



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Université de La Rochelle



septembre 2011



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

Rapport d'évaluation de l'Université de La Rochelle



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

septembre 2011

Sommaire

Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Les structures de recherche, leurs thématiques et leur évolution	7
II – Un pilotage scientifique partagé	8
III – Une recherche bien positionnée dans le contexte régional au sein du PRES Limousin Poitou-Charentes	8
IV – La formation doctorale	9
La stratégie en matière de valorisation	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Un pilotage fort et organisé de l'offre de formation	13
II – L'organisation de l'offre de formation	13
III – Le développement des partenariats utiles en matière de formation	14
IV – Des améliorations dans les services mis à la disposition de l'étudiant	14
V – La situation de la formation continue	15
VI – La mise en place d'une culture qualité	15
La stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Une qualité de vie appréciable, dynamisée par des services culturels et sportifs universitaires remarquables	17
1 ● Sport	17
2 ● Culture	17
3 ● Accompagnement Social, Santé et Handicap	17
II – Des étudiants à l'écart de la vie politique et institutionnelle de l'établissement	18
1 ● Démocratie étudiante	18
2 ● Vie associative	18
La stratégie en matière de partenariats	19
I – Des relations inter-établissements aujourd'hui difficiles à gérer	19
II – Un réseau établi avec les collectivités territoriales	19
III – Des relations avec les milieux socio-économiques à développer	20
La stratégie en matière de relations internationales	21

La gouvernance	23
I – Des évolutions significatives sur la période	23
II – Un pilotage cohérent et une organisation structurée	23
III – De réelles améliorations en matière de technologies de l'information et de la communication	24
IV – La politique de gestion des ressources humaines : passage aux RCE et nécessité d'une GPEEC	25
V – Un cadre donné à la politique budgétaire et financière	25
1 ● Une politique d'allocation des moyens bien encadrée	25
2 ● Une organisation révisée selon les recommandations de l'IGAENR	26
3 ● Une opération efficace de mise en conformité lors du passage aux RCE	26
4 ● Une modernisation de la gestion qui reste à effectuer	27
VI – La politique immobilière à conforter	27
VII – Un efficace management de la qualité	27
VIII – Un respect du cadre en matière d'Hygiène, et Sécurité	28
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	29
I – Un sentiment d'appartenance faible	29
II – Un service de la communication actif	29
Conclusion et recommandations	31
I – Les points forts	32
II – Les points faibles	32
III – Les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du président	37
Chiffres-clés de l'Université de La Rochelle	41
Organisation de l'évaluation	43

Présentation



L'université de La Rochelle a moins de 20 ans. Sa création en 1993 correspond à une volonté politique affirmée de répondre à des besoins de proximité et d'élargir les possibilités d'accès à l'enseignement supérieur à des publics qui ne l'envisageaient pas jusque là. C'est une université pluridisciplinaire hors santé organisée en quatre composantes : l'UFR Droit, Science politique et Gestion ; l'UFR Lettres, Langues, Arts et Sciences Humaines ; l'UFR Sciences fondamentales et Sciences pour l'Ingénieur ; et un IUT dont l'implantation est antérieure à la création de l'université. Elle est située entre trois sites universitaires Poitiers, Bordeaux et Nantes et cette localisation, mise en relation avec la dynamique nationale de regroupements en pôles d'excellence, oblige l'université de La Rochelle à se construire une identité susceptible d'asseoir son implantation et de lui offrir des perspectives de développement.

L'ULR accueille 7471 étudiants dont 75% en L, 22% en M et 3% en D. Après une période de relative stagnation, le nombre des étudiants croît principalement grâce à une augmentation des inscrits en premier cycle et du nombre d'étudiants étrangers. Une caractéristique particulière de son public est que 42% des étudiants sont boursiers.

L'université dispose de 332 emplois d'enseignants et enseignants chercheurs dont 85 PRAG et assimilés, de 230 BIATOS titulaires et de 86 emplois contractuels de personnel de soutien. Elle accueille sept chercheurs.

Elle a réussi à constituer deux pôles de recherche pluridisciplinaires qui ont reçu des évaluations relativement favorables : un pôle environnement et développement durable (50% du potentiel) et un pôle "images, données et systèmes" (20% du potentiel).

L'ULR a fait le choix de passer parmi les premières aux compétences élargies en janvier 2009. Son budget est de 69 millions d'euros en 2010 (49 millions étant consacrés aux rémunérations). Elle dispose de 86 000 m² de surfaces bâties regroupées dans le même périmètre.

Le renouvellement de la direction de l'université et l'action dynamique et volontariste de l'équipe présidentielle ont permis de surmonter certains problèmes identifiés par le rapport d'évaluation produit par l'AERES en 2008 et d'envisager pour cette université un avenir autonome. L'équipe présidentielle se place dans une perspective clairement analysée : proposer un modèle d'excellence d'université dite de proximité devant travailler en étroite collaboration avec le milieu socio-économique environnant.

La stratégie en matière de recherche



I – Les structures de recherche, leurs thématiques et leur évolution

L'activité de recherche actuelle de l'ULR en tant qu'établissement principal s'appuie sur dix Unités de recherche (UR) dont 1 UMR CNRS et 1 UMS CNRS ainsi que sur trois fédérations (dont 2 CNRS). L'ensemble regroupe 230 chercheurs et enseignants-chercheurs, le nombre de chercheurs étant faible dans les équipes de recherche dont l'université est établissement à titre principal ou secondaire.

Le CNRS est le principal EPST partenaire de l'ULR, à côté de l'Ifremer qui joue un rôle plus modeste. Le soutien du CNRS à l'université a permis la création d'une UMR en 2004 et s'est poursuivi par la contractualisation de l'UMR LIENSs (Littoral Environnement et Sociétés). Cette dernière a vu son périmètre disciplinaire s'étendre par la participation des secteurs Géographie et Sciences humaines.

La thématique principale de recherche développée à l'ULR porte sur l'Environnement et le développement durable (EDD). Cette thématique, privilégiée depuis le contrat quadriennal 2008-2011, associe la grande majorité des UR (en partie ou en totalité) de l'ULR sous la forme d'une fédération de recherche associée au CNRS et à l'Ifremer (FREDD). Au travers de plusieurs axes de recherche orientés en direction de l'étude du Littoral (écologie et biologie marine, sciences humaines) et de l'étude de l'espace urbain (ingénierie pour le développement durable), l'ULR entend jouer un rôle de premier plan au niveau national dans le domaine de l'EDD. Le CNRS s'appuie pour une large part sur l'activité de recherche de cette fédération pour affermir sa politique en matière d'EDD. Outre le soutien des instituts INEE et INSHS du CNRS vis à vis de la structuration de l'UMR LIENSs, un projet de création d'UMR (Laboratoire des sciences de l'ingénieur pour l'environnement) regroupant les équipes du LEPHT (ex LEPTIAB) et du LEMMA, orientées dans l'étude de l'ingénierie pour le développement durable, a également été présenté à l'évaluation de l'AERES en vue d'une labellisation. Une UMS, associée au CNRS, doit aussi permettre de structurer le potentiel de recherche concernant l'observation et la conservation des oiseaux et mammifères marins.

En parallèle, l'ULR souhaite consolider les deux autres axes de recherche : Espace européen et relations internationales d'une part, Mathématiques et information numérique d'autre part. Cette politique s'est exprimée au travers de la mise en place de partenariats avec l'université de Nantes, dans le domaine de l'Histoire atlantique (CRHIA) et celle de Poitiers, dans celui des Sciences de la gestion (CEREGE). Par ailleurs, six unités des universités de la Rochelle, Poitiers et Limoges se sont fédérées en une fédération "Mathématiques et leurs interactions, Images et information numérique, Réseaux et sécurité" (MIREs).

La structuration de la recherche de l'ULR s'exprime également par le rattachement de ses UR à l'une des trois UFR de l'université. L'UFR de sciences regroupe les laboratoires et équipes de recherche autour de trois secteurs: sciences pour l'environnement (UMR LIENSs), sciences pour l'ingénieur (LEMMA, LEPHT), mathématiques/informatique (MIA, L3I). L'UFR de Droit est associé à trois structures de recherche (CEJEP, IPP et CEIR) ainsi qu'au CEREGE, en partenariat avec l'université de Poitiers. L'UFR des Lettres, Langues, Arts et Sciences Humaines (FLASH) est associé, en partenariat avec l'université de Nantes, au CRHIA. Au delà de cette logique sectorielle, l'ensemble de ces structurations s'articule avec l'offre des formations en masters de l'ULR.

Globalement, le volume des financements contractuels de la recherche (projets ANR et européens, appels à projets régionaux) est passé de deux à quatre millions d'euros au cours des trois dernières années, ce qui témoigne d'un dynamisme certain des UR concernées. Deux à trois projets européens sont financés par an et de nouveaux partenariats associant des universités étrangères ont été établis (Chine, Danemark en particulier). Selon l'université, le nombre de producteurs est en hausse de 16% depuis le début du contrat quadriennal en cours (194 versus 167). Cependant le flux de production scientifique de l'université restant difficile à quantifier avec précision, les UR et les enseignants-chercheurs sont incités par l'université à utiliser plus systématiquement l'archive ouverte pluridisciplinaire HAL.

La structuration de la recherche aboutit en 2010 à ce que les unités porteuses des thématiques phares relatives à l'environnement et au développement durable sont évaluées de façon favorable par l'AERES. En effet, LIENSs, LEMMA et LEPhT sont notés A. En mathématiques et informatique, le bilan est plus en demi-teinte avec un A pour L3I et un B pour MIA en raison, pour cette dernière équipe, de son manque de visibilité nationale et internationale. Dans le domaine des sciences de la société, les équipes notées A sont au nombre de deux sur cinq et leur thématique très spécifique (Etudes sur la romanité et histoire internationale atlantique) contribue à l'affirmation de l'identité scientifique de l'établissement.

II – Un pilotage scientifique partagé

Le conseil scientifique (CS) de l'ULR comprend 29 membres. Le représentant du CNRS est le directeur scientifique adjoint du département environnement et développement durable du CNRS. Pour certains de ses travaux, le CS s'appuie sur une commission recherche ouverte aux directeurs des UR et des écoles doctorales de l'université. Une commission valorisation travaille également en appui au CS.

L'ULR s'est dotée depuis 2009 d'une politique visant à répartir les crédits de recherche en prenant mieux en compte les performances des UR. A ce titre, ont été intégrés dans les modes de répartition des crédits de recherche les pourcentages d'enseignants-chercheurs publiants, les évaluations AERES du laboratoire et les domaines disciplinaires concernés. Au niveau central, le bureau présidentiel et la commission des moyens, auxquels sont associés les directeurs des composantes, analysent les données issues des composantes et proposent des arbitrages dans la répartition des moyens avant discussion au CS et validation par le conseil d'administration (CA).

A côté des crédits récurrents, une part importante des moyens (passant de 100 000 à 300 000 euros sur trois ans) est distribuée au titre de soutien aux initiatives, en particulier sous forme de projets de recherche structurants et d'allocations post-doctorales. Sont également soutenus financièrement la mobilité des doctorants sous forme de labels européens, les chercheurs invités (24 mois de professeurs invités prévus pour 2011) et l'appui aux colloques scientifiques. Les commissions recherche des composantes font remonter vers le CS leurs classements établis après arbitrages des appels d'offre. La structure de pilotage de la fédération FREDD, comprend les directeurs des UR participantes. Les directeurs des composantes sont représentés au sein du CS. Une lettre d'information de la recherche à l'ULR est régulièrement diffusée à l'attention des personnels. En aide aux projets de recherche des UR, l'ULR a mis en place un service administratif, la DREDE (Direction Recherche Etudes Doctorales Europe). Cette structure aide en particulier à l'établissement des projets européens. L'université est également point de contact national "Marie Curie" du 7^{ème} PCRDT, en liaison avec la conférence des présidents d'université (CPU) et adhère à l'*European University Association* ainsi qu'à Euraxess (accueil des chercheurs étrangers).

III – Une recherche bien positionnée dans le contexte régional au sein du PRES Limousin Poitou-Charentes

Depuis sa création en 1993, l'ULR a bénéficié d'un soutien des collectivités territoriales. Un fort soutien à la recherche de l'ULR s'est exprimé au travers du dernier CPER, doté de 14 millions d'euros sur sept ans. Ces fonds sont destinés à financer des projets de recherche orientés environnement/littoral et éco-industries. Les moyens provenant du FEDER, de la Région, du Conseil Général et de la Communauté d'Agglomération ont également permis de renforcer les équipements scientifiques de l'ULR et la construction récente de l'Institut du littoral et de l'environnement (3 812 m²). La coopération de l'ULR en matière de recherche avec les acteurs régionaux s'est traduite par l'établissement de contrats pluriannuels avec la Région, le conseil général et la communauté d'agglomération. Ces accords ont en particulier permis le financement d'allocations doctorales (une dizaine par an dont la moitié via la région et l'autre moitié via le département et la communauté d'agglomération) et le soutien à des colloques scientifiques. La région a aussi soutenu des actions visant à promouvoir la venue de chercheurs invités et à développer la documentation scientifique.

L'ULR est également impliquée dans quelques réseaux de développement économique (en particulier le Pôle régional des éco-industries, dont l'université est membre fondateur) propres à dynamiser certains secteurs de recherche. Toutefois les pôles de compétitivité ne sont pas parties prenantes du paysage régional de l'ULR. Au niveau du département et de la communauté d'agglomération, la dimension économique de l'activité de recherche de l'ULR est un élément important des partenariats, structurés en conventions cadres.

La dimension de la fédération CNRS FREDD de recherche en EDD, reconnue par l'Ifremer, est désormais celle du PRES dont elle associe 23 UR et cinq observatoires. Le périmètre scientifique de la fédération est "Risques et aléas environnementaux : du bassin versant au littoral". A cette échelle, le pôle rochelais s'affirme comme le plus

spécifiquement orienté vers l'étude du littoral et de son environnement, et ce via de multiples approches (microbiologie, biologie marine, géographie, mathématiques, histoire) ainsi que vers l'ingénierie pour le développement durable. Cette identité locale de l'ULR vise à se développer en complémentarité des autres domaines de recherche de ses partenaires du PRES.

Le soutien récurrent du CNRS à l'UMR LIENSs (en particulier via l'affectation de chercheurs au cours des dernières années) souligne le caractère innovant et la dimension nationale de cette structure dans le domaine de l'EDD. Ce partenariat s'appuie sur un Dispositif de Partenariat en Ecologie et Environnement (DIPEE) mis en place par l'INEE. Cette structure a pour vocation de renforcer le co-pilotage scientifique entre le CNRS et l'université. Dans ce cadre, un chargé de mission, mandaté par l'INEE, doit en particulier participer à l'entretien annuel objectifs/moyens, en présence du président de l'université et du directeur du LIENSs.

En 2010, un premier appel à projets multi sites et multidisciplinaires a été lancé au niveau du PRES; les demandes ont été évaluées par des membres de chacun des CS des universités partenaires. Une deuxième action incitative du PRES en matière de recherche est prévue en 2011. En revanche, les trois projets Labex déposés par les universités de Limoges, Poitiers et la Rochelle n'ont pas été confiés au PRES, ce qui n'a probablement pas contribué à la visibilité de ces projets. Le projet déposé par l'ULR associait cependant, outre trois UR de la Rochelle, deux UR de Poitiers et une de Limoges.

IV – La formation doctorale

L'ULR est associée à cinq écoles doctorales et sera associée à six (LPAH, SIMMEA, GL-SPE, S2I, DSP, S&O) en janvier 2012. Au total, 230 doctorants sont inscrits à l'ULR, environ 50 thèses y sont soutenues chaque année. L'ULR est établissement porteur de l'une des six écoles doctorales (ED), l'ED Gay-Lussac, Sciences pour l'environnement. Cette ED résulte de la fusion en 2009 de trois entités et est ainsi devenue thématique et multi-sites (La Rochelle, Limoges, Poitiers). L'évaluation de l'école doctorale par l'AERES souligne l'adossement scientifique de qualité mais relève de nombreuses difficultés de fonctionnement liées à l'insuffisante coordination des sites des deux régions. La direction entre les trois sites partenaires est collégiale mais les procédures de recrutement des doctorants doivent encore être harmonisées. Des améliorations dans le suivi des doctorants (mise en place d'un comité de suivi des thèses) sont prévues au cours de l'année 2011.

L'ULR attribue chaque année environ 30 contrats doctoraux dont 18 sont financés par le ministère ou les collectivités. Outre la mise en place par son collège doctoral d'une Journée des Doctorants de deuxième année, l'ULR encourage la mobilité des doctorants via le label européen des thèses, permettant à ces derniers d'effectuer des séjours de trois mois au sein d'un Laboratoire européen.

L'ensemble des 6 ED auxquelles l'ULR est rattachée sont co-accréditées entre les trois universités partenaires. Ces ED sont regroupées au sein d'une fédération d'ED, ce qui permet l'inscription de tous les doctorants à l'une ou l'autre des trois universités associées.

Les étudiants rochelais peuvent accéder à différentes formations doctorales. Des formations transversales sont proposées par le collège doctoral de l'ULR. En 2009, des Doctoriales ont été organisées par l'ULR et ont réuni une centaine de doctorants. Au niveau de chaque ED du PRES, par alternance sur chacun des sites, des formations thématiques sont également proposées. Enfin, à l'échelle des UR, des formations spécialisées, telles que des colloques organisés par les doctorants, sont mises en place sur les sites concernés. Dans le cadre du PRES, des séminaires ont été financés au sein des ED co-accréditées ; des formations thématiques ont aussi pu être dispensées au sein des trois universités partenaires. Une liste de diffusion ainsi qu'une application de type annuaire sont à la disposition des doctorants de l'ULR. De tels dispositifs, à l'échelle du PRES, pourraient constituer un atout supplémentaire.

L'attribution, par transfert de compétence, d'un doctorat à sceau du PRES LPC n'est pas tranchée car des divergences entre les universités et entre les écoles doctorales persistent à ce sujet. Toutefois, la co-accréditation des ED multi-sites du PRES LPC a d'ores et déjà permis de faire progresser les pratiques en matière de mutualisation des formations ainsi qu'en ce qui concerne les modes de recrutement de doctorants et la durée des thèses. La création d'un collège doctoral du PRES ainsi que d'un système commun d'information sont à l'étude.

La stratégie en matière de valorisation



L'ULR a créé la Fondation Université de la Rochelle le 1er juillet 2009, avec en particulier comme objectif de faciliter le transfert de connaissances issues de l'université vers le monde socio-économique et de contribuer ainsi à l'attractivité et au développement du territoire. A ce jour, la Fondation associe 21 partenaires (entreprises et regroupements de professionnels) membres fondateurs réunis au sein du Club des fondateurs et les trois collectivités locales. Des fonds levés au titre du mécénat ont permis d'amorcer sept projets dont l'objectif commun est de tenter de répondre à des préoccupations sociétales issues du monde socioéconomique, avec la volonté affichée de s'adapter aux exigences du développement durable. Dans la perspective de la pérennisation de son financement, le modèle économique de la Fondation reste toutefois à construire. La levée des fonds reste en retrait des premières attentes; d'autres partenariats pourraient être recherchés en vue de la création d'une chaire ou du développement de nouveaux projets à l'échelle du PRES LPC.

D'autres structures déployées par l'ULR visent à accroître l'activité de valorisation de l'établissement. Une aide incitative aux dépôts et à l'entretien de brevets (4 à 5 brevets sont déposés chaque année) est attribuée sur avis de la commission de valorisation du CS. Le fonds correspondant, 20 000 euros/an, semble toutefois un peu faible, même au regard d'une activité modérée. La Filiale ULR Valor, créée en 2003, est en charge de l'accompagnement de projets. L'université dispose également depuis 2008 d'un service de gestion des contrats. La commission de valorisation, à laquelle participent les directeurs de laboratoires, et le comité des brevets complètent le dispositif.

La collaboration de l'ULR avec des entreprises innovantes et des porteurs de projets d'entreprises s'est traduite par sa participation aux concours OSEO-Poitou-Charente dans le cadre duquel l'université a déposé 17 dossiers. De plus, aux côtés de l'université de Poitiers, du CNRS et de la Région, l'ULR est membre fondateur de l'incubateur régional Etincel. Celui-ci, localisé à Poitiers, possède une antenne sur le site rochelais.

Ces initiatives traduisent une réelle volonté de l'établissement en matière de valorisation, cependant celles-ci manquent encore de visibilité, et ce autant en interne, dans les laboratoires, qu'auprès du monde socio-économique. L'action de l'université se situe pour l'essentiel au niveau de l'aide administrative et juridique, d'autres fonctions comme la veille technique ou le marketing ne sont pas clairement définies. Un effort reste à faire pour clarifier le rôle des structures opérationnelles : Fondation, incubateur, filiale Valor, Maison de la Réussite et de l'Insertion Professionnelle (MRIP). L'université a nommé un chargé de mission pour la valorisation. Celui-ci, en synergie avec les différentes structures concernées, devrait faire émerger des propositions susceptibles d'optimiser les efforts de l'ULR dans ce domaine, en particulier en direction des PME, partenaires potentiels de la Fondation et cibles affichées de l'établissement.

Les dispositifs de valorisation ne sont actuellement pas mutualisés à l'échelle du PRES, cette absence de coordination est de nature à limiter la visibilité des actions de l'ULR dans ce domaine. En revanche, un projet de création d'une société d'accélération du transfert de technologie (SATT) Grand Centre auquel participe l'ULR, a été proposé. La SATT, en partenariat avec le CNRS, regrouperait des forces appartenant à trois PRES (LPC, Centre-Val de Loire, Auvergne) et quatre Régions (Auvergne, Centre Limousin, Poitou-Charentes).

En complément de ses actions en direction du monde socio-économique, l'ULR propose plusieurs actions de diffusion et de valorisation de la culture scientifique sur le territoire rochelais, dont certaines (concours "Faîtes de la science", Fête de la Science, Expédition Fleur Australe) visent à favoriser de nouvelles coopérations entre les organismes culturels locaux, les organismes de recherche et les UR de l'université.

La stratégie en matière de formation

La stratégie de l'université de La Rochelle en matière de formation affiche comme objectif principal le développement de son attractivité. Pour atteindre cet objectif elle entend se mettre en phase avec les attentes du monde socio-économique, professionnaliser les formations et individualiser l'accompagnement des étudiants.

I – Un pilotage fort et organisé de l'offre de formation

A l'évidence, l'offre de l'ULR n'est en aucun cas le résultat, comme parfois, d'années d'accumulation de formations sans arbitrage. Il y a bien ici un véritable pilotage de cette offre, au vu des besoins économiques locaux, des possibilités financières, des compétences humaines présentes dans l'établissement et de la stratégie de positionnement décidée par les instances de l'université. Cette stratégie a fait l'objet d'une large concertation entre la gouvernance et les différentes instances de l'ULR (composantes et directeurs d'études) orchestrée par le Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU).

Le processus d'élaboration du projet d'établissement en ce qui concerne la formation a été initié par le président sur la base d'une lettre de cadrage Formation en cohérence avec la lettre de cadrage Recherche.

Cette lettre de cadrage a été conçue par un groupe de pilotage de l'offre de formation, puis présentée en Bureau, instance composée du président, de ses VP statutaires et des directeurs de composantes. Elle a ensuite été présentée en CEVU et votée en CA. Cette lettre présentait des éléments très structurants comme par exemple la nécessité d'apprentissages transversaux (langues, C2I,...), de la mise en place de stages dans toutes les formations, de l'affirmation d'une orientation "développement durable", ou encore d'internationalisation des formations via la mise en place de cours en langue anglaise. Enfin l'ULR étant fortement ancrée dans une culture d'évaluation, l'ensemble des données disponibles (tableaux de bord, évaluation des étudiants ...) ont servi de base à la décision collégiale de limitation du nombre de filières et/ou de mutualisation de cours entre différents parcours. Le but de cette réorganisation était triple :

- s'assurer de la soutenabilité financière et humaine des projets,
- disposer d'une "offre lisible et visible", c'est à dire avec des intitulés clairs et significatifs,
- veiller à la qualité de l'insertion professionnelle des étudiants.

Les directeurs de composantes se sont faits les relais de la gouvernance auprès des responsables des formations pour assurer l'application de ces directives. Si dans l'ensemble ces dernières ont bien été appliquées, on remarque cependant dans certains domaines, quelques résistances, ayant abouti à des résultats relativement insatisfaisants. On peut regretter par exemple que le Master Génie Civil ne rejoigne pas le domaine développement durable alors que son contenu serait parfaitement complémentaire du Master Environnement. Le résultat demeure dommageable en termes de lisibilité et de positionnement clair de l'université dans le domaine. L'offre de formation reste ainsi éclatée entre deux domaines, et, au-delà de la politique affichée, apparaissent les difficultés pour mettre en place des formations nouvelles qui nécessitent de partager des ressources entre plusieurs composantes ou plusieurs équipes pédagogiques.

Le SI (Système d'Information) de l'ULR a mis à disposition des responsables des "gabarits" à renseigner permettant d'harmoniser autant que possible les différents supports de l'offre. Lorsque les projets des différentes composantes sont "remontés", la phase finale d'auto-évaluation a été complétée par une évaluation croisée entre les différents pôles (par ex : l'UFR Sciences a évalué l'offre de l'UFR Droit,...), avant passage final et vote par les trois conseils statutaires.

II – L'organisation de l'offre de formation

Les formations se répartissent en quatre domaines : "Droit, Economie, Gestion", "Arts, Lettres et Langues", "Sciences Humaines et Sociales", et "Sciences, Technologies et Santé" dans lesquels s'inscrivent de nombreuses licences et licences professionnelles. Au niveau master la volonté de mise en place d'une offre transdisciplinaire se manifeste par la création d'une mention "Sciences pour l'environnement". Il correspond exactement au positionnement voulu de l'ULR en termes de développement durable.

La visibilité de l'offre de formation est assurée par le travail commun de la MRIP et des différentes composantes auprès des lycéens, étudiants dans le cadre d'un véritable partenariat avec le rectorat de l'académie.

III – Le développement des partenariats utiles en matière de formation

La cohérence entre la mission de proximité et le positionnement stratégique est manifeste. Elle est rendue possible par l'investissement fort de partenaires du milieu socio-économique local. Les organisations professionnelles sont à l'évidence de réels partenaires pour certains départements de l'ULR. C'est le cas notamment de la licence professionnelle Génie Civil de l'UFR Sciences Fondamentales et Sciences pour l'Ingénieur.

Les collectivités locales sont impliquées dans le soutien à "leur" université. Ceci se traduit notamment par l'importance des subventions versées par les différentes collectivités engagées (CR, CG et communauté d'agglomération) sur la base de conventions pluriannuelles. On peut citer à titre d'exemple la convention cadre pluriannuelle signée avec la communauté d'agglomération (460 K€/an pour financer la recherche, mais aussi l'insertion professionnelle...). Une convention du même type a été élaborée avec le conseil général, mais n'a pas encore été signée (l'accord informel porte sur 500 K€/an).

La Fondation créée en 2009 aide à la construction de l'offre de formation pour une mise en adéquation avec les besoins locaux. Un club des membres fondateurs a ainsi été créé qui se réunit tous les trois mois dans le but d'apporter une vraie valeur ajoutée à l'université et de rechercher "une mise en cohérence" optimale des formations avec une participation des membres à celles-ci.

Le PRES, créé en 2009 lui aussi, a à son actif une réflexion concernant la formation doctorale (cf. chapitre Recherche) mais ne semble pas mener de réflexion "globale" en matière de formation : seules trois spécialités de masters font l'objet de co-habilitation entre les partenaires.

IV – Des améliorations dans les services mis à la disposition de l'étudiant

L'ULR a mis en place de nombreuses actions conduites avec un dynamisme certain par la MRIP qui réunit les services d'orientation, de formation continue et d'insertion professionnelle. Ce service commun est piloté par le VP Réussite et Insertion Professionnelle. La MRIP bénéficiera bientôt d'un local en propre lui conférant la lisibilité utile. Son objectif est de servir d'une part, de point d'entrée unique pour fournir toute information nécessaire sur les formations existant à l'URL et d'autre part, d'être prestataire de services auprès des différentes composantes de l'URL avec l'aide de référents dans chacune d'entre elles. Cette structure de pilotage doit permettre d'avoir une action concertée auprès des établissements d'enseignement secondaire et du rectorat. Il faut noter que l'ULR a fait le choix particulier de privilégier la pluri-compétence des personnels et non pas de recourir à des compétences spécifiques et complémentaires.

L'établissement offre à l'étudiant un environnement de travail adapté aux exigences de la formation universitaire (BU, services TIC très performants). En effet, l'université propose à tous ses étudiants un ensemble de services numériques personnalisés grâce à son ENT. Pour affirmer la volonté de développement de ces services, l'université a nommé un VP Politique Numérique. L'ENT permet d'accéder à l'offre de formation, à des cours en ligne, ainsi qu'à un ensemble de documents électroniques. L'étudiant a automatiquement accès à cette plateforme pédagogique lors de son inscription. Par ailleurs un parc de 1400 postes informatiques est à la disposition des étudiants et la couverture WIFI est totale sur l'ensemble des bâtiments. Un service de prêt d'ordinateurs a aussi été créé à la B.U.

De nouveaux services sont en cours de développement, comme par exemple les services de Podcast (trois amphis sont déjà équipés). Une journée "post-podcast" est organisée pour que les enseignants chercheurs présentent à leurs collègues leurs "bonnes pratiques" et qu'ainsi un savoir-faire collectif émerge progressivement. Enfin, de nouveaux services nomades sont développés, comme par exemple la consultation des emplois du temps, ou encore la consultation de cours en ligne.

A l'heure actuelle le service TIC/TICE travaille à la mise en place de nouveaux développements visant à rendre l'ensemble des acteurs (étudiants, enseignants-chercheurs, et BIATOSS) plus autonomes. Cela passe par le développement des formations (C2I 1 et C2I 2 entre autres), ou encore par des projets de mise à disposition de logiciels aux étudiants.

Enfin une politique documentaire performante a été mise en place avec notamment une plage d'ouverture large des bibliothèques (61 heures 30 par semaine) et 82% des documents en libre accès. La BU, située juste en face de la bibliothèque municipale, a une tradition de travail collaboratif avec cette dernière, ce qui modifie considérablement le fonds disponible, notamment dans certains domaines comme l'histoire. L'offre de formation de l'université inclut un apprentissage à la recherche bibliographique pour tous les étudiants lors du 1^{er} semestre de licence (2 ECTS). De même, des formations sont organisées à l'attention des enseignants-chercheurs.

V – La situation de la formation continue

Dans le cadre de la MRIP, le service de formation continue a fait un effort particulier en matière d'accompagnement des étudiants en reprise d'études. Leur nombre est en moyenne de 300 par an dont la moitié inscrit en DAEU.

Il est regrettable que la formation continue ne soit pas davantage exploitée alors même que l'offre de formation est en grande partie conçue pour répondre aux besoins des entreprises locales. De même, il est regrettable qu'aucune stratégie globale de formation continue au niveau du PRES n'ait été mise en place, notamment en termes de complémentarité et l'établissement manque d'indicateurs de pilotage pour lui permettre de définir une politique de formation continue. La situation actuelle révèle des tensions entre deux modèles de référence : une politique de FC propre à l'ULR et une politique définie au niveau du PRES. Dans cette situation d'attente, la formation continue risque de rester de la responsabilité des composantes. Le service de FC n'a pas de responsabilité de coordination dans ce domaine. Cependant, un des axes stratégiques de développement pour 2012-2017 est bien de "diversifier les publics de formation (stagiaires FC, distants géographiquement, étrangers.....) en combinant différentes approches de formation (e-learning, modularisation des enseignements)".

VI – La mise en place d'une culture qualité

Cette démarche est un des points forts du pilotage de l'université. Elle se décline en deux sous-ensembles. D'une part le contrôle de gestion, "Prosper" (prospectif évaluation des ressources) auquel est dédié 1,5 ETP, et l'Observatoire des formations et de la vie étudiante (OFIVE) auquel est également rattaché 1,5 ETP.

La démarche qualité est structurée autour d'une cellule de pilotage et fonctionne en mode projets. Cette structuration permet de formaliser progressivement toutes les procédures, et de fournir des tableaux de bord d'aide à la décision. Le recrutement d'une secrétaire générale adjointe (SGA) spécialisée sur ces fonctions en fait un atout pour l'université.

La stratégie en matière de vie étudiante

Se qualifiant “d'établissement à taille humaine”, l'ULR jouit d'une situation géographique exceptionnelle, tournée vers l'océan et située au cœur de la ville, formant plus un quartier qu'un campus universitaire.

I – Une qualité de vie appréciable, dynamisée par des services culturels et sportifs universitaires remarquables

Afin de favoriser l'accès aux activités sportives et culturelles, l'ULR demande à ses différentes UFR de banaliser les jeudi après-midi. Encore de mise dans l'ensemble, cette convention tend à disparaître du fait d'emplois du temps de plus en plus chargés.

1 • Sport

Stable depuis plusieurs années, le taux d'inscription des étudiants au Service Universitaire des Activités Physiques et Sportives et d'Expression (SUAPSE) est particulièrement élevé, supérieur à 40% (il faut noter que 75% des étudiants payent les frais de participation au SUAPSE lors de l'inscription annuelle à l'Université, et que donc 35% ne concrétisent pas cette souscription financière). L'engouement pour le sport à l'ULR est le fruit d'une politique volontariste en matière de promotion du sport universitaire. L'accent est mis sur la facilité d'accès aux activités sportives traditionnelles (gymnases, terrains de sport), mais aussi en lien avec le littoral (cours de voile, sports de glisse aquatique ou encore permis bateau) pour des sommes modiques lorsqu'elles ne sont pas gratuites. L'ULR attend la livraison de nouvelles installations sportives qui formeront le nouveau pôle sportif universitaire.

Les conditions de travail des sportifs de haut niveau sont aménagées, au cas par cas, via la coopération entre l'étudiant, un enseignant de la discipline référent et l'entraîneur sportif, selon un cadre validé en CEVU.

2 • Culture

La politique culturelle de l'ULR s'axe sur deux points principaux : l'incitation à la pratique artistique et le développement des liens avec la ville et les institutions culturelles publiques. Dans le cadre du SUAPSE, des cours de théâtre, danse, musique ou encore d'écriture sont proposés aux étudiants et rencontrent un succès certain. Cette institutionnalisation de la pratique artistique permet l'existence de manifestations culturelles publiques, telles que le festival Les étudiants à l'affiche qui se déroule à la fois sur le site de l'université et la place publique rochelaise.

Le “Pass'Culture”, gratuit, est un outil supplémentaire au développement de l'accessibilité aux arts puisqu'il permet à plus de 1000 étudiants par an de profiter, à tarif réduit, de différentes manifestations culturelles publiques. Cependant, cette politique volontariste se heurte à des problèmes structurels d'hébergement et de lieux de rencontre, illustrés par les difficultés d'accès à l'actuelle Maison des Etudiants (MDE), excentrée par rapport au campus et peu fonctionnelle. Cela devrait être corrigé par la construction de la nouvelle MDE dont la première pierre doit être posée courant 2011, après plusieurs reports de chantier.

3 • Accompagnement Social, Santé et Handicap

Le pilotage de la politique en matière sociale à l'ULR se fait selon trois volets que sont la Mission accompagnement social et santé, la commission sociale et la réalisation d'une enquête sur les conditions de vie des étudiants. On note un désir tout particulier pour l'ULR de connaître et analyser les besoins des étudiants, sachant que 42% d'entre eux sont boursiers. Ce travail se fait en partie via la collaboration avec les mutuelles étudiantes mais aussi avec des associations défendant l'accès au logement.

En plus de la mission sociale créée en partenariat avec le Service InterUniversitaire de Médecine Préventive et Promotion de la Santé (SIUMPPS) Poitou-Charentes, l'ULR travaille en étroite collaboration avec le CLOUS. Une nouvelle cité universitaire comprenant 200 logements a été livrée en 2009 ce qui permet de loger actuellement 755 étudiants, une autre est en chantier.

En 2009-2010, 110 étudiants se sont déclarés en situation de handicap, leur accompagnement est de très bonne qualité : il commence avec l'orientation des lycéens handicapés en collaboration avec les lycées et se poursuit avec les aides pédagogiques utiles notamment sous forme de tutorat étudiant et également d'excellentes aides techniques spécifiques selon le handicap et disponibles sur l'ENT.

II – Des étudiants à l'écart de la vie politique et institutionnelle de l'établissement

1 • Démocratie étudiante

La participation aux élections étudiantes de l'université est particulièrement faible, puisque le taux de votant en 2010 était à peine supérieur à 10% des étudiants inscrits. Les raisons de cette désaffection sont multiples et difficiles à analyser, très variables d'une UFR à l'autre, où les taux de participation peuvent aller du simple au double. On peut remarquer un désintérêt de la part des étudiants qui ne se sentent pas concernés par la vie politique de l'établissement : la communication à ce sujet de la part de l'université semble noyée dans un flot d'informations et est variablement relayée par les UFR. Cela est d'autant plus surprenant que l'université de la Rochelle est implantée sur un unique site, ce qui est habituellement facteur de liens entre les différents acteurs d'un établissement.

À ce constat s'ajoutent de nombreuses carences en matière de représentation étudiante. Bien que le vice-président étudiant (VPE) soit officiellement intégré à l'équipe dirigeante, que les élus étudiants disposent de cinq sièges sur 30 au conseil d'administration, l'absentéisme aux différents conseils centraux est habituel. Cela s'explique en partie par l'absence d'aménagement de leurs conditions d'études, rendant relativement incompatible une implication satisfaisante avec des emplois du temps souvent chargés. Etre élu étudiant à l'ULR est perçu par les étudiants comme un frein aux études.

Le VPE, très peu connu de ses pairs, ne dispose officiellement d'aucun budget ou moyen en personnel pour assurer sa mission, hormis une indemnité de fonction (à hauteur d'une bourse CROUS échelon 6). Les problématiques liées à la vie étudiante sont souvent reléguées au second plan des discussions lors des sessions du CEVU, et sont donc régulièrement omises. La récente création d'une Commission Vie Etudiante, pilotée par le VP Etudiant et le VP CEVU a pour but de corriger ces manquements.

2 • Vie associative

La vie associative à l'ULR est relativement disparate. Il faut distinguer les associations thématiques des associations de filière. Le fonctionnement de ces dernières est très lié à la politique interne de chaque UFR, les disparités étant assez importantes, il est assez difficile d'établir un constat global.

Les associations thématiques apparaissent relativement proches de la Commission Culture et Vie Etudiante, le travail commun mené dans le cadre du festival "Les étudiants à l'affiche" étant un bon exemple de coopération. Les difficultés rencontrées sont plus d'ordre structurel ; manque de locaux dédiés à l'hébergement des associations, MDE peu fonctionnelle, le tout restreignant les possibilités de rencontres avec les étudiants au quotidien. Néanmoins, les responsables associatifs rencontrés semblent plus souvent confrontés à des problèmes internes à leur structure qu'à des difficultés relationnelles avec l'université. S'investir dans une association, comme dans le cas de la représentation étudiante, n'est pas perçu comme "un plus" par les étudiants rochelais.

La stratégie en matière de partenariats

Les caractéristiques et l'intensité des relations extérieures de l'université de La Rochelle sont le reflet de sa jeunesse et de son environnement. Supportée par les collectivités territoriales lors de sa création, elle continue de bénéficier d'un soutien appuyé de leur part en matière de recherche et de formation. L'implication des collectivités est par ailleurs manifeste par leur présence assidue aux conseils de l'ULR.

Insérée dans un environnement économique peu dense et principalement composé d'entreprises de petite taille, l'ULR ne peut donner une grande ampleur à sa Fondation. Son apparition récente dans le paysage universitaire régional et interrégional entraîne d'inévitables concurrences ou difficultés de coopération que reflètent les difficultés d'émergence du PRES au-delà de quelques opérations limitées mais réussies.

Les relations extérieures sont cependant riches et diversifiées. Elles sont le résultat d'une politique volontariste, concrétisée par un investissement important de l'équipe présidentielle, apprécié en particulier par les milieux économiques et les collectivités territoriales, et par des partenariats efficaces développés entre les entreprises et des branches professionnelles et des responsables de formation dans le cadre de licences professionnelles et de masters.

I – Des relations inter-établissements aujourd'hui difficiles à gérer

Les relations avec les différents établissements d'enseignement de la Région restent limitées pour des raisons historiques et/ou des raisons de taille et de volumes d'activité. Il en résulte une difficulté à développer et structurer le PRES dont l'activité, pour le moment, reste concentrée sur un périmètre restreint. En effet, la définition de la base géographique initiale s'est modifiée avec l'abandon de l'association d'Orléans et Tours et le système de gouvernance est pensé pour préserver l'autonomie de chaque partenaire : chaque université a une voix et toute décision ne peut être prise qu'à l'unanimité, ce qui a pour effet de bloquer certaines innovations, comme par exemple l'affectation de la compétence doctorale, refusée pour l'instant, de limiter les perspectives et de pénaliser certains dossiers notamment ceux relatifs aux initiatives d'excellence .

Le principal problème est maintenant l'avenir de ce PRES. La dotation de l'Etat lors de sa création (2 M€) s'épuise progressivement et aucune mesure de financement autre n'a été envisagée à ce jour. Par ailleurs, le fait que le président du PRES soit également président d'une des universités partenaires peut être utilisé dans le cas présent comme un prétexte pour ne pas s'engager davantage. Il faut, selon plusieurs acteurs, repenser le PRES et ses missions. Il conviendrait notamment de réexaminer la question du périmètre géographique avec Orléans et Tours (le périmètre actuel ne prenant pas en compte les relations traditionnelles entre établissements), d'accepter le transfert de réelles compétences et les moyens correspondants, de développer des approches en termes de complémentarité, d'en revoir la gouvernance de manière à lui donner un second souffle. Pour l'opérationnalité, la voie privilégiée est celle qui partirait des réalisations concrètes, des satisfactions enregistrées ou des intérêts suscités de la part des utilisateurs.

II – Un réseau établi avec les collectivités territoriales

L'université de La Rochelle bénéficie d'un appui ferme de la part des collectivités territoriales qui ont contribué à sa création, le conseil général, la communauté d'agglomération et, sur des bases différentes, la Région Poitou-Charentes. Toutes considèrent l'université comme un élément important pour le développement économique et social local. La communauté d'agglomération insiste tout particulièrement sur cette dimension car elle compte sur la spécificité affichée par l'ULR avec le développement durable pour faire de La Rochelle un pôle reconnu et attractif. En ce qui concerne le conseil régional, l'aide annuelle est de l'ordre de 1 M€ (Recherche et Internationalisation) à laquelle vient s'ajouter l'octroi d'une dizaine de bourses de thèses.

Les relations se sont renforcées au fil des années. Des conventions pluriannuelles concrétisent ces relations et apportent près de deux millions d'euros à l'ULR sous différentes formes (subventions, allocations, bourses, financement de projets, dotations,...) couvrant un spectre large d'activités (recherche, mobilité, culture, transport, logement, insertion professionnelle, création d'entreprises,...). La Région met en place un schéma régional de développement de l'enseignement supérieur en Poitou-Charentes. Elle prévoit à cette occasion de signer avec l'ULR une convention pluriannuelle globale pour sortir d'une logique de "guichet", de "baronnies". Elle préconise des articulations plus étroites avec l'université de Poitiers notamment en matière d'apprentissage, d'insertion professionnelle, de formation continue...

III – Des relations avec les milieux socio-économiques à développer

Les relations avec les milieux économiques restent encore un point à renforcer pour l'ULR. L'existant repose sur des partenariats efficaces dans des secteurs spécifiques avec des entreprises, ou des branches, mais portés par des équipes de recherche ou de formation sans que cela ait d'impact sur l'ensemble de l'activité de l'université. En effet, il faut constater la faiblesse de l'apprentissage, des contrats en alternance, de la formation continue qui reposent sur des initiatives éparpillées, non soutenues par une politique d'établissement. Il est paradoxal de constater que l'ULR qui en fait un des enjeux de sa politique ne tire pas davantage parti des relations établies pour asseoir son articulation avec les milieux économiques. L'université reste encore méconnue ou, en tous les cas, mal perçue comme acteur susceptible de contribuer au développement de l'entreprise.

La Fondation Université de La Rochelle créée en juillet 2009 est le résultat d'une démarche résolue et d'un investissement important de la direction de l'université. Elle regroupe quelques grandes entreprises nationales disposant d'implantations locales mais surtout des petites entreprises représentatives du tissu économique local ainsi que les collectivités territoriales. Elle contribue à modifier le regard des acteurs sociaux-économiques sur l'université et à monter des projets collaboratifs sur d'autres bases que des rapports interindividuels ou limités à quelques filières de formation ou équipes de recherche. Mais peut-elle devenir l'outil fédératif permettant la mise en œuvre d'une stratégie ? On peut en douter si on considère les moyens dont elle dispose et la faiblesse des perspectives de développement qu'elle affiche.

Les insatisfactions exprimées et l'absence de réponse sur des dossiers clés (notamment ceux des pôles de compétitivité) montrent qu'il serait nécessaire de structurer cet ensemble de relations.

La stratégie en matière de relations internationales



Les relations internationales (RI) à l'ULR prennent leur essor à la fin de 2009 avec l'entrée en fonction d'un VP RI qui, avec l'aide d'une commission redéfinit la stratégie, clarifie les circuits, stabilise les partenaires habituels et allège les procédures. Cela s'est immédiatement traduit par une amélioration de la communication à l'international, et une hausse de la mobilité étudiante :

- le nombre d'étudiants sortants est passé de 169 à 217 entre 2008 et 2011, grâce notamment aux bourses de la Région Poitou-Charentes qui compensent la réduction du nombre de bourses Erasmus, et place l'ULR au 20^{ème} rang parmi les 83 universités françaises en termes de mobilité sortante Erasmus. L'effort prioritaire est mis sur les étudiants en licence sachant que dans plusieurs domaines, un stage à l'étranger est obligatoire en master,
- le nombre d'étudiants entrants est passé de 155 à 180 entre 2008 et 2010,
- le pourcentage d'étudiants étrangers est passé de 11 à 14,3 entre 2007 et 2010.

L'ULR compte de nombreux partenariats internationaux et entretient des partenariats privilégiés avec l'Asie-Pacifique dans le domaine des sciences (appui à la mise en place de l'UNI franco-vietnamienne de Hanoi) et celui des langues (master spécialisé en LEA : Anglais-Chinois-Indonésien / Coréen).

De plus, l'université se démarque par la forte volonté de former tous ses étudiants à au moins une langue étrangère grâce à la mise en place d'un service commun CIEL (Centre Inter Pôles d'Enseignement des Langues) qui assure deux heures de cours (langue étrangère) par semaine dans tous les cursus. Par ailleurs, une "mezzanine des langues" a été créée à la BU, qui met à disposition des étudiants un ensemble de revues en langues étrangères, plus de 400 films et CD Roms. Un travail collaboratif certain a été mené entre le service des RI et le CIEL qui se concrétise par diverses actions annuelles comme "la journée européenne des langues". En outre, des formations à destination des enseignants sont organisées pour les aider à préparer des cours en anglais et pour les étudiants des cours de préparation au TOEIC sont co-financés par l'URL (70 € payés par l'URL et 40 par l'étudiant). Notons aussi que de nombreuses actions sont menées dans le but de mettre en réseau les étudiants étrangers à l'URL avec les étudiants français.

La mobilité étudiante entrante est soutenue par le centre universitaire de français langue étrangère (CUFLE) qui offre 90 heures de français aux étrangers.

Malgré ces actions positives, certaines difficultés sont à noter :

- pour la mobilité étudiante entrante : La Rochelle est une ville chère, il y a un manque de logement universitaire, ainsi la priorité est donnée aux jeunes femmes et aux étudiants hors UE ;
- Pour la mobilité sortante : manque de financement (43% des étudiants à l'ULR sont boursiers), toutefois 54% des L3 ont fait un séjour à l'étranger.

On observe par rapport à l'évaluation précédente une amélioration qualitative et quantitative dans le secteur de la formation et l'ULR a une place remarquable par rapport aux autres universités françaises. En revanche, les RI dans le secteur de la recherche dépendent surtout d'initiatives individuelles ou de groupes de recherche mais devraient faire partie d'une stratégie cohérente globale de soutien aux axes prioritaires de la recherche.

Si l'on considère le statut d'université de "proximité" de l'ULR, sa taille modeste et le manque de notoriété qui en résulte, les objectifs des échanges de formation de l'ULR sont pragmatiques et réalistes, dans des conditions objectivement contradictoires : d'un côté il est souhaitable que les étudiants rochelais aient une expérience à l'étranger mais les éléments d'attractivité de l'ULR ne sont pas en mesure de compenser les départs.

Dès lors, l'ULR est limitée dans sa politique de mobilité non seulement à cause des aspects critiques relevés mais aussi parce que la négociation et la mise en œuvre de conventions supposent de déployer d'énormes efforts.

La gouvernance



I – Des évolutions significatives sur la période

Trois points ont fait l'objet de progrès significatifs depuis la précédente visite de l'AERES :

- une meilleure association des composantes à la gestion de l'université ;
- une réorganisation des services qui a permis de lever les critiques fortes apportées notamment à la gestion financière de l'établissement. Sur la base de ces critiques l'IGAENR a conduit une inspection en 2008 et a produit un rapport formulant un certain nombre de recommandations ;
- une démarche mieux argumentée et mieux structurée de la construction d'une identité et l'affirmation d'un positionnement spécifique par rapport aux grandes universités voisines.

Deux points, déjà repérés dans la période précédente comme constituant la marque de l'université, ont progressé et ont contribué à améliorer l'attractivité de l'université :

- la professionnalisation des filières de formation ;
- l'accompagnement des étudiants dans leurs parcours de formation.

Il reste cependant par rapport à l'évaluation précédente au moins deux points faibles importants, pour lesquels des avancées significatives n'ont pu être constatées :

- les relations internationales ;
- la formation continue qui n'est absolument pas lisible. Le regroupement au sein de la Maison de l'insertion professionnelle d'activités qui sont certes complémentaires mais qui restent malgré tout éloignées en ce qui concerne les finalités, les modalités de mise en œuvre, les publics et les réglementations n'est pas convaincant.

L'équipe dirigeante actuelle, constituée en 2008, a su insuffler à l'ULR une stratégie nouvelle et mettre en place une organisation participative et structurée, relayée par un plan de communication appuyé par des outils diversifiés et cohérents d'une part, et par la mobilisation des instances (conseils et commissions consultatives) d'autre part. En découlent notamment un cadrage annuel des moyens en personnel (redéploiements, heures complémentaires etc...), en crédits, et des politiques pluriannuelles dans certains domaines tels que la politique indemnitaire et les investissements.

Elle entreprend aujourd'hui une nouvelle autoévaluation focalisée sur les acquis des trois dernières années mais des questions essentielles se posent également sur l'avenir de certaines initiatives qui conditionnent en partie son évolution future (PRES, Fondation ULR, politique de formation continue).

Au regard de l'évaluation de l'université par l'AERES en 2007, le bilan de la mise en œuvre de la stratégie de l'ULR en 2011 est indiscutablement positif ; la gouvernance s'appuie sur une organisation structurée, stabilisée et intégrative et sur des outils solides et adaptés ; le bilan montre aussi que cette politique a un coût et que sa poursuite n'est pas dénuée de risques.

II – Un pilotage cohérent et une organisation structurée

L'organisation mise en place en 2008 témoigne du souci d'associer les composantes à l'action quotidienne de la direction de l'établissement ; le bureau, dont les réunions sont hebdomadaires, constitue l'instance principale d'appui du président et associe à l'examen de tous les dossiers qu'il traite les vice-présidents, les directeurs des UFR et de l'IUT, le directeur général des services (DGS) et l'agent comptable. Ce dispositif est complété par des séminaires présidentiels semestriels, des assemblées générales, par la mobilisation des administrateurs, notamment sur les questions financières, et prolongé par un suivi par un vice-président et un service dédié, selon le domaine considéré.

L'équipe de direction s'est dotée des moyens nécessaires à l'exercice d'un pilotage effectif ; le DGS participe à la prise de décisions et dispose de services restructurés et renforcés : l'effectif des personnels BIATOSS des services centraux est passé de 63 à 80 de 2007 à 2010, en partie par redéploiement des emplois des services communs et des composantes ; les outils de pilotage sont parvenus à maturité : sélection de 56 indicateurs pertinents et utilisés (à partir des quelques 300 indicateurs de 2007), poursuite d'une démarche qualité, prenant appui sur un système d'information global centralisé.

On relèvera cependant quelques points de fragilité :

- le management participatif voulu par l'équipe de direction repose avant tout sur le bon fonctionnement d'un bureau élargi que garantit le président ;
- le passage aux RCE a été réalisé dès 2009 en dépit des recommandations de l'IGAENR et au prix d'une forte pression sur les services, mais avec une adhésion des agents portée par le résultat ; les services mais aussi les directeurs des composantes et la présidence elle-même s'interrogent toutefois sur le maintien du rythme des évolutions ;
- la soutenabilité budgétaire des moyens mobilisés, fait problème tant pour renforcer les services centraux que pour maintenir à un bon niveau de performance le système d'information désormais largement exporté dans d'autres établissements (COCKTAIL).

III – De réelles améliorations en matière de technologies de l'information et de la communication

Les TIC sont un point fort de l'ULR, déjà identifié lors des précédentes évaluations et conforté au cours des trois dernières années. A ce titre, l'université a mis en place dès sa création un système d'information intégré original (Cocktail), développé localement sur une offre logicielle en open source et progressivement étendu à tous les domaines d'activité de l'université.

Parmi les facteurs de réussite de l'université dans ce domaine, on peut noter :

- une articulation étroite entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre et deux instances de concertation pour placer sous contrôle la réalisation du schéma directeur de l'établissement, en veillant à préserver l'équilibre entre les différents domaines et types d'utilisateurs ;
- un outil orienté vers la satisfaction des usagers grâce à des référentiels uniques fiabilisant les données et des requêtes facilitées, à des environnements numériques de travail profilés par type d'usage, à une cellule d'accompagnement aux TICE dédiée aux usages ;
- une appropriation par la gouvernance, l'ensemble du personnel et les étudiants, formés par une politique de certification et qu'illustre l'évolution du nombre de connexions : près de 466 000 au cours de l'année universitaire 2009/2010 dont 392 000 étudiants, contre 48 000 en 2006/2007.

Les évolutions qui ont marqué la période récente sont de deux ordres : la prise en compte des recommandations faites lors des audits et évaluations précédents d'une part, l'évolution du consortium Cocktail qui regroupe les établissements utilisateurs et ses répercussions sur l'établissement d'autre part.

Sur le premier point, l'ULR a mis en place une politique sécurisée, rénové ses infrastructures et engagé le renouvellement de ses réseaux ; lors du passage aux RCE, elle a revu ses processus de gestion et leur traitement informatique ; elle a précisé les coûts complets du SI, évalués fin 2009 à 2,5 M€ dont 1 M€ correspondant à la rémunération des informaticiens titulaires.

Le développement de l'association Cocktail créée en 2007 témoigne de la bonne adéquation de cette solution logicielle aux universités petites et moyennes ; le consortium compte aujourd'hui 80 adhérents, 20 utilisant l'ensemble des modules et 60 une partie, dont 20 en cours de généralisation.

Les répercussions de ce développement sur l'ULR elle-même constituent l'une des questions que pose aujourd'hui l'évolution des TIC à l'université. Si elle s'est rapprochée de l'Agence de Mutualisation des Universités et des Etablissements d'enseignement supérieur (AMUE) pour garantir la cohérence de ses applications de gestion avec celles que développe l'agence, au niveau du corpus réglementaire et des cahiers des charges au moins, si elle s'est assurée de son autonomie financière en cas de retraits d'adhérents de l'association, une interrogation demeure sur la dépendance de l'ULR vis-à-vis du SI et de la capacité de l'outil à évoluer en fonction des besoins de l'université ; il faut également mentionner l'inquiétude des agents du CRI contractuellement impliqués dans les développements logiciels pour l'association.

Une deuxième question concerne l'adhésion des composantes et des enseignants au développement des TIC ; notons en effet que l'IUT conserve son propre service informatique, que deux composantes n'ont pas adhéré à l'outil de gestion des emplois du temps, ce qui en limite l'exploitation, et que le développement de la pratique de la numérisation des enseignements se heurte à des résistances : 50% des cours sont en ligne sur la plateforme pédagogique.

Enfin, certaines évolutions fonctionnelles doivent être poursuivies dans les domaines de la recherche et du patrimoine et l'université se fixe pour objectif à court terme d'accroître l'autonomie des étudiants par le développement de services nomades et du e-learning.

IV – La politique de gestion des ressources humaines : passage aux RCE et nécessité d'une GPEEC

Les éléments marquants des quatre dernières années dans le domaine des ressources humaines de l'ULR sont l'impact du passage aux RCE d'une part, la mise en œuvre des ambitions affichées dans le contrat quadriennal 2008/2011 d'autre part.

Au bilan du passage à l'autonomie s'inscrivent deux points positifs. L'établissement s'est donné les moyens d'un contrôle effectif de la masse salariale par une réorganisation et un renforcement de la DRH, par la mise au point d'outils efficaces de suivi de la masse salariale limitative et du plafond d'emplois et par une cartographie formalisée des procédures de gestion. L'ULR est d'ailleurs université test pour l'actualisation de la masse salariale. L'absence de maîtrise des heures complémentaires - lacune soulignée lors de la précédente évaluation de l'AERES comme dans l'audit IGAENR - a été corrigée, en dépit d'une réelle difficulté à prévoir avec exactitude les besoins générés par l'offre de formation annuelle : un peu inférieures à 32 000 heures en 2009/2010, elles sont en diminution de 13% sur 5 ans et représentent 33% des heures d'enseignement contre 37% en 2005/2006.

On observe que l'effectif des enseignants du second degré, n'est pas stabilisé malgré l'objectif que l'université s'est fixé (85 enseignants en 2010 contre 80 en 2007, dont 42 à l'IUT et 15 dans les services généraux pour l'enseignement informatique et celui des langues). On notera aussi que les marges financières dégagées dans la gestion de la masse salariale transférée à l'établissement - 360 000€ en 2010 - ont été absorbées par le financement de nouveaux contrats d'enseignants et surtout, de manière probablement définitive, par une politique indemnitaire peu différenciée en faveur des enseignants (PES, PRP et PCA) et des BIATOSS, alors qu'elles auraient été précieuses pour faire face aux contraintes d'un GVT durablement positif.

Priorité du contrat quadriennal comme du mandat du président, la stratégie annoncée prévoit d' "optimiser et valoriser les ressources humaines pour répondre aux besoins et enjeux", de "développer une véritable politique de GRH", la "mise en place progressive d'une GPEEC", le renforcement de l'encadrement et des recrutements externes.

Si la GPEEC n'a pas été réellement engagée, l'ULR s'est efforcé de mettre en œuvre le quatrième objectif malgré les faibles marges dont elle dispose pour construire une GRH dynamique. Comme l'indiquait déjà le rapport AERES de 2007, les taux d'encadrement de l'ULR comparés à la moyenne nationale ne sont pas défavorables : 59 enseignants et 31 BIATOSS pour 1000 étudiants (respectivement 62 et 29 en 2007) ; mais dans cette jeune université, les mouvements sont de faible ampleur : 14 départs d'enseignants et 17 départs de BIATOSS en moyenne par an au cours des trois dernières années, donc des promotions peu nombreuses (en 2010, 21 pour les enseignants et 16 pour les BIATOSS), et des redéploiements marginaux : 4 pour 10 postes vacants en 2010 chez les enseignants, dont aucun entre composantes, 5 entre catégories chez les BIATOSS dont la mobilité fonctionnelle interne est également limitée (10 au cours des deux dernières années). Concernant plus spécifiquement les enseignants et conformément aux priorités annoncées, les recrutements externes dominent : 82% des MC et 73% des PU recrutés au cours des trois dernières années sont externes. Le président affiche pour la campagne d'emplois 2011 une politique volontariste d'affectation des emplois en indiquant aux directeurs d'UFR et de services communs "tous les emplois vacants ou susceptibles de l'être seront affectés et éventuellement requalifiés en fonction des priorités arrêtées par l'université". S'agissant des BIATOSS, les requalifications se sont traduites sur les quatre dernières années par 14 emplois supplémentaires en catégorie A contre +5 en B et -7 en C.

V – Un cadre donné à la politique budgétaire et financière

Les nombreuses réserves formulées lors de la précédente évaluation de l'AERES et lors de l'audit IGAENR pour le passage aux RCE ont été prises en compte par l'université : prise en main par la présidence d'un processus d'arbitrage des moyens désormais très encadré, réorganisation des services et mise en conformité des procédures.

1 • Une politique d'allocation des moyens bien encadrée

L'affirmation d'une politique budgétaire de la présidence, associant les composantes au sein du bureau, se traduit de diverses manières :

- les politiques pluriannuelles et les actions annuelles à enjeu font l'objet d'une évaluation précise de leur coût avant d'être arbitrées ;

- des lettres de cadrage déterminent les budgets des composantes et traduisent des rééquilibrages visibles : de 2009 à 2011, la dotation de l'UFR droit-gestion a augmenté de 68%, celle de l'UFR FLLASH de 3% et celle de l'UFR sciences de 8% tandis que la dotation de l'IUT est restée stable. Il est vrai que ces crédits ne représentent que 19% du budget total hors masse salariale, alors que la présidence et les services généraux en reçoivent 24%, l'activité de recherche 34%, la logistique 13% et les services communs 10% ;
- l'allocation des crédits de recherche, complétés par des prélèvements sur contrats, est décidée sur critères d'excellence (SYMPA).

D'importants efforts ont été effectués pour impliquer les administrateurs dans les choix budgétaires de l'ULR : formations budgétaires et informatiques, débat d'orientation préalable à l'examen du budget, documents jugés pédagogiques par les administrateurs élus ; des réunions préparatoires ont également lieu avec le rectorat et avec la commission des moyens. Mieux pilotés, les budgets sont aussi mieux exécutés, tant en recettes qu'en dépenses.

En recettes, l'établissement a augmenté très sensiblement ses ressources hors subvention d'Etat, qui sont passées de 7 M€ en 2004 et 6,8 M€ en 2007 à près de 12 M€ en 2010, avec une prédominance du soutien des collectivités locales dont la part relative reste stable à 34%, une hausse spectaculaire du produit de la taxe d'apprentissage qui représente en 2010 19% de ces ressources, des produits de gestion et des produits exceptionnels (24%) et des prestations (droits universitaires, prestations de recherche et de formation) à 17%, en stagnation comme l'avait déjà noté le rapport d'évaluation précédent. Ce développement des recettes impacte inégalement les composantes, qui en réalisent l'essentiel (59%, contre 17% pour la logistique, 15% pour les services communs et 9% pour les services centraux) ; l'évolution 2007/2009 place logiquement en tête l'UFR sciences (+40%) puis l'IUT (+14%), les deux autres restant stables. Enfin, il faut souligner la nette amélioration de la qualité des prévisions qu'illustre l'évolution du taux d'exécution des recettes entre 2006 et 2010 : 91%/85%/101%/99%/98%.

En dépenses, le taux de consommation des crédits se redresse de manière un peu plus apparente que réelle du fait de la bonne exécution du budget salarial ; en fonctionnement (76% fin 2010) et en investissement (80%), il reste perfectible. On regrettera en revanche un nombre excessif de décisions budgétaires modificatives (4 en 2009 et en 2010 alors que deux devraient suffire), même si le volume des modifications est devenu plus raisonnable (2 à 13% entre 2008 et 2010 contre 49% en 2007), et un manque de transparence du calcul des reports, dont le montant diffère de celui des crédits disponibles en clôture - de 0,8 M€ en 2008, 2,4 M€ en 2009, 1,9 M€ en 2010 - ; l'écart est particulièrement net en fin de gestion 2009, les disponibles en investissement n'ayant pas été reportés.

2 • Une organisation révisée selon les recommandations de l'IGAENR

L'organisation financière en place comprend des services distincts pour les fonctions ordonnateur (service du budget au sein de la direction financière) et comptable (agence comptable) ; un service des achats et des marchés et une cellule de gestion des conventions ont été créés dans la direction financière afin de sécuriser la gestion dans ces deux domaines ; les effectifs ont été étoffés, en catégorie A notamment, et comprennent 32 agents BIATOSS sur cette fonction (10% de l'effectif de BIATOSS de l'ULR), dont 17 dans les services centraux ; le service du budget travaille en relation étroite avec ses correspondants des composantes dans le cadre de dialogues de gestion, mais surtout avec l'agence comptable, la DRH, le service d'aide au pilotage qui fournit les données d'exécution.

Malgré ce bilan très positif, on note un fort turn over à la direction financière dont les cadres sont en place depuis moins de deux ans, et un travail d'organisation des relations avec les composantes qui doit être poursuivi.

3 • Une opération efficace de mise en conformité lors du passage aux RCE

L'approbation des comptes 2009 et celle, prochaine, des comptes 2010, avec un nombre limité de réserves, témoigne de la nette amélioration de la qualité budgétaire et comptable ; les processus ont été revus selon une démarche qualité, un contrôle budgétaire des enveloppes limitatives de dépenses et de la réalisation des recettes a été intégré dans le système d'information, l'inventaire du patrimoine immobilier par composant a été validé par les commissaires aux comptes et partiellement intégré au bilan de l'actif 2010 ; il se poursuivra en 2011. Enfin, les rejets sont limités, inférieurs à 1% du nombre des mandats, mais relativement plus nombreux sur les dépenses de l'IUT.

4 • Une modernisation de la gestion qui reste à effectuer

Le remarquable effort de remise en ordre réalisé au cours des trois dernières années l'a été dans le cadre d'organisations et de procédures classiques ; l'université ne bénéficie donc pas aujourd'hui des avantages de performance apportés par une modernisation de sa gestion ; elle utilise le formalisme des émissions de mandats et de titres et n'a pas mis en place un service facturier ; à l'exception des vérifications des paies, les contrôles de dépenses ne sont pas adaptés aux risques et aux enjeux ; la comptabilité analytique n'est pas mise en œuvre. On ne peut donc que conseiller à l'établissement, après l'étape actuelle de consolidation des acquis, de poursuivre sa démarche de progrès en se dotant d'une comptabilité analytique, d'un service facturier et d'un contrôle hiérarchisé de la dépense selon les dispositions du décret du 27 juin 2008.

VI – La politique immobilière à conforter

L'ULR dispose d'un patrimoine immobilier de plus de 86 000 m², qu'elle n'entend pas étendre au-delà de 93 000 m², surface qui sera atteinte à la fin des opérations prévues dans le cadre du CPER en cours ; la surface actuelle correspond à un ratio de 11,5 m² par étudiant, mais les surfaces d'enseignement ne représentent que 52% de l'ensemble.

Ce patrimoine est désormais bien connu de l'ULR, sur les plans technique, fonctionnel et financier :

Au plan technique, un diagnostic de l'état des bâtiments a été effectué (72% du bâti est jugé en état correct) et une évaluation des travaux de maintenance nécessaires par composant a été effectuée et chiffrée en partenariat avec la Caisse des dépôts et consignations pour l'établissement du schéma directeur immobilier en voie d'achèvement ; elle conduit à estimer le besoin de financement à 16,5 M€ HT dont 3,6 M€ à court terme, 6,1 M€ d'ici 2014 et 6,8 M€ de 2014 à 2024 .

Au plan financier, une valorisation du patrimoine immobilier a été transmise par France Domaine à l'établissement sans communication des éléments de calcul pour un montant total de 140 M€ ; l'université a complété ce travail par une évaluation par composant selon une méthode validée par les commissaires aux comptes, avec l'aide d'un cabinet extérieur, et l'a intégrée au bilan de l'actif 2010. Une étude des charges de maintenance en coût complet a également été réalisée, conduisant à les chiffrer à 38 € par m², soit 23,5 € hors masse salariale, dont 15 € au titre des fluides.

Au plan fonctionnel, l'établissement suit l'occupation des locaux par type d'usage et par local. Ces données restent à intégrer dans le système d'information global ; en ce sens une saisie des plans et une adaptation du SI sont en cours.

La gestion de ce patrimoine est assurée par un service centralisé, à l'exception de l'IUT qui dispose de son propre service d'intendance et logistique qui devrait également être mutualisé ; le service de la gestion immobilière et technique a été étoffé et comprend aujourd'hui 11 agents, dont deux recrutements récents ; il travaille en bonne collaboration avec le service d'hygiène, sécurité et environnement.

Si tous les éléments utiles sont en place, l'ULR n'a pas pour autant une véritable politique immobilière. Sa stratégie en ce domaine n'est pas réellement tracée dans le schéma pluriannuel de politique immobilière dont une version provisoire a été présentée au conseil d'administration en juin 2010 : cette version propose des scénarios globaux d'évolution des surfaces sur opérations CPER puis pour la restructuration progressive des composants sans réelle programmation des travaux à effectuer, sans objectif défini en matière de consommation de fluides, sans fiche par bâtiment.

Parallèlement, aucune solution de financement des travaux de maintenance, dont le coût et les échéances sont pourtant définis, n'est proposée et l'université n'a pas pris de position concernant l'éventualité d'une dévolution des biens à son profit. Enfin, comme elle l'indique elle-même dans son rapport d'auto-évaluation, l'ULR, qui s'est fixée des objectifs ambitieux d'amélioration du taux d'occupation des surfaces (par exemple pour les locaux d'enseignement d'un taux de 60% en 2010 à 75% en 2011 et 80% en 2015) n'a pas encore pris les mesures permettant de se rapprocher de ces objectifs.

VII – Un efficace management de la qualité

Engagée par l'équipe présidentielle précédente, la démarche qualité est utilisée de manière continue par l'ULR qui veille à ne pas la formaliser à l'excès, privilégiant une action progressive vers des objectifs clairement identifiés ; fortement orientées les dernières années vers la sécurisation de la gestion, les priorités actuelles ont trait à la qualité des formations et à la conduite du changement.

L'organisation du management de la qualité repose sur le service d'aide au pilotage, l'OFIVE, et PROSPER, prospective, évaluation, ressources, rattaché au DGS et à son adjointe spécialiste de la conduite du changement.

La démarche poursuivie est marquée par quelques caractéristiques :

- une démarche systématique d'évaluation dans tous les domaines d'activité ;
- un travail organisé (définition des cibles/programmation des travaux/points d'étape/communication) en mode projet ;
- un système d'information documentaire permettant la diffusion des informations et documentations sur les projets ;
- l'établissement de cahiers des charges dans tous les cas.

Les produits en sortie sont :

- pour l'OFIVE, des enquêtes semestrielles d'évaluation des formations et des enseignants auprès des étudiants, avec un faible taux de retour (15%) ; des enquêtes annuelles d'insertion auprès des diplômés ; des tableaux de bord d'analyse du public étudiant et de suivi des formations qui servent de point d'appui au choix d'évolution des offres annuelles de formation ;
- pour PROSPER, la cartographie de processus de gestion incluant l'analyse des risques (avec un outil du MESR) et les mesures d'amélioration ; des tableaux de bord des indicateurs stratégiques - après le foisonnement initial et près de 300 indicateurs, l'établissement est revenu à un panel plus raisonnable de 56 - , des tableaux trimestriels/mensuels de gestion commentés, un suivi et une prévision annuels des coûts de formation et les éléments classiques de type chiffres clé et bilan social.

Il s'agit donc d'une démarche structurée, appuyée sur un système d'information de qualité et produisant des éléments effectivement utilisés par la gouvernance de l'établissement.

VIII – Un respect du cadre en matière d'Hygiène, et Sécurité

Les questions d'hygiène et sécurité sont confiées, au sein de la Direction des Affaires Financières, Patrimoine, Environnement, Hygiène et Sécurité, Pilotage, à un "service hygiène, sécurité et environnement" dont l'intitulé affiche une préoccupation environnementale très présente dans cette université ; son effectif est limité (1,5 ETP) mais s'appuie sur un réseau de correspondants dans chacune des 34 unités de travail de l'ULR. Si la présidence est engagée et les correspondants actifs, le niveau intermédiaire semble moins présent.

Chaque unité de travail établit un "document unique" d'évaluation des risques incluant un plan de maîtrise ; mais ce document n'est à jour que dans 60% des unités. Le service et son réseau assurent également un suivi et une analyse des accidents du travail (19 en 2010, principalement liés à la manutention et aux transports) et, en liaison avec le service de la gestion immobilière et technique, la réalisation de programmes de mise en conformité dont les délais de réalisation ne sont pas toujours tenus (ex. du report du plan sorbonnes).

Un comité hygiène et sécurité, créé en 1997 et composé selon le décret de 1995, se réunit deux à quatre fois par an pour examiner le bilan d'activité de l'année écoulée, le plan d'action de l'année, les incidents, les actions en matière de médecine de prévention et sur les différents types de risques pour les biens et les personnes, y compris les risques psychosociaux. On note cependant que les deux membres représentant les étudiants n'assistent pas aux réunions, que les représentants des BIATOSS regrettent des réunions trop peu fréquentes et des ordres du jour trop lourds donc un examen trop rapide de certaines questions, telles que les moyens et leur utilisation. Ils souhaitent également une diffusion plus large et plus rapide des ordres du jour et des comptes rendus, au-delà du relevé synthétique de "direct info".

L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

I – Un sentiment d'appartenance faible

L'ULR est encore relativement jeune et sa notoriété reste à établir au-delà de la communauté urbaine de la Rochelle. Les modalités de la communication avec les milieux socio-professionnels sont en voie de développement et celles avec l'international sont à poursuivre. La promotion de l'établissement à l'international doit donc être renforcée en ce qui concerne les axes prioritaires de la recherche et les programmes d'enseignement.

L'identité de l'établissement en tant que pôle universitaire de l'environnement et du développement durable est récente et doit être plus clairement affirmée non seulement au sein même de l'université mais aussi vers les partenaires politiques, sociaux et économiques, nationaux et internationaux.

II – Un service de la communication actif

Le VP du CA est en charge de la communication et il s'appuie sur les travaux d'une commission ad hoc composée des représentants des composantes et des services concernés. Le service Communication a été directement rattaché à la Direction Générale en 2008. Par souci d'efficacité, de standardisation et d'harmonisation ce service gère le pilotage, la coordination entre les différents services internes concernés et le contrôle des outils utilisés.

Cette action participe à l'affirmation de l'identité de l'université au moyen d'outils de bonne qualité :

- un site Internet professionnel très développé. Il existe une version anglaise de ce site ;
- une lettre électronique hebdomadaire d'information destinée à tous les personnels ainsi qu'aux personnalités extérieures siégeant au sein des conseils statutaires ;
- une documentation de description de l'Université afin de recruter de nouveaux étudiants ;
- la publication de plaquettes décrivant les activités de l'Université et en particulier les domaines de recherche scientifique.

De plus le service de la communication gère les relations avec la presse locale et assure les activités de communication de la Fondation de l'Université ainsi que celles du PRES.

La communication de l'établissement est donc indiscutablement bien menée; cependant un renforcement de la communication à l'international doit être envisagé. La création d'une association des anciens de l'université contribuerait à une meilleure communication en direction des milieux socio économiques.

Conclusion et recommandations



L'université de La Rochelle, créée en 1993, est une université pluridisciplinaire hors santé. Organisée en quatre composantes : l'UFR Droit, Science politique et Gestion ; l'UFR Lettres, Langues, Arts et Sciences Humaines ; l'UFR Sciences fondamentales et Sciences pour l'Ingénieur et un IUT, elle est située entre trois sites universitaires Poitiers, Bordeaux et Nantes. Cette localisation particulière l'oblige à se construire une identité susceptible d'asseoir son implantation et de lui offrir des perspectives de développement. L'ULR accueille 7471 étudiants, dont 42% de boursiers, répartis entre 75% en L, 22% en M et 3% en D. Cet effectif croît principalement grâce à une augmentation des inscrits en premier cycle et du nombre d'étudiants étrangers.

La stratégie affichée par l'équipe présidentielle de l'ULR repose sur une analyse lucide de son environnement. La profonde mutation institutionnelle engagée avec l'autonomie, les initiatives d'excellence, la compétition nationale et internationale pose la question de l'avenir des universités récentes qu'on a qualifiées d'universités "de proximité". Elle repose aussi sur une analyse réaliste et partagée par sa communauté de ses forces et faiblesses et des ressources que son environnement immédiat est susceptible de lui apporter. Ceci conduit l'université à proposer un autre modèle d'excellence universitaire et à jouer sur des créneaux de différenciation par rapport aux universités traditionnelles qui l'entourent.

L'élément le plus réussi de la démarche de différenciation est certainement le choix d'un champ de recherche et de formation porteur, celui de l'environnement et du développement durable. Ce choix s'inscrit dans la logique des choix politiques affichés localement et bénéficie d'un support appuyé, relayé ou susceptible de l'être, par le monde économique. Ce choix pourrait paraître opportuniste s'il n'avait déjà acquis une reconnaissance qui dépasse le niveau régional, qui s'inscrit dans une logique pluridisciplinaire certes difficile à construire mais qui affiche des premiers résultats intéressants, dans une dynamique d'articulation entre recherche et formation. Ce choix prioritaire est maintenant renforcé par un deuxième champ, le créneau numérique, qui offre des perspectives prometteuses. C'est en renforçant ainsi ces secteurs d'excellence que l'université sera en capacité d'acquérir une identité reconnue et d'afficher sa différence.

La période qui a suivi la précédente évaluation a été pour l'université l'occasion de saisir des opportunités susceptibles de l'aider à affirmer son identité. La première a été la participation active à la création du PRES, confortée par la présidence actuellement occupée par le président de l'université et la contribution efficace à une formation doctorale articulée. La seconde a été le passage aux compétences élargies, l'université de La Rochelle ayant décidé de faire partie des premières universités engagées. La troisième a été la création d'une fondation associant les entreprises de son environnement et l'université pour accroître ses partenariats.

Le quatrième élément clé est le soutien important et renouvelé des collectivités territoriales qui contribuent pour une part non négligeable au budget de fonctionnement et d'investissement de l'université. Ce soutien est très sensible au niveau de la communauté d'agglomération et du conseil général qui appuient les initiatives de l'université et la considère comme un partenaire dans l'aménagement du territoire et le développement économique local. Il est équilibré au niveau de la Région qui souhaite jouer l'articulation et la complémentarité entre l'université de Poitiers et l'ULR.

Enfin, il faut souligner le rôle et la contribution d'une équipe de direction et de services qui soutiennent l'action du président pour une gouvernance devenue efficace. Certes, il peut exister des sensibilités, des degrés d'implication différents entre les acteurs, mais il existe une vision relativement partagée et le souhait de contribuer à la réussite du projet. L'université de La Rochelle présente indéniablement une situation redressée par rapport aux conclusions de la précédente évaluation. Il est possible de constater qu'elle s'est remobilisée, au moins au niveau des responsables, au cours des trois dernières années autour d'un projet commun porté par les personnels enseignants et administratifs. Mais en même temps que l'on constate l'affirmation d'une réelle stratégie identitaire, on peut mesurer les progrès qui restent à faire, les problèmes qu'il faut surmonter et les dangers éventuels.

Tout en indiquant cette avancée notable, le comité d'experts se doit d'attirer l'attention de l'université sur trois points :

- un processus a été engagé, il faut maintenant confirmer et assurer sa pérennisation. Un pôle de recherche articulé à un pôle d'enseignement a été affiché et est reconnu, il faut qu'il puisse rassembler les équipes susceptibles de contribuer à son affirmation et peut-être orienter les choix prioritaires de l'université, par exemple en matière de relations internationales ou en matière de professionnalisation des formations.
- le processus amorcé comporte des risques d'essoufflement de la part d'acteurs internes fortement sollicités ces trois dernières années et il ne recueille pas toujours l'unanimité : certaines "baronnies" manifestent quelque résistance à une collaboration susceptible de les obliger à perdre une part de leur autonomie.
- il reste des chantiers non ouverts, la formation continue en constitue le principal. A l'heure où la formation tout au long de la vie devient un enjeu majeur pour les universités, l'ULR reste en retrait alors qu'elle a pu, par le passé, faire preuve d'initiatives sur cette question. Sur ce point le chantier est à reprendre au point de départ et doit être intégré à la stratégie globale, et non considéré comme un point additionnel pour lequel il faut apporter des réponses.

I – Les points forts

- Volonté de pilotage de la recherche qui se traduit par la définition d'axes prioritaires ;
- Structuration de la recherche dans le domaine Environnement et développement durable avec le fort soutien du CNRS ;
- Offre de formation attractive, qualité de l'auto-évaluation et du contrôle de gestion ;
- Complémentarité des dispositifs d'accompagnement de l'étudiant ;
- Mise en place d'une gouvernance structurée ;
- Système d'information intégré, performant et apprécié, support d'une démarche qualité rigoureuse.

II – Les points faibles

- Absence de synergie entre les établissements d'enseignement supérieur au niveau régional et interrégional ;
- Manque d'attractivité des filières doctorales ;
- Fragilité des structures d'incitation à la valorisation et manque de visibilité de la recherche de l'université par le monde socio-économique local ;
- Absence d'une politique de formation continue ;
- Résistances au changement dans certaines composantes malgré le management participatif voulu par l'équipe de direction ;
- Insuffisante maîtrise des marges d'autonomie financière.

III – Les recommandations

- Renforcer les éléments de différenciation pour gagner en attractivité au niveau national et international ;
- Refonder le PRES tant au niveau de ses missions que de son périmètre ;
- Assurer la pérennité de la Fondation ;
- Gouvernance : maintenir le cap, adapter le rythme, en ouvrant les chantiers propres à surmonter les points faibles (GPEEC, modernisation de la gestion financière, sécurisation de la gestion patrimoniale) ;
- Développer la participation et l'implication des étudiants à la vie de l'établissement ;
- Construire une politique de formation continue articulée sur une stratégie de formation tout au long de la vie.

Liste des sigles

A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR Agence nationale de la recherche

B

BIATOS (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BIATOSS (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BU Bibliothèque universitaire

C

CA Conseil d'administration
CEIR Centre d'études internationales sur la romanité
CEJEP Centre d'études juridiques et politiques
CEREGE Centre européen de recherche et d'enseignement des géosciences de l'environnement
CEVU Conseil des études et de la vie universitaire
CG Conseil général
CIEL Centre inter pôles d'enseignement des langues
CLOUS Centre local des œuvres universitaires et sociales
CNRS Centre national de la recherche scientifique
CPER Contrat de projets état-région
CPU Conférence des présidents d'université
CR Conseil régional
CRHIA Centre de recherches en histoire internationale et atlantique
CRI Centre de ressources informatiques
CROUS Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS Conseil scientifique
CUFLE Centre universitaire de français langue étrangère

D

DAEU Diplôme d'accès aux études universitaires
DGS Direction générale des services
DREDE Direction recherche études doctorales Europe
DRH Direction des ressources humaines
DSP Droit et science politique Pierre Couvrat

E

ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED École doctorale
EDD Environnement et développement durable
ENT Environnement numérique de travail
EPST Établissement public à caractère scientifique et technologique
ETP Équivalent temps plein

F

FC Formation continue
FEDER Fonds européen de développement régional
FLLASH UFR des lettres langues arts et sciences humaines
FREDD Fédération de recherche en environnement pour le développement durable

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillesse technicité

I

IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
INEE	Institut écologie et environnement
INSHS	Institut des sciences humaines et sociales
IPP	Institut Pierre Pescatore, droits, libertés, Europe et globalisation
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LEA	Langues étrangères appliquées
LEMMA	Laboratoire d'étude des matériaux en milieux agressifs
LEPTIAB	Laboratoire d'étude des phénomènes de transfert et de l'instantanéité : agro-industrie et bâtiment
LPAH	Lettres, pensée, arts et histoire
LPC	Limousin Poitou-Charentes

M

MC	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MIA	Mathématiques, image et applications
MRIP	Maison de la réussite et de l'insertion professionnelle

O

OEVP	Observatoire des études et de la vie professionnelle
OFIVE	Observatoire des formations et de la vie étudiante

P

PCA	Prime de charge administrative
PCRDT	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PES	Prime d'excellence scientifique
PME	Petite et moyenne entreprise
PRAG	Professeur agrégé de l'enseignement du second degré
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRP	Prime de responsabilités pédagogiques
PU	Professeur des universités

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RI	Relation internationales

S

SATT	Société d'accélération du transfert de technologie
SGA	Secrétaire général adjoint
SI	Système d'information
SIMMEA	Science et ingénierie en matériaux, mécanique, énergétique et aéronautique
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé
SPE	Sciences pour l'environnement
SUAPSE	Service universitaire des activités physiques et sportives et d'expression
SYMPA	Système de répartition des moyens à l'activité et à la performance
S2I	Sciences et ingénierie pour l'information
S&O	Sociétés et organisations

T

TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TOEIC	Test of english for international communication

U

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

V

VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

W

WIFI	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
------	--

Observations du président



Présidence

Dossier suivi par : Isabelle Wiart
Chef de Cabinet
Tél : (33-5) 46 87 09
Courriel : cabinet@univ-lr.fr

La Rochelle, le 22 juillet 2011

Le Président de l'Université de La Rochelle

À

Monsieur le Président de l'AERES

Monsieur le Président,

Par courrier du 30 juin 2011, vous m'avez adressé le rapport réalisé par l'AERES dans le cadre de l'évaluation de notre établissement.

Je tiens à remercier les experts de l'AERES pour le travail d'analyse accompli. Les remarques et recommandations formulées constituent des éléments précieux pour guider notre établissement dans son projet de développement.

Il est important de préciser d'emblée que vos experts reconnaissent et affirment que « *L'Université de La Rochelle présente indéniablement une situation redressée par rapport aux conclusions de la précédente évaluation* » réalisée en 2007. Ils précisent ainsi que « *Le renouvellement de la direction de l'université et l'action dynamique et volontariste de l'équipe présidentielle ont permis de surmonter certains problèmes identifiés par le rapport d'évaluation produit par l'AERES en 2008 et d'envisager pour cette université un avenir autonome. L'équipe présidentielle se place dans une perspective clairement analysée : proposer un modèle d'excellence d'université dite de proximité devant travailler en étroite collaboration avec le milieu socio-économique environnant* ».

Les points forts soulignés dans ce rapport confortent les éléments d'auto-évaluation de l'Université de La Rochelle et accèdent sa stratégie de développement selon les cinq axes prioritaires de son projet d'établissement intitulé « **Pour une stratégie de différenciation afin d'affirmer un autre modèle d'université** » :

1. Garantir la qualité et favoriser l'innovation au service de la professionnalisation des formations et de l'insertion professionnelle des étudiants

L'AERES reconnaît une « *offre de formation attractive* » associée à une « *qualité de l'auto-évaluation et du contrôle de gestion* » avec une « *complémentarité des dispositifs d'accompagnement de l'étudiant* ». Les experts constatent qu'« *Il y a bien ici un véritable pilotage de cette offre, au vu des besoins économiques locaux, des possibilités financières, des compétences humaines présentes dans l'établissement et de la stratégie de positionnement décidée par les instances de l'université. Cette stratégie a fait l'objet d'une large concertation entre la gouvernance et les différentes instances de l'ULR (composantes et directeurs d'études) orchestrée par le Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU)* ».

2. Jouer un rôle moteur et structurant au plan national dans le domaine de l'environnement et du développement durable ; consolider au sein de l'établissement deux autres domaines de recherche (espace européen et relations internationales ; mathématiques et information numérique)

L'AERES constate que « l'élément le plus réussi de la démarche de différenciation est certainement le choix d'un champ de recherche et de formation porteur, celui de l'environnement et du développement durable ». Ce « choix... s'inscrit dans une logique pluridisciplinaire... qui affiche des premiers résultats intéressants, dans une dynamique d'articulation entre recherche et formation ». « Ce choix prioritaire est maintenant renforcé par un deuxième champ, le créneau numérique, qui offre des perspectives prometteuses ».

3. Affirmer la relation « Université — Milieux socio-économiques » comme un élément structurant du nouveau modèle d'université que vise à construire l'ULR

Les experts soulignent que les relations extérieures sont riches et diversifiées. « Elles sont le résultat d'une politique volontariste, concrétisée par un investissement important de l'équipe présidentielle, apprécié en particulier par les milieux économiques et les collectivités territoriales, et par des partenariats efficaces développés entre les entreprises et des branches professionnelles et des responsables de formation dans le cadre de licences professionnelles et de masters ».

4. Ancrer, à La Rochelle, une université attentive aux conditions de vie, d'étude et de travail

L'AERES reconnaît en matière de vie étudiante l'existence d'« une qualité de vie appréciable, dynamisée par des services culturels et sportifs universitaires remarquables ». Elle ajoute au sujet de l'ancrage territorial que « L'Université de La Rochelle bénéficie d'un appui ferme de la part des collectivités territoriales qui ont contribué à sa création, le Conseil Général, la Communauté d'Agglomération et, sur des bases différentes, la Région Poitou-Charentes. Toutes considèrent l'université comme un élément important pour le développement économique et social local ».

5. Renforcer notre capacité à conduire le changement

En matière de gouvernance, de nombreux progrès ont été soulignés par l'AERES qui la qualifie de « structurée » et participative (association forte des composantes à l'action quotidienne de la direction de l'établissement au moyen d'un bureau hebdomadaire), avec un « pilotage cohérent et un efficace management de la qualité ». Il est en particulier précisé que « L'équipe dirigeante actuelle, constituée en 2008, a su insuffler à l'ULR une stratégie nouvelle et mettre en place une organisation participative et structurée, relayée par un plan de communication appuyé par des outils diversifiés et cohérents d'une part, et par la mobilisation des instances (conseils et commissions consultatives) d'autre part. En découlent notamment un cadrage annuel des moyens en personnel (redéploiements, heures complémentaires etc.), en crédits, et des politiques pluriannuelles dans certains domaines tels que la politique indemnitaire et les investissements ».

L'AERES identifie également quelques points faibles sur lesquels l'Université de La Rochelle doit s'améliorer ou contribuer à faire évoluer des situations qui ne relèvent pas de ses seules décisions.

1. Le PRES Limousin Poitou-Charentes

L'Université de La Rochelle s'est très fortement impliquée dans sa création et dans son fonctionnement. Elle en assure aujourd'hui la Présidence. Des avancées notables ont été réalisées au niveau des formations doctorales et de la recherche. Ce sont d'ailleurs les domaines sur lesquels le PRES concentre ses efforts aujourd'hui. Mais il est clair que ses membres fondateurs vont devoir réfléchir à la possibilité de dévolution de certaines compétences pour lui donner un vrai rôle de levier stratégique. L'Université de La Rochelle s'est déjà positionnée favorablement dans cette direction, notamment au niveau de la politique doctorale.

2. La Fondation Université de La Rochelle

L'AERES souligne la nécessité de la pérenniser, ce dont l'établissement a bien conscience l'Université puisqu'il travaille déjà au modèle économique viable à long terme de cette fondation. Il convient ici de préciser que la Fondation Université de La Rochelle joue aujourd'hui un rôle très important et très positif dans la Relation Université-Entreprises avec le lancement de plusieurs projets structurants qui alimentent la réflexion stratégique de l'établissement et améliorent la vision qu'ont les entreprises du monde universitaire.

3. La formation continue

L'Université de La Rochelle doit effectivement s'engager plus fortement dans ce domaine compte tenu de son positionnement stratégique. C'est indiscutablement un axe sur lequel l'établissement va s'investir dans le cadre du contrat à venir, tout en maintenant la cohérence de sa politique globale en matière de formation.

4. La gouvernance

L'AERES a émis des interrogations et des recommandations sur certains aspects du fonctionnement de l'établissement, notamment au niveau de la GPEEC, de la modernisation de la gestion financière, de la sécurisation de la gestion patrimoniale et de la maîtrise des marges d'autonomie financière. Comme le souligne le rapport, l'Université de La Rochelle sait devoir « accompagner les changements importants induits par sa stratégie de développement, en optimisant ses organisations et en adaptant ses modes de gouvernance ». Les gains issus du travail soutenu de ces dernières années permettent à l'établissement de disposer aujourd'hui d'un diagnostic fiable et précis de la situation en matière de ressources (humaines, financières et patrimoniales) et des outils de pilotage indispensables afin de déterminer les choix associés à sa politique.

> L'Université dispose déjà des données de base en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs mais aussi de la masse salariale. Ces outils doivent encore s'enrichir pour obtenir une vision pluriannuelle en articulation avec les axes structurants de la politique de l'établissement.

> De même, dans le domaine financier, après une phase lourde de fiabilisation de notre comptabilité et des procédures nécessitant des restructurations importantes, la démarche devra être poursuivie afin d'offrir le meilleur service associé à une bonne maîtrise des risques. Le travail analytique déjà disponible pour un certain nombre d'activités devra s'étendre. Il est bien entendu que la certification des comptes, acquise en 2009 et en 2010, est un marqueur significatif du processus de modernisation engagé à l'Université de La Rochelle, comme dans les autres établissements, et indique les étapes encore à franchir dans cette démarche d'amélioration continue.

➤ Quant à la gestion patrimoniale, comme l'indiquait déjà le rapport de l'IGAENR en 2008 (audit LRU), elle est de qualité et « sécurisée ». Cette maîtrise a permis à l'établissement de disposer de tous les outils d'aide à la décision lui permettant de ne pas opter, aujourd'hui, pour la dévolution du patrimoine. Ces indicateurs, associés aux orientations du schéma directeur, vont guider pour les années à venir les équipes de direction et le conseil d'administration dans les choix en matière d'optimisation et d'entretien de notre bâti.

➤ L'ensemble de cette démarche, qui vise à améliorer la qualité de notre gouvernance et des services soutenant nos missions et activités, a pour corollaire l'accompagnement des profonds changements induits. Pour ce faire, l'établissement doit pouvoir mobiliser les marges financières acquises lors du passage aux RCE mais aussi celles à créer par ses propres choix politiques. Il ne saurait être question dans ce contexte de préempter les gains de l'autonomie pour assurer « les contraintes d'un GVT durablement positif » à l'instar de la suggestion des experts. De fait, la conclusion tirée d'une « insuffisante maîtrise des marges d'autonomie financière » me semble inappropriée puisque la situation se trouve être parfaitement maîtrisée techniquement et politiquement.

Les observations qu'appelaient de ma part ce rapport d'évaluation ayant été exposées, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Le Président de l'Université de La Rochelle,
Président du PRES Limousin Poitou-Charentes,



Gérard BLANCHARD

Chiffres-clés de l'Université de La Rochelle

Les données reproduites dans le tableau ci-après constituent une sélection d'indicateurs issus du portail PapESR du MESR et contribuant à établir un diagnostic de l'établissement en complément du rapport d'évaluation.

I – Effectifs d'étudiants et emplois par année universitaire

Les inscriptions	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'étudiants inscrits (inscriptions principales)	6 514	6 444	6 251	6 700	7 162
Les cursus de formation	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Effectifs d'étudiants inscrits en 1 ^{er} cycle	4 636	4 738	4 539	5 056	5 389
Effectifs d'étudiants inscrits en 2 ^{ème} cycle	1 679	1 493	1 482	1 414	1 543
Effectifs d'étudiants inscrits en 3 ^{ème} cycle	199	213	230	230	230
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT	944	966	952	959	977
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs	0	0	0	0	0
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations de santé	0	0	0	0	0
Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat	196	211	224	222	224
Les emplois	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants	618	621	629	629	627
Nombre d'emplois d'enseignants	376	381	385	384	383
Nombre d'emplois de non enseignants	242	240	244	245	244
Les emplois des personnels enseignants	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois d'enseignants-chercheurs	260	264	265	263	262
Les emplois d'enseignants du 2 nd degré	85	86	88	89	89
Les emplois d'enseignants non permanents	31	31	32	32	32
Les emplois des personnels de soutien	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois des personnels de soutien de catégorie A	64	68	70	76	77
Les emplois des personnels de soutien de catégorie B	57	54	55	55	56
Les emplois des personnels de soutien de catégorie C	121	118	119	114	111

II – Comptes financiers – Extrait (en €)

Recettes	2006	2007	2008	2009
Total des recettes	17 848 635	18 225 615	19 710 688	60 876 952
Recettes de fonctionnement	15 715 482	15 165 212	17 238 201	58 227 807
Recettes d'investissement	2 133 152	3 060 403	2 472 487	2 649 145
Dépenses	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses	17 750 076	17 940 038	19 670 030	59 757 908
Dépenses de fonctionnement	14 599 613	15 339 575	16 388 198	55 148 306
Dépenses d'investissement	3 150 463	2 600 463	3 281 832	4 609 601
Soldes intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions	2006	2007	2008	2009
Subventions d'exploitation	12 140 359	12 036 242	13 188 325	53 440 094
Subventions d'exploitation Etat	9 248 700	9 446 263	9 685 744	48 837 512
Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux	2 531 773	2 347 824	3 032 674	3 845 603
Ventes et prestations de services	3 001 206	2 501 249	2 796 563	3 193 988
Fonds de roulement net global	2006	2007	2008	2009
Fonds de roulement net global	6 783 917	7 103 718	7 313 035	8 494 821
Trésorerie	2006	2007	2008	2009
Trésorerie	4 917 512	6 352 671	6 852 207	10 649 448

Source MESR-PapESR - nd : non disponible

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de a eu lieu du 29 au 31 mars 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Michel **Feutrie**, professeur des universités, ancien vice président de l'université des sciences et technologies de Lille, Lille 1.

Ont participé à l'évaluation :

Jean-Marie **Dupret**, professeur des universités, université Paris Diderot ;

Florent **Henno**, étudiant en 5^{ème} année de médecine, université Rennes 1 ;

Jacques **Maratier**, ancien manager international ;

Françoise **Sevin**, ancienne directrice des finances au CNRS, responsable de la mission d'audit interne à l'INRA ;

Nadine **Tournois**, professeur des universités, université de Nice ;

Albino **Zraggen**, secrétaire général, université de la Suisse italienne, Lugano.

Annick **Cartron** déléguée scientifique et Astrid **Lanoué**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.