2020-2021, les étudiants ayant obtenu leur dernier diplôme à LRU représentent entre 12,1 % et 22,9 % des inscrits en 1<sup>ère</sup> année de doctorat, à côté de deux doctorants sur trois en moyenne provenant d'autres universités françaises, quand le reste de l'effectif a été diplômé à l'étranger (RAE annexe 0 p. 12).

**Le comité recommande à l'université de veiller à l'attractivité des parcours « recherche », tout en consolidant l'initiation à la recherche dans toutes les formations, de la licence au master.**

Du point de vue du comité, l'institut LUDI ne pourra jouer pleinement son rôle dans la structuration de la relation entre formation et recherche que si ses liens avec le pôle Licences Collegium et la FDSPM sont effectifs, notamment au travers des mineures du cursus de licence mais également dans le cadre de la définition des profils de postes. De même, l'abandon du projet de création d'écoles au sein du LUDI<sup>160</sup>, au profit de départements qui pourraient être disciplinaires et qui couvriraient à la fois le pôle Licences Collegium, la FDSPM et l'institut LUDI, ne peut que contribuer à conforter les liens entre formation et recherche tout en lui garantissant un caractère pluridisciplinaire et à donner de la cohérence à la politique des emplois.

**Le comité recommande à l'établissement de s'assurer que le dialogue engagé entre les responsables de master et les unités de recherche, la mise en visibilité de la thématique LUDI et le suivi des doctorants débouchent sur des actions concrètes visant à l'instauration d'un continuum entre licence, master et doctorat pleinement attractif.**

Le RAE n'apporte aucun éclairage sur la politique de recrutement et sur les objectifs poursuivis pour une cohérence du lien recherche-formation. Toutefois, les travaux menés dans le cadre de la construction de l'institut LUDI<sup>161</sup>, la prise de conscience du risque de perte du continuum licence, master et doctorat et la recommandation supra du comité, ont vocation à donner à l'établissement les éléments nécessaires à une politique de recrutement au service de ses ambitions et plus particulièrement au service du lien formation-recherche.

*b/ Une école doctorale pluridisciplinaire en cours de positionnement au sein de l'institut LUDI.*

Créée au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'école doctorale Euclide a pris la suite du dispositif doctoral de la ComUE LdV (six ED disciplinaires). Son pilotage s'appuie sur un conseil doctoral rassemblant six correspondants ou référents des filières scientifiques antérieures. À l'occasion de cette restructuration, une gouvernance centralisée de l'ED a été réaffirmée, fondée sur le respect des particularités de chaque secteur avec un règlement partagé. L'ED se présente comme une structure au service des doctorants et sa principale action a été de leur fournir une offre homogène et variée de formations complémentaires, présentée dans un guide très complet, dont l'actualisation annuelle est à souligner comme un résultat positif (seules y manquent les informations sur les financements possibles). L'ED facilite également, sur le plan administratif comme financier, la mobilité de doctorants à l'international.

Entre 2015-2016 et 2020-2021, le nombre de doctorants inscrits est resté stable, passant de 219 à 218, avec un pic à 238 au cours de la période et une moyenne annuelle de 226, les deux tiers étant inscrits dans des disciplines de sciences exactes<sup>162</sup> ; le nombre de thèses soutenues a décliné de 52 à 41 (moyenne 44), plus de 5 sur 6 relevant du domaine des sciences exactes. Étant donné la stagnation du nombre de doctorants au cours de la période évaluée (et après la « baisse de leur effectif » au cours de la période précédente et celle « de l'attractivité des filières doctorales »<sup>163</sup>), « un des défis (...) sera d'augmenter notablement ce nombre »<sup>164</sup>, ce qui est annoncé dans le projet d'établissement<sup>165</sup> et constitue donc une ambition récurrente de LRU.

Le suivi des carrières des docteurs, précédemment assuré par la ComUE LdV, est actuellement réalisé de manière empirique et l'absence d'un outil de suivi est constatée<sup>166</sup>. La très grande majorité des doctorants issue d'une formation extérieure à LRU, ainsi que les financements très diversifiés (allocations d'établissement, bourses de la Communauté d'agglomération Rochelaise, CIFRE), constituent à la fois un levier d'attractivité et un atout pour LRU.

**Le comité recommande à l'établissement de s'assurer que l'ambition d'augmenter le nombre des doctorants, notamment en provenance du 2<sup>ème</sup> cycle, peut être effectivement atteinte grâce à des moyens adaptés**

---

<sup>160</sup> Entretiens.

<sup>161</sup> RAE, p. 29.

<sup>162</sup> L'université en chiffres, RAE annexe 0, pp.11-14.

<sup>163</sup> Rapport d'évaluation 2017 p.17 et 36.

<sup>164</sup> RAE, p. 50.

<sup>165</sup> Projet d'établissement, p. 13.

<sup>166</sup> Entretiens.

**(mineures recherche, continuum LMD, financements de thèses...), et de mettre en place un dispositif de suivi de leur insertion et de leur parcours professionnel.**

*c/ Une politique documentaire ambitieuse au service de la recherche et de la formation dans un cadre socio-culturel étendu.*

La bibliothèque universitaire joue pleinement son rôle d'accès au savoir, tant vis-à-vis de ses usagers (étudiants et personnels) que du public non universitaire, qui représente environ 10 % des visiteurs<sup>167</sup>. En effet, la centralisation des ressources documentaires, la localisation à proximité de la médiathèque rochelaise, les conventions partenariales multiples, dont celles avec la communauté d'agglomération de La Rochelle et avec l'établissement pénitentiaire de Saint-Martin de Ré, l'accès libre aux fonds documentaires, ainsi que les plages horaires d'ouverture étendues font de LRU un acteur majeur de la diffusion du savoir et de l'ouverture à la société locale.

Plusieurs opérations d'équipement dans le cadre de « Campus Innov » et du NCU OpenCV, dont un *Learning Center*, constituent des soutiens importants à la formation et à la recherche.

Le service comprend 33 agents, effectif en légère diminution au cours de la période de référence de l'évaluation. Le budget annuel du service est stable à 500k€, ce qui conduit, vu le renchérissement continu des ressources numériques, à réduire régulièrement les abonnements qu'ils soient papiers ou numériques, avec le choix de maintenir les ressources sur site. Le renouvellement récent du système de gestion issu de l'ABES (SGBm)<sup>168</sup> permet au service de disposer d'une interface de recherche publique. Le comité ne peut qu'encourager cette dynamique d'extension à des possibilités d'interopérabilité (HAL, HAL institutionnel, Moodle). Le souhait de l'établissement consiste maintenant, au-delà du portail HAL, à créer une archive institutionnelle de toutes les productions scientifiques qui serait inscrite dans le schéma directeur du numérique en préparation.

La bibliothèque universitaire intervient dans toutes les formations (de la 1<sup>ère</sup> année de licence jusqu'au doctorat) sous des formes variées et flexibles, en parfaite adéquation avec les problématiques actuelles : à titre d'exemple, le comité relève la pertinence de l'action de formation projetée qui traitera de l'évaluation et de la critique de l'information dans un souci de sensibilisation aux « fake news ».

---

<sup>167</sup> Entretiens.

<sup>168</sup> L'accord-cadre désigné sous l'appellation « SGBm – Système de Gestion de Bibliothèque mutualisé » couvre la fourniture d'une plate-forme de services documentaires articulée avec les systèmes administrés par l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes). L'ensemble des solutions SGBm comporte les fonctions classiques des systèmes intégrés de gestion des bibliothèques (SIGB), un résolveur de liens, un outil de découverte, l'accès à une base de connaissance, un ERMS (Electronic Resource Management System) conçu pour faciliter la gestion des bouquets de périodiques électroniques et des bases de données en ligne - <https://abes.fr/systemes-gestion-bibliotheque/sgbm/>.

# La réussite des étudiants

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

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

*a/ Une politique de recrutement diversifiée, consciente des difficultés liées au contexte territorial.*

L'université fait preuve d'un engagement fort dans le processus d'information et d'orientation des lycéens, avec l'appui d'un chargé de mission issu de la communauté de l'enseignement du secondaire et la mise en place coordonnée de nombreux dispositifs avec les lycées locaux<sup>169</sup>. Les actions sont réalisées avec l'aide d'un réseau de 10 enseignants référents et d'une centaine d'ambassadeurs étudiants, recrutés et formés par la direction de l'orientation et de l'insertion (DOI) pour rencontrer les lycéens<sup>170</sup>. L'équipe ainsi structurée facilite l'organisation d'interventions ponctuelles dans les établissements du secondaire et permet également des immersions longues dans le but de favoriser la poursuite d'études après le baccalauréat. En Nouvelle-Aquitaine, on constate en effet que malgré un taux de réussite au baccalauréat généralement supérieur à la moyenne nationale, le taux de poursuite d'études demeure quant à lui en dessous de la moyenne nationale. Un poste de directeur adjoint chargé du « Continuum Bac -3 Bac +3 » a été créé au sein du pôle Licences Collegium pour renforcer la démarche.

**Bien que les indicateurs soient difficiles à mettre en place pour ce travail de fond, le comité recommande à l'établissement d'effectuer une évaluation et un suivi des actions en matière d'orientation afin de cibler les plus efficaces et de réduire ainsi le risque d'une éventuelle dispersion des ressources.**

*b/ L'accueil des profils spécifiques : un dispositif intégré.*

La politique d'accueil des profils spécifiques d'étudiants est portée par un VP en charge du domaine lié au handicap et aux profils spécifiques. La gestion des sportifs de haut et bon niveau est maîtrisée et répond aux spécificités du territoire<sup>171</sup>. Le schéma directeur en matière de handicap, dont la révision est en cours pour s'adapter au LUDI, développe une vision universaliste du handicap que résume ce mot d'ordre : « différent comme tout le monde ». Un important système de relations a été mis en place avec les lycées pour limiter les phénomènes d'autocensure de la part des futurs étudiants. Toutefois, le processus conduisant aux décisions d'aménagement des études n'est pas optimal d'après les entretiens, car il ne couvre pas les cursus dans l'intégralité de leur déroulement.

**Le comité recommande à l'établissement d'accorder une attention particulière à cette question qui doit concerner les étudiants correspondant à ces profils dès le début de leur scolarité et ne pas seulement les accompagner un semestre ou une année au cours de leur cursus, de manière à faciliter leur poursuite d'études en master.**

*c/ Des dispositifs qui favorisent l'accompagnement, la réussite et la démarche individuelle de l'étudiant.*

L'aide à la réussite et à l'orientation est confiée à la DOI et à la DPI, l'impulsion provenant du NCU Open CV. Des tests sont réalisés lors de l'accueil en L1, suivis d'entretiens individuels destinés notamment à informer sur les dispositifs de réorientation. Au total, chaque étudiant de L1 est reçu en entretien par les équipes pédagogiques, ce qui représente plus de 1000 entretiens. Par ailleurs, la DOI est fortement présente : elle réalise plus de 500 entretiens d'orientation à la demande par année et développe, durant les trois années de licence, un

<sup>169</sup> RAE, p. 54 : « ...de 54 % des lycées dans les Deux Sèvres jusqu'à plus de 95 % en Charente Maritime ».

<sup>170</sup> RAE, p. 54 : « En 2019, 14 actions ont été proposées ».

<sup>171</sup> Il s'agit pour l'essentiel du rugby en lien avec le club local (Stade Rochelais) et des activités nautiques dont la voile.

enseignement constitutif d'unité (ECU<sup>172</sup>) obligatoire, dit ARP (aide à la réussite du projet), qui mobilise 40 intervenants référents en charge de 30 étudiants chacun. Les primo-entrants bénéficient d'un accompagnement spécifique important (50 tuteurs en interne L3-M, 150 mentors de l'AFEV et un espace numérique d'entraide). LRU repère ainsi de manière précoce les étudiants en difficulté ; plusieurs DU ont été mis en place pour les étudiants « décrocheurs » (DU Pareo et DU Tremplin)<sup>173</sup>. L'ensemble de ces dispositifs a déjà permis d'augmenter les taux de réussite : le comité ne peut qu'encourager cette démarche, que LRU prévoit de renforcer. Le cursus majeure/mineure mis en place par l'université permet d'inciter l'étudiant à une démarche individuelle de construction de son parcours de formation en lui fournissant un cadre pour l'accompagner dans son projet. Le contrat pédagogique de réussite expérimenté pour trois licences et un BUT appuie la démarche. Le logiciel « ConPeRe » étant mis en place, le contrat devrait être déployé sur toutes les formations en septembre 2022, afin de permettre un meilleur suivi et une prise en compte plus précoce des besoins individuels de l'étudiant pour une meilleure orientation tout au long de sa formation.

#### *d/ Une insertion professionnelle préparée et suivie, une ouverture grandissante à l'entrepreneuriat.*

L'offre de formation intègre des enseignements et des dispositifs visant à la professionnalisation des étudiants par le biais d'EC libres à finalité professionnalisante et d'EC ARP. La DOI intervient également à travers les conseils qu'elle dispense aux étudiants<sup>174</sup> et en pilotant le projet du « Career Center »<sup>175</sup> qui a permis la mise au point d'une plateforme « Jobteaser » de recherche de stages, d'emplois et de rencontres d'entreprises (plus de 50 % des étudiants inscrits) à laquelle est associée une *newsletter* hebdomadaire. L'ARP et les stages ont été des leviers pour la constitution d'un e-portfolio, l'expérience du portfolio KARUTA n'ayant pas été concluante de l'avis de l'établissement (manque de souplesse d'utilisation, outil mal adapté aux besoins de LRU)<sup>176</sup>. **Le comité suggère à l'université d'explorer très rapidement d'autres options afin d'accompagner l'approche par compétences de l'étudiant comme de l'enseignant par des outils adaptés.**

L'OFIVE est en charge de la collecte de nombreux indicateurs, ainsi que de la mise en œuvre des enquêtes ministérielles (taux de réussite, insertion professionnelle). L'analyse de ces indicateurs est exploitée dans le cadre des dialogues de gestion (cf. référence 11) et les résultats des enquêtes sont intégrés aux fiches descriptives des formations rendues publiques sur le site internet de LRU.

Durant la période de référence de l'évaluation, le comité a relevé que les taux de réussite en master ont été très bons et associés à des taux d'insertion professionnelle très corrects<sup>177</sup>, comme le relève le rapport d'évaluation des formations du Hcéres – Master du 15 novembre 2021, ce qui témoigne de l'efficacité de l'accompagnement.

Enfin, l'établissement est très impliqué dans la démarche entrepreneuriale, ce qui est cohérent avec les objectifs de « Campus Innov ». Membre de PEPITE Entrepreneuriat campus Aquitaine (ECA), ce programme est piloté par la coordination territoriale et LRU est chef de file du dispositif pour le territoire rochelais. L'université est d'ailleurs l'établissement de la région qui, proportionnellement à ses effectifs, a le plus grand nombre d'étudiants émergeant au programme, avec 70 étudiants accompagnés par an<sup>178</sup>. Au-delà du dispositif classique « étudiant entrepreneur » (D2E ou statut SNEE), plusieurs actions<sup>179</sup> visent à favoriser cette sensibilisation : la mineure entrepreneuriat des licences avec 80 heures de cours, les Cordées de l'entrepreneuriat, le Hackathon doctorants-entreprises<sup>180</sup>.

---

<sup>172</sup> ECU : Enseignement constitutif d'une unité d'enseignement (UE).

<sup>173</sup> RAE, p. 56. DU PAREO : passeport pour réussir et s'orienter ; DU Tremplin : année de transition entre le lycée et l'université sous forme d'un diplôme universitaire de préparation à l'enseignement supérieur.

<sup>174</sup> RAE, p. 59.

<sup>175</sup> RAE, p. 59 et Annexe 29.

<sup>176</sup> RAE, p. 57 et entretiens.

<sup>177</sup> Indicateurs-INDI-02.pdf

<sup>178</sup> RAE, p. 58.

<sup>179</sup> RAE, p. 58 : Bilan global : 150 projets, 600 rendez-vous individuels, 2 000 participants sur 90 ateliers.

<sup>180</sup> RAE, p. 58, en partenariat avec PEPITE et la Fondation, 10 entreprises.

## 2 / La vie étudiante

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

#### a/ Une qualité de vie étudiante confortée par la vie associative

La ville de La Rochelle se situe en troisième position des villes moyennes étudiantes en France au classement 2021-2022 du magazine *L'Étudiant*<sup>181</sup>. Le positionnement de LRU en tant qu'université au cœur de la ville contribue à l'affirmation d'une vie étudiante dynamique et pleinement insérée dans l'environnement local. Ce constat positif est cependant à nuancer car la ville de La Rochelle et ses abords se situent au sein d'un espace littoral et touristique contraint, qui rend difficile la construction de logements étudiants, en raison notamment de la pression d'autres types de demandes résidentielles. Le Crous fait ainsi le constat d'une offre de logement étudiant inférieure à la moyenne nationale au sein de ce territoire<sup>182</sup>. Il échange avec l'agglomération rochelaise pour essayer d'identifier du foncier mobilisable, sans pour autant, à l'heure actuelle, trouver de solution qui lui permette d'accroître son parc immobilier.

L'équipe présidentielle soutient activement le développement de la vie étudiante. Sa politique est conduite et coordonnée par cinq vice-présidents rattachés aux domaines « CFVU », « culture et interdisciplinarité », « handicap, profils spécifiques, vie associative et initiatives étudiantes », « qualité de vie au travail et égalité ». Les étudiants et les services en charge des actions de dynamisation de la vie étudiante sont associés au travers de la CFVU et de quatre commissions spécialisées. Les actions et services sont développés au sein de trois lieux porteurs de services à l'étudiant : l'espace culture maison des étudiants (MdE), le Service universitaire d'activité physique et sportive (Suaps) et le service de santé universitaire (SDSU). Chacun d'eux dispose d'un budget, d'équipements et les actions mises en œuvre sont nombreuses, quel que soit le secteur (santé, culture, sport). On peut citer, par exemple, les projets « L'université me protège » dans le domaine de la santé, « Mille sabords » dans le champ du sport et « Les étudiants à l'affiche » en ce qui concerne la culture.

Le comité souligne ainsi la forte implication de l'« espace culture MdE » avec un projet<sup>183</sup> culturel articulé autour de cinq axes, dont quatre relèvent de la vie étudiante : mise en place du Pass'culture<sup>184</sup>, pratique artistique<sup>185</sup>, programmation culturelle des spectacles en collaboration avec la ville<sup>186</sup>, promotion de la vie associative. La ville de La Rochelle et l'université s'accordent pour que la vie étudiante rayonne dans la cité. Ainsi, la ville est facilitatrice et en soutien de toutes les manifestations pour ou par les étudiants.

L'activité sportive est encouragée au travers d'une politique volontariste, tant en faveur de la pratique<sup>187</sup>, qu'elle soit de loisir ou de compétition, que par l'organisation de temps forts qui ponctuent la vie de l'établissement (rallye nautique, nuit du sport). L'étudiant a la possibilité de valoriser sa pratique sportive par l'acquisition d'ECTS (UE) ou par une bonification. Le jeudi après-midi est d'ailleurs banalisé afin de permettre aux étudiants de disposer du temps nécessaire pour s'investir dans la pratique d'une activité sportive, culturelle ou associative.

**Le comité considère que cette mesure contribue de manière efficace à l'engagement des étudiants dans la vie universitaire et recommande à l'établissement de maintenir une telle disposition.**

En ce qui concerne le domaine de la santé étudiante et de la prévention des risques, des actions sont déployées par différentes directions, notamment pour ce qui concerne la sensibilisation aux dangers de l'alcool et des drogues ou l'accompagnement individuel en cas de suspicion de harcèlement, de discrimination ou de violences. Certaines initiatives étudiantes visent également à faciliter l'accès à des produits de première nécessité pour lutter contre la précarité menstruelle et aborder la santé sexuelle.

Les étudiants de l'université disposent de 15 associations et de huit « bureaux des élèves ». Afin d'améliorer le lien entre l'université et son réseau associatif, au travers d'une meilleure connaissance réciproque et dans le

<sup>181</sup> RAE, p. 60.

<sup>182</sup> Entretiens.

<sup>183</sup> Entretiens.

<sup>184</sup> 20 lieux partenaires et tarifs réduits – 1 815 étudiants.

<sup>185</sup> 11 ateliers artistiques gratuits et ouverts à tous – 200 étudiants.

<sup>186</sup> Festival « Les étudiants à l'affiche » - 5 000 personnes (10 000 connexions YouTube).

<sup>187</sup> RAE, p. 61 : 4 000 étudiants inscrits, 1,7 activité par étudiant.

sens d'un brassage entre les étudiants des différentes composantes de l'université, un poste d'assistant de projet chargé de l'animation entre associations a été créé en 2019. Un local et un budget ont été alloués à cette fin et les étudiants apprécient les retombées positives de ces mesures. Les aides du FSDIE (37k€) sont fléchées en soutien des actions étudiantes et attribuées dans le cadre d'une commission d'aide aux projets qui se réunit trois fois par an. Ce dispositif est connu des étudiants et 35 à 40 projets sont déposés chaque année. L'investissement des étudiants, tant dans les associations de l'université que dans l'activité sportive ou dans un projet culturel, est valorisé par le biais de l'ECU libre « valorisation de l'engagement étudiant » en L1 et L2, puis par le biais de bonifications de points pour les années ultérieures. 17 modules de formation au choix permettent de valider cet ECU libre, ce qui constitue, du point de vue du comité, une véritable démarche de reconnaissance de l'engagement étudiant.

**Le comité encourage l'établissement à maintenir un soutien constant (humain comme technique), en étroite collaboration avec la ville, aux initiatives et aux associations étudiantes, ainsi qu'à la maison de l'étudiant, facteur de dynamisme et de synergie entre vie associative et vie culturelle de l'université, au bénéfice de la communauté étudiante.**

#### *b/ Un engagement et une participation étudiante dans les instances à davantage accompagner.*

Les étudiants sont représentés au sein de l'équipe présidentielle par un vice-président étudiant (VPE), membre de droit du bureau et du comité de direction élargi, bien intégré au reste de l'équipe. Ils peuvent également s'appuyer sur leurs représentants élus au conseil d'administration, au conseil académique, ainsi que dans ses commissions internes et au sein des conseils de composantes. L'initiative d'un parlement étudiant est annoncée pour la rentrée 2022<sup>188</sup> afin de renforcer le dialogue entre les élus étudiants et l'ensemble de la communauté étudiante à travers ce dispositif censé améliorer la participation effective des étudiants à la vie de l'université. La désignation de délégués<sup>189</sup> de formation permet aussi de développer une interface entre les étudiants et les équipes pédagogiques. Ce réseau de délégués joue le rôle d'intermédiaire entre les étudiants et le VPE, ce qui explique qu'il jouit d'une bonne image auprès des étudiants en ce qu'il permet de faire remonter leurs demandes dans les instances de gouvernance et dans les conseils de perfectionnement.

Néanmoins, le taux de participation des étudiants aux élections est faible, de l'ordre de 5 à 8 % en 2020 contre 15 % en 2016, taux qui était plutôt satisfaisant au regard de la moyenne nationale. Ce taux très faible de participation pose un problème de légitimité pour les étudiants élus. La complexité du vote à distance pendant la crise sanitaire a été mise en avant pour tenter d'expliquer cette chute.

**Le comité recommande à l'université de reconsidérer sa politique d'information relative au rôle des représentants étudiants et à leur accompagnement au cours de leur mission. La mise en place prochaine du parlement étudiant, son articulation au réseau des délégués de formation et le soutien apporté au VPE dans l'exercice de ses missions par la direction de l'université sont des points d'accroche intéressants pour relancer la dynamique de l'implication des étudiants dans la vie des instances de l'université.**

---

<sup>188</sup> Entretiens.

<sup>189</sup> RAE, p. 47.

## Conclusion

Au cours de la période évaluée, LRU a clairement œuvré à préciser le positionnement original qui est le sien depuis le début des années 2010. La mise en place définitive, à la rentrée 2021, de la nouvelle organisation interne de l'établissement qui incarne ce positionnement est désormais effective. L'implication de la communauté universitaire pour faire aboutir cette transformation, impulsée par le président et ses équipes, est à cet égard remarquable. Les ajustements futurs, dont une meilleure prise en compte du résultat du dialogue de gestion pour l'allocation interne des moyens, procéderont d'une démarche d'amélioration continue dans le cadre d'un processus qui devra se fonder sur une politique globale de la qualité qui reste à construire.

Au cours de la période de référence, LRU a fait preuve d'un grand dynamisme pour répondre aux appels à projets, en particulier à ceux du PIA. Les nombreux succès que LRU a pu connaître lui permettent d'accompagner efficacement sa transformation grâce à l'apport important et garanti de ressources propres d'origine publique sur des temps relativement longs. De fait, les politiques nationales au sein desquelles l'université s'est inscrite la confortent et l'appuient dans l'affirmation de son positionnement et dans le déploiement de sa stratégie, qu'elle partage avec ses partenaires territoriaux au niveau local, régional et national et qu'elle impulse désormais au niveau européen avec les universités du consortium EU-CONEXUS. Du fait d'une telle trajectoire, LRU dispose d'une visibilité pluriannuelle sur ses ressources, visibilité qu'elle peut mettre à profit pour conforter sa situation, éprouver sa réactivité, développer son attractivité et anticiper ses besoins à venir, tout en restant innovante et dynamique.

Le choix de l'université de s'inscrire pleinement dans la thématique du littoral urbain durable et intelligent (LUDI), le déploiement de ses actions en faveur de l'innovation et du développement socio-économique territorial, au travers de sa politique IDSE, ses résultats en matière de réussite étudiante, tout comme le bon niveau d'insertion professionnelle de ses étudiants apparaissent comme des points d'aboutissement cohérents d'une stratégie pleinement assumée de renouvellement de ses missions de service public. L'engagement de LRU à agir en faveur du développement durable et de la responsabilité sociétale est même notable au-delà de la thématique du LUDI. Il se traduit par des actions dans différentes directions qui vont de la vie quotidienne aux futurs investissements immobiliers, dans l'objectif de mettre en place, à terme, un Smart Campus. En toile de fond de ces acquis, le « numérique » – au-delà du SI, objet d'une bonne maîtrise des équipes de la DSI –, accompagne systématiquement et efficacement tout projet ou action de l'université que ceux-ci relèvent de la recherche, de l'administration ou de la formation.

La vie étudiante se déploie dans un environnement enviable qui est celui de la ville de La Rochelle, de son aire urbaine et de son littoral. Elle bénéficie, en outre, d'équipements de qualité, tels que l'espace culture maison des étudiants. LRU s'appuie clairement sur ces atouts et s'attache à mettre en place avec ses partenaires des actions qui dynamisent aussi bien la vie étudiante que la vie économique, sociale et culturelle du territoire, dans une perspective d'intégration et d'inclusion qui font partie de ses objectifs. Il n'en demeure pas moins, sur ce plan, quelques points de tension, notamment en matière de logement pour les personnels et plus encore pour les étudiants.

Dans les années qui viennent, et après une période de transformation qui a mobilisé l'ensemble de la communauté malgré des moyens humains limités, l'enjeu sera pour LRU, au-delà de ce bilan positif, de trouver le bon équilibre entre l'engagement de nouveaux projets, le niveau des ressources à mobiliser et la capacité à mener de front tous les objectifs que l'université s'est fixés. C'est avec les personnels compétents et motivés qui forment sa communauté universitaire qu'il conviendra de chercher un tel équilibre, tout en garantissant à ces derniers une qualité de vie au travail nécessaire à un investissement durable dans les missions qui sont les leurs. Ainsi, les ressources financières de toutes natures font et doivent faire l'objet d'un suivi attentif et les ressources humaines dont disposent LRU sont à gérer dans l'objectif d'assurer la pérennisation des compétences nécessaires à son développement.

Dans le prolongement de ce qui a été engagé au sein de l'établissement, LRU souhaite désormais que l'EU CONEXUS conforte ses missions de formation, de recherche, de développement et d'innovation à l'échelle européenne, voire internationale. Cette ambition originale et spécifique de faire de l'EU CONEXUS un nouveau modèle d'université à l'échelle de l'Europe, en intégrant également le partenariat avec les acteurs socio-économiques, le système d'information global, la vie étudiante et le caractère écoresponsable du campus, sera très certainement le défi le plus important à relever au cours des années qui viennent.

## 1 / Les points forts

- Un positionnement et une stratégie clairs et affirmés, portés par les équipes dirigeantes de LRU depuis 2010.
- Un positionnement scientifique différenciant sur une thématique légitime, le littoral urbain durable et intelligent, reconnue au niveau national, soutenue par le CNRS et portée de façon ambitieuse au niveau européen au travers de l'EU CONEXUS.
- Un ancrage territorial fort et des collectivités territoriales en phase avec l'université et qui la soutiennent.
- Des liens étroits avec les partenaires socio-économiques au travers des dispositifs de recherche et de formation adossés au mécanisme des filières.
- Un établissement à taille humaine avec une communauté universitaire mobilisée et qui adhère majoritairement aux orientations du projet d'établissement.
- Une vision cohérente du numérique au service de tous et une qualité du numérique au service de la pédagogie.
- Une vie étudiante riche des synergies développées avec la ville sur la culture, le sport, les espaces de vie et qui prend en compte les situations étudiantes dans leur diversité.

## 2 / Les points faibles

- Des moyens limités en ressources humaines qui pèsent sur la mise en œuvre des ambitions de l'établissement.
- Une trajectoire en matière de ressources et de charges qui reste à formaliser pour conforter et garantir l'aboutissement de la transformation engagée.
- Une école doctorale qui n'a pas encore pris en compte l'ambition internationale de l'université.
- Une stratégie de valorisation insuffisamment formalisée, en interne comme en externe.
- Une attractivité qui reste modeste en ce qui concerne la mobilité internationale entrante, tant pour les enseignants-chercheurs que pour les étudiants.

## 3/ Les recommandations

- Établir une stratégie pluriannuelle des ressources propres et un modèle économique durable, en trouvant le bon équilibre entre l'engagement de nouveaux projets, le niveau des ressources et la capacité à mener de front tous les objectifs.
- Élaborer rapidement un schéma directeur RH.
- Mettre en place le comité d'orientation stratégique chargé d'étudier et d'éclairer de manière prospective les enjeux que soulève le positionnement de l'établissement.
- Structurer la démarche qualité et asseoir son organisation au niveau de toutes les composantes de LRU.
- Établir un plan stratégique et un plan d'actions européen et international qui fasse ressortir le rôle structurant de l'EU CONEXUS.
- Engager, au niveau de toutes les composantes, une réflexion d'articulation entre l'offre de formation du 1<sup>er</sup> cycle et celle du 2<sup>ème</sup> cycle.
- Renforcer les interventions du monde socio-économique et des étudiants afin d'assurer une amélioration continue dans le pilotage des formations et d'accompagner les équipes pédagogiques dans l'appropriation de la culture de l'évaluation par compétences.
- Reconsidérer la politique d'information relative aux rôles des représentants des usagers et à leur accompagnement dans leur mission.

## Liste des sigles

### A

AC	Agent comptable
Acmo	Agent chargé de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
Ader	Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche
ADAENES	Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (grade de l'AENES)
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Anvar	Agence nationale de valorisation de la recherche
AP	Assistance publique
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
Astre	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

### B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Bib	Bibliothèque (application informatique)
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BUIIO	Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation
BVE	Bureau de la vie étudiante

### C

3C	(Pôle) Comportement cerveau cognition
C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAE	Centre d'analyse économique
Capes	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCRA	Comité consultatif de la recherche architecturale
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEAA	Certificat d'études approfondies en architecture
CEF	Centre pour les études en France
Cerege	Centre européen de recherche et d'enseignement des géosciences de l'environnement
Cerimed	Centre européen de recherche en imagerie médicale
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire

CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cive	Conseil des initiatives et de la vie étudiante
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CM	Cours magistraux
Cnap	Corps national des astronomes et physiciens
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
Cos	Comité d'orientation stratégique
Costi	Comité d'orientation pour les systèmes et technologies de l'information
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPR	Conseil de la pédagogie et de la recherche (Écoles d'architecture)
CPU	Conférence des présidents d'université
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CR	Commission de la recherche
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CTU	Centre de télé-enseignement universitaire
Cuef	Centre universitaire d'études françaises
CV	Curriculum vitae

## D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEEA	Diplôme d'études en architecture
Depp	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECN	Examen classant national
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Engref	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts
Eni	École nationale d'ingénieurs
ENM	École nationale de la magistrature
ENSA	École nationale supérieure d'architecture

ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École polytechnique universitaire
Equipex	Équipement d'excellence
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Etablissement recevant du public
ESA	<i>European Space Agency</i> - Agence spatiale européenne
ESC	École supérieure de commerce
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

## F

Feder	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FST	Faculté des sciences et techniques

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Geisha	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
Gip	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HC	Heures complémentaires
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCR	Haut comité à la recherche
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
HMONP	Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Institut d'aménagement régional
Iatss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IFR	Institut fédératif de recherche
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques

Inpi	Institut national de la propriété industrielle
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Insu	Institut national des sciences de l'univers
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
lpag	Institut de préparation à l'administration générale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
ISBA TP	Institut supérieur du bâtiment et des travaux publics
Iso	Organisation internationale de normalisation
IST	Information scientifique et technique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
ITER	<i>International Thermonuclear Experimental Reactor</i>
IUF	Institut universitaire de France
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

## J

JE	Jeune équipe
----	--------------

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
Lolf	Loi organique relative aux lois de finances
LP	Licence professionnelle
LRU	La Rochelle Université
LSH	Lettres et sciences humaines

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MA	Maître assistant
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MDE	Maison des étudiants
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation
MRE	Mission relations entreprises
MSG	Maîtrise des sciences de gestion
MSH	Maison des sciences de l'homme
MST	Maîtrise des sciences et techniques
MUE	Mission université entreprise

## N

NBI	Nouvelle bonification indiciaire
Neige	Nouvelle écriture informatique de gestion des étudiants

## O

OEVP	Observatoire des études et de la vie professionnelle
OFVE	Observatoire des formations et de la vie étudiante
Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
Onisep	Office national d'information sur les enseignements et les professions
Osu	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

## P

P	(Master) professionnel
P/B	Potentiel/besoins
PACES	Première année commune aux études de santé
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PDG	Président directeur général
PES	Prime d'excellence scientifique
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PPF	Programme pluriformations
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PES	Prime d'excellence scientifique
PRL	Plan réussite en licence
PRM	Personne responsable des marchés
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

## R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
ROF	Référenciel de l'offre de formation (logiciel de gestion d'accréditation et de publication de l'offre de formation)
Rome	Registre officiel des métiers et emplois
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

## S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satis	(Département) Sciences, art et techniques de l'image et du son
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
Sc	Sciences
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation

SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDV	Sciences de la vie
Seva	Service de la valorisation de l'université
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SIUH	Service interuniversitaire handicap
SLESRI	Schéma local de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
SPI	Sciences pour l'ingénieur
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SRI	Service des relations internationales
SUAPSPA	Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUFA	Service universitaire de formation tout au long de la vie
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

## T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TG	Trésorerie générale
TGU	Très grandes unités
TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>
TP	Travaux pratiques

## U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMVF	Université médicale virtuelle francophone
UNR	Université numérique en région
UNT	Universités numériques thématiques
UPA	Unité pédagogique d'architecture
UPR	Unité propre de recherche
UPS	Unité propre de service
USR	Unité de service et de recherche
UV	Unité de valeur

## V

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

## W

WoS	<i>Web of sciences</i>
-----	------------------------

# Observations du président de l'université

## Présidence

**Affaire suivie par :**  
Cabinet de la présidence  
+33 (0)5 46 45 87 09  
[cabinet@univ-lr.fr](mailto:cabinet@univ-lr.fr)

La Rochelle, le 5 septembre 2022

Monsieur Pierre GLAUDES Directeur du  
département  
d'évaluation des établissements  
Haut Conseil de l'Evaluation, de la Recherche et  
l'Enseignement Supérieur  
2, rue Albert Einstein 75 013 Paris



Monsieur le président

J'accuse réception du rapport d'évaluation de La Rochelle Université et je remercie le comité d'experts pour le travail réalisé. Les recommandations formulées nous permettront d'enrichir notre projet d'établissement dans le cadre du dialogue que nous engageons avec l'Etat pour la définition de notre nouveau contrat quinquennal. J'adresse également mes remerciements à l'ensemble de notre communauté universitaire pour son implication et sa mobilisation dans ce processus d'évaluation.

Ce rapport appelle quelques commentaires et précisions de ma part, destinés à compléter de façon constructive l'analyse des experts et les observations qui y sont formulées.

D'une manière générale, je me réjouis ainsi du « bilan positif » (p.34) qui ressort de cette démarche d'évaluation et de la cohérence de notre trajectoire d'ensemble, soulignée à plusieurs reprises dans le rapport (p.6, p.7, p.24...). Sur la base d'un « positionnement clair et réaffirmé (p.6) », une « stratégie ambitieuse (p.7) » a été définie, permettant « une recherche de qualité (p.18) alignée avec le « projet d'établissement » et une « offre de formation (...) cohérente avec notre restructuration interne (p.24).

## Sur le pilotage stratégique et opérationnel

Comme vous le soulignez dans votre document et comme nous avons pu l'évoquer au cours de nos échanges, notre établissement a franchi au cours des quatre dernières années un pas supplémentaire dans la construction d'un nouveau modèle et d'une identité forte et différenciante, sous l'effet d'un projet d'établissement ambitionnant notamment de faire rayonner l'université sur la thématique du Littoral Urbain Durable et Intelligent (LUDI), de s'adapter à la diversité de ses apprenants, de miser sur l'ouverture aux territoires et aux acteurs socio-économiques, de capitaliser sur l'innovation et de s'internationaliser. Cette transformation, qui s'est par ailleurs effectuée dans un contexte de moyens humains et financiers limités, doit aujourd'hui se poursuivre dans le cadre du nouveau contrat.

Voté au printemps 2018, notre projet d'établissement a été pénalisé dans sa mise en œuvre par la crise de la Covid-19, qui a retardé d'un an l'opérationnalisation de la nouvelle organisation et nous a par exemple empêché de créer le Conseil d'Orientation Stratégique. Son absence relevée dans le rapport (p.8) résulte pour l'essentiel de cette situation inédite. C'est un sujet que nous travaillons aujourd'hui pour disposer prochainement d'un organe consultatif, majoritairement composé de scientifiques et d'acteurs socio-économique de haut niveau, capable d'accompagner l'université dans ses grandes orientations, en fonction des grandes évolutions sociétales.

Votre évaluation valorise le chemin parcouru et souligne ce qui est déjà à vos yeux l'un des enjeux de ces prochaines années : celui « de trouver le bon équilibre entre l'engagement de nouveaux projets, le niveau de ressources à mobiliser et la capacité à mener de front tous les objectifs que l'université s'est fixés » (p.43). En corollaire de cette observation, la fiabilisation à moyen terme de notre trajectoire financière et de notre modèle économique, qui repose aujourd'hui sur des ressources fléchées, vous semble devoir faire l'objet d'une vigilance particulière (p.9). C'est effectivement un enjeu dont nous sommes conscients, même si nous pensons toutefois que l'incertitude est plus globale, car intrinsèque à un système national d'allocation des moyens arrivé à ses limites, ne tenant pas compte des spécificités des établissements et fondé désormais sur des financements obtenus par des appels à projets qui, par définition, offrent des perspectives limitées dans le temps. A l'occasion de mon précédent mandat, j'avais d'ailleurs eu l'occasion d'échanger avec notre Ministre pour illustrer les limites de ce modèle d'allocation qui est extrêmement défavorable à notre université du fait de sa jeunesse et de notre trajectoire intrinsèque (pyramide des âges avec impact fort sur le GVT, forte croissance des effectifs, masse salariale à très forte inflation du fait de progressions de carrières rapides, ...).

Dans le domaine de la politique qualité, de nombreuses démarches ont été effectuées. Pour autant, le rapport relève la nécessité de définir une « politique globale » (p.11) en la matière. Il nous semble que cette perception est plutôt liée à des omissions ou des informations manquantes dans le rapport transmis. La construction actuelle de l'alliance européenne EU-CONEXUS nous amène à suivre les mécanismes de « Quality Assurance » recommandés par l'Europe. Cette ambition se trouve par ailleurs traduite dans « l'attention forte » que nous portons à l'égalité, à la qualité de vie au travail et au dialogue social » (p.14).

Un certain nombre de vos observations concernent également la nécessité de mettre en place les documents cadres permettant d'inscrire nos politiques dans des perspectives stratégiques et pluriannuelles : le schéma directeur immobilier, la GPEC ou le schéma numérique et des systèmes d'information. (p.13, p.15) Si nos mutations ont été profondes lors des quatre dernières années, elles n'en demeurent pas moins récentes. Ces outils constituent dès lors la deuxième étape de notre projet et leur absence actuelle est inhérente à la jeunesse de notre nouveau modèle, dont nous avons cherché à consolider les fondations avant de le décliner dans des documents cadres. Comme nous avons pu l'évoquer, ces différents schémas figurent dans la liste de nos priorités et sont en cours d'élaboration. La recommandation du comité est donc d'ores et déjà pour partie suivie d'effets.

---

**La Rochelle Université**

23 avenue Albert Einstein – BP 33060 – 17031 La Rochelle – +33 (0)5 46 45 91 14

## La recherche et la formation

Qualifiée « de qualité » et appuyée « sur une stratégie et une organisation qui reflètent le positionnement de l'établissement » (p.18), la recherche à la Rochelle Université se concentre sur le LUDI essentiellement. A cet égard, la proposition d'un contrat global avec l'Ifremer (p.19), compte tenu de cette spécialisation, fait sens, d'autant plus que l'université européenne ambitionne de devenir une référence sur les problématiques du LUDI. Nous notons aussi avec intérêt votre recommandation de mieux exploiter le potentiel international de recherche que représente EU-CONEXUS (p.20), en l'intégrant de façon plus forte dans notre école doctorale, pour venir en appui des politiques publiques. Nous souscrivons enfin à l'utilité d'une connaissance plus fine de nos travaux et résultats en matière de valorisation de la recherche. (p.20).

Dans le prolongement de ces ambitions, vous notez à juste titre que le volet diffusion de la culture scientifique se traduit par des « actions effectives » mais doit être décliné dans le cadre d'une stratégie d'ensemble (p.22). C'est justement l'une des grandes ambitions de notre projet « ExcelLR », lauréat de l'appel à projets « Excellences sous toutes ses formes » fin 2021 qui prévoit entre autres la réalisation d'un centre de diffusion de la culture scientifique. C'est aussi un enjeu pour le territoire, avec lequel nous échangeons sur le sujet et qui devrait probablement faire l'objet d'une orientation spécifique dans le nouveau schéma local de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. C'est enfin l'une des priorités de la stratégie de la fondation, récemment revue.

En matière de formation, vous préconisez l'amélioration des relations entre le Collégium et l'Institut Ludi (p.24). Nous soutenons une formation par et pour la recherche et nous savons ainsi que le lien entre ces deux pôles est fondamental. Je me permets toutefois de rappeler que la création de ces deux entités s'est effectuée à la rentrée 2021, soit 4 mois avant les entretiens d'évaluation : les interconnexions étaient alors encore naissantes et en cours de construction.

L'originalité de notre modèle de formation repose, comme l'indique le rapport sur

« une volonté de définir des parcours personnalisés pour chaque apprenant » (p.23). Avec le système de majeures/mineures, nous avons eu l'occasion d'expliquer cette ambition de proposer un parcours adapté au profil et au projet de chaque étudiant. Comme vous le soulignez, un effort de lisibilité, permettant de mieux cerner les compétences associées à chaque parcours est sans doute encore nécessaire pour aider à l'appropriation par la communauté universitaire et les futurs employeurs. Nous notons enfin avec intérêt votre observation relative à l'enseignement des langues et à la proposition de cours en langues étrangères pour conforter notre positionnement international (p.21). Les démarches d'ores et déjà engagées par notre université avec l'université européenne EU-CONEXUS vont dans ce sens et déjà opérationnelles, comme en attestent nos mineures européennes « Blue Growth ou Sustainable Tourism », en complément de notre Master ERASMUS Mundus Marine Biotechnologies.

L'un des grands chantiers qui s'ouvrent concerne également la formation continue et la formation en alternance : au moment de l'évaluation, la démarche sur le sujet était tout juste lancée, positionnant de fait notre offre entre « amorce de croissance et restructurations internes » (p.24). Autour d'un nouveau projet de service et en appui sur des recrutements récents et des moyens supplémentaires, notre volonté est à terme de renforcer non seulement nos relations avec les entreprises pour tout ce qui touche à l'alternance et à la formation continue mais aussi la visibilité de notre offre dans ce domaine. Un travail sur le pilotage du CFA

est déjà en cours par exemple. Nous restructurons par ailleurs nos services de telle sorte que chaque partenariat avec les acteurs socio-économique puisse être valorisé pour le développement de ressources propres dans l'ensemble des missions Régaliennes de l'Université, avec des effets rebonds sur l'ensemble des disciplines de l'établissement.

Comme pour la recherche, vous confirmez des « évolutions affirmées en matière d'internationalisation de la formation » tout en appelant de vos vœux des mobilités entrantes à développer (p.26). Cette politique passe par nos 22 correspondants, dont le rôle est de diffuser la culture de l'international au sein de l'établissement et d'être des prescripteurs de proximité dans les composantes. Ces « atouts » (p.27) doivent voir leur rôle préciser davantage, nous en convenons. Mais c'est au travers d'EU-CONEXUS que nous pourrions favoriser les mobilités et les échanges. Au cours des 4 années passées, cette université européenne a déjà abouti à de « nombreux résultats » (p.27), et offre pour le futur des potentialités en matière « d'ouverture, d'attractivité et de rayonnement » qu'il nous faudra « saisir », selon le rapport. Nous en sommes profondément convaincus : c'est pourquoi nous avons initié cette jeune alliance européenne en 2018 et que nous croyons fermement à l'intérêt de la développer. La meilleure preuve est à ce jour l'obtention à l'été 2022 du feu vert de la Commission Européenne pour poursuivre cette aventure européenne.

## La réussite étudiante

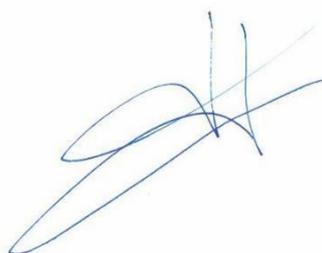
Elle est au cœur de notre projet d'établissement et se traduit par les dispositifs d'accompagnement individuels décrits dans le rapport. Vous jugez ces dispositifs comme favorisant « l'accompagnement, la réussite et la démarche individuelle de l'étudiant » (p.30) avec notamment des « taux très corrects d'insertion professionnelle des masters » tout en attirant notre attention sur la nécessité de veiller aux indicateurs et outils servant au suivi du recrutement des étudiants et de leur insertion professionnelle. Nous y veillerons.

Nous prenons également comme un encouragement les observations nous invitant à maintenir notre politique volontariste de soutien à la vie étudiante, que ce soit dans le domaine du sport, de la culture ou de la vie associative (p.32). Nous partageons enfin avec vous le constat d'une participation étudiante perfectible dans nos instances (p.33) : les délégués de promotion récemment installés tout comme le parlement étudiant dont la création est prévue pour 2023 seront des leviers pour y parvenir.

Je vous renouvelle mes remerciements pour votre analyse et votre travail et vous prie de croire, Monsieur le président, en l'expression de mes sentiments distingués.

Jean-Marc Ogier

Président de La Rochelle Université



---

**La Rochelle Université**

23 avenue Albert Einstein – BP 33060 – 17031 La Rochelle – +33 (0)5 46 45 91 14

## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'université de La Rochelle a eu lieu du 11 au 13 janvier 2022. Le comité était présidé par Monsieur **Pascal REGHEM**, professeur des universités en génie électrique, ancien président de l'Université Le Havre Normandie.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Régine ANDRE OBRECHT**, professeure des universités en informatique, ancienne présidente de l'université Paul sabatier – Toulouse 3
- Madame **Nada CHBAT**, professeure des universités architecte-paysagiste, université libanaise
- Madame **Annie GALICHER**, inspectrice générale de l'enseignement supérieur et de la recherche honoraire
- Monsieur **Pierre HARO**, élève ingénieur en génie mécanique, ancien vice-président de l'ENSTA
- Monsieur **Benoit LESAFFRE**, ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts honoraire

**Philippe THIARD**, conseiller scientifique coordonnateur et **Antoine BOURGET**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

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

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

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