01/11/2026

Candidature au Poste de Directeur de l'Institut Universitaire de Technologie de Saint Nazaire

Projet de Développement Stratégique de l'IUT de Saint Nazaire - 2027-2031



Mr. HIHI Hicham
Professeur des Universités
A l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, ENSA de Fès

Table des matières

Préambule **3**

Chapitre 1 : Description de l'IUT de Saint Nazaire -Du diagnostic à la vision **6**

1. Introduction 6
2. Diagnostic stratégique : un IUT disposant d'atouts majeurs 7
2.1 Les départements 7
2.2 Les formations 7
2.3 Synthèse du diagnostic 9
2.4 Vision 2031 9
3. Concluion 9

Chapitre 2 : Projet de Développement de l'IUT de Saint Nazaire **11**

1. Introduction 11
2. Axe 1 : Excellence pédagogique et transformation des formations 11
2.1. TableauInduicateurs proposés 11
3. Axe 2 — Réussite, orientation et insertion professionnelle 11
3.1. Tableau de bord stratégique : objectifs à l'horizon 2030 12
3.2. Modalités de pilotage proposées 12
4. Axe 3 — Recherche, innovation et transfert technologique 12
4.1. Modèle proposé pour l'IUT de Saint-Nazaire 13
4.2. Le mécanisme intégré à mettre en place 13
4.3. Les cinq projets structurants relatifs à la recherche 14
4.4. Tableau de bord stratégique à horizon 2030 14
4.5. Formulation institutionnelle pour le projet de développement 14
5. Axe 4 — Entreprises, territoire et innovation 14
5.1. Vision stratégique et ambition 15
5.2. Les objectifs stratégiques 15
5.3. Un positionnement territorial fondé sur les spécificités de Saint-Nazaire 16
5.4. Les six programmes opérationnels proposés 16
5.5. Une gouvernance adaptée : du partenariat ponctuel à l'écosystème intégré 18
5.6. Feuille de route opérationnelle 2027–2030 19
5.7. Tableau de bord de pilotage à horizon 2030 19
5.8. Les facteurs clés de réussite 20
6. Axe 5 — Internationalisation et attractivité 20
6.1. Vision stratégique et ambition 20
6.2. Les objectifs stratégiques 21
6.3. Les programmes opérationnels structurants 21
6.4. Une stratégie de partenariats différenciée par zone géographique 23
6.5. Gouvernance et organisation de l'internationalisation 24
6.6. Feuille de route 2027–2030 24

6.7. Tableau de bord stratégique à horizon 2030 25
6.8. Les facteurs clés de réussite 25
7. Axe 6 — Transition numérique, IA et développement durable 25
8. Axe 7 — Gouvernance, personnels et qualité de vie au travail 26
8.1. Vision stratégique et ambition 26
8.2. Les objectifs stratégiques 26
8.3. Les six programmes opérationnels structurants 27
8.4. Une gouvernance adaptée à l'IUT de Saint-Nazaire 29
8.5. Feuille de route 2027–2030 30
8.6. Tableau de bord stratégique à horizon 2030 31
8.7. Les facteurs clés de réussite 31
8.8. Recommandations générales 31
9. Développer la Formation tout au long de la vie à l'IUT de Saint-Nazaire 32
9.1. Vision et ambition stratégique 32
9.2. Objectifs stratégiques 32
9.3. Axes opérationnels et actions prioritaires 32
9.4. Feuille de route proposée pour 2026–2030 34
9.5. Tableau de bord stratégique 34
9.6. Conditions de réussite 35
9.7. Conclusion 35
Conclusion générale 36

Préambule

L'IUT de Saint-Nazaire dispose d'un positionnement particulièrement favorable à l'interface entre enseignement supérieur, professionnalisation, recherche appliquée et tissu industriel. Son offre actuelle couvre six BUT, plusieurs licences professionnelles et des formations de niveau master, tandis que l'établissement s'appuie sur plusieurs laboratoires et sur un Centre de Recherche et de Transfert de Technologie. L'année 2026 confirme par ailleurs une dynamique de croissance, avec plus de 1 700 étudiants et plus de 600 alternants.

Le présent projet vise à accompagner cette dynamique sans remettre en cause les acquis de l'IUT. Il propose une stratégie collective, progressive et mesurable autour d'une conviction : l'IUT de Saint-Nazaire peut renforcer encore son rôle de plateforme territoriale de compétences, d'innovation et de transfert technologique au service des étudiants, des personnels, des entreprises et du territoire.

Ce projet est soumis en réponse à l'appel à candidature lancé en Septembre 2026 par la Direction pour occuper le poste de Directeur de de l'IUT de Saint Nazaire.

Il a été conçu sur la base des orientations nationales, les fondements de la charte nationale d'éducation et de formations, et les lois élaborées à cet effet. Il s'appuie également sur le Projet de développement de l'Université de Nantes.

Fixer des objectifs stratégiques de développement d'un institut universitaire de Technologie revient à tenir compte des acquis mais aussi les points forts de l'établissement. Il ne s'agit surtout pas de rompre la dynamique en cours mais de la réviser, l'améliorer et la faire avancer autrement, en y joignant des objectifs porteurs d'une réforme répondant à la vision stratégique de l'enseignement Supérieur 2024-2029, pour que dorénavant le lauréat IUT puisse intégrer et gérer des projets multidisciplinaires. Des objectifs qui nécessitent de montrer une vraie ambition à la hauteur de l'IUT de Saint Nazaire.

Vraisemblablement, il n'aura fallu, qu'un mois pour concevoir un projet fédérateur, stratégique et opérationnel pour le développement de l'IUT de Saint Nazaire. Mais véritablement, cette proposition est le résultat d'une large consultation à laquelle ont été associé des personnels, des membres appartenant aux différentes instances internes ou externes, c'est-à-dire, là où j'ai exercé mon métier d'enseignant chercheur convaincu, à savoir les établissements Marocains comme l'ENSA de Marrakech, l'ENSA de Fès qui appartiennent à l'Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, ou l'INSA de Fès, EDIA de Fès appartenant à l'Université EUROMED mais aussi à plusieurs Universités Françaises telles que l'UTBM, Centrale Lille et Polytech Lille. Les instances concernées sont notamment les conseils des établissements et leurs commissions respectives, les départements et les filières, ainsi que certaines entreprises de notre région et d'ailleurs, et les agences urbaines et notamment celle de Marrakech et de Fès.

Ces consultations qui datent de loin pour certaines et récemment pour d'autres et qui survenaient dans le cadre d'un certain nombre d'événements pédagogiques, scientifiques et associatifs que nous avons organisés, et des formations assurées au profit des étudiants, des doctorants, des cadres de l'états et bien d'autres, illustrent notre volonté d'aller vers une gouvernance participative et collaborative, en réponse aux attentes des différentes équipes actives de l'IUT de Saint Nazaire. Il s'agit en effet, d'une gouvernance

adaptée aux transformations de l'enseignement supérieur et aux besoins des acteurs socio-économiques et de la société Française.

Vu notre profonde connaissance du système éducatif Français, Marocain et Maghrébins et particulièrement au sein des écoles et instituts d'ingénieurs nationales et Internationales, nous estimons que quelques mois peut nous suffire pour installer ensemble, corps professoral, staff administratif et technique, un climat de travail chaleureux, et de dresser collectivement un grand projet fédérateur basé sur une feuille de route ambitieuse et fédératrice sur les différents volets, pédagogique, recherche scientifiques, gouvernance administratif et financier. Ce projet est celui de rendre l'IUT de Saint Nazaire un institut à impact direct sur le développement de toute la **région de Nazairienne**.

L'ambition est énorme et doit inscrire l'IUT de Saint Nazaire dans une métamorphose positive, pour répondre aux attentes et participer aux différents discours officiels et mettre en œuvre la vision stratégique 2024-2029, tout en étant acteur des transitions pédagogique, scientifique, sociétale et écologique, qui visent à construire un environnement durable pour toutes les générations avenirs.

Pour accomplir cette opération d'envergure, la mobilisation de certains acteurs internes et externes de l'IUT de Saint Nazaire au sein de divers ateliers s'impose comme étant la clé de toute réussite. Cela peut passer, éventuellement, par la réalisation et la soumission des questionnaires comme premier pas démocratique et rassurant les différents acteurs, car je pense foncièrement, qu'un projet n'a aucune valeur s'il n'est pas partagé et basé sur une approche participative. L'objectif est de recueillir des propositions qui convergent toutes vers une vision stratégique globale pour laquelle tous les acteurs de l'établissement se sentent concerner, celle d'une école apte à former des spécialistes et des scientifiques citoyens engagés; une école ouverte à la diversité culturelles, spirituelle et humaine, de son environnement; une école qui tourne vers l'innovation pédagogique et dont l'enseignement est fondé sur une recherche scientifique de qualité et un engagement humain respecté.

Ma candidature pour mener à bien le développement de l'IUT de Saint Nazaire, défendre ses intérêts à toutes les échelles, et participer à son progrès dans un environnement concurrentiel, représente une suite logique et naturelle d'une carrière de plus de 23 années vouées corps et âme à l'enseignement, à la gestion universitaire et la Recherche Scientifique.

En effet, j'ai commencé réellement, ma carrière en tant qu'Allocataire de Recherche à l'Ecole Centrale de Lille en 2003, où j'ai démarré mes premières séances de Travaux Pratiques et mes premières réunions professionnelles avec des équipes de recherche surplace, mais aussi la présentation d'un certain nombre de séminaires au sein du Laboratoire LAGIS et au groupe de recherche SDH de GDR MACS à Paris. Je note aussi, que mon engagement dans les activités associatives à l'international avait commencé 3 ans avant et ce, dès mon arrivée en France en 2000, mon engagement spontané dans ces activités a été intronisé par mon élection en 2001 vice-président actif d'une association que j'ai cofondé, coordonné et animé et qui opère jusqu'à nos jours, notamment, dans le territoire 'Hauts-de- France'. Ce dynamisme a été maintenu, après avoir intégré l'ENSAM en 2009, par la création de l'**A**ssociation de la **R**echerche et de l'**I**nnovation **I**ndustrielle que j'ai présidé jusqu'à mon départ à Fès en 2019. Actuellement, je suis son vice-président.

Aujourd'hui, je suis très conscient de la chance que je peux avoir pour œuvrer au sein d'un établissement publique qui est l'IUT de Saint Nazaire, qui peut, d'ici quelque années, porter un modèle humaniste, tracer le périmètre de ses coopérations avec les établissements locaux, régionaux et internationaux, et de ce fait, devenir un établissement fondamental dans l'équation stratégique nationale. Et par conséquence, contribuer à améliorer la société Nazairienne ; à développer de nouvelles manières de coopérer entre le corps pédagogique, administratif et technique ; à imaginer de nouveaux projets ambitieux et partagés, en partenariat avec les acteurs universitaires et socio-économiques de **toute la Région.** Finalement, il va falloir consolider les acquis et oser prendre des initiatives allant vers le progrès humain auquel nous sommes tous attachés, un progrès pour lequel une telle mission a été créée, une mission fondée sur l'engagement professionnel dans un monde multidimensionnel qui exige de voir.

VERS l'IUT 5.0





Pr. Hicham HIHI

Candidat au poste de Directeur de l'IUT de Saint Nazaire

Pour un établissement intelligent de l'équité, de la qualité et de la promotion

Chapitre 1 : Description de l'IUT de Saint Nazaire

-Du diagnostic à la vision-

1. Introduction

L'IUT de Saint-Nazaire est une composante de Nantes Université qui combine formation technologique, professionnalisation, alternance, formation tout au long de la vie, recherche et transfert. Le site officiel indique actuellement 6 BUT, 5 licences professionnelles, 2 masters, 1 DU, 135 enseignants et enseignants-chercheurs et 72 personnels administratifs et techniques ; l'actualité institutionnelle de septembre 2026 fait état de plus de 1 700 étudiants, plus de 600 alternants et plus de 200 personnels.

Le projet proposé ne vise donc pas une rupture organisationnelle, mais une consolidation ambitieuse : faire de l'IUT une plateforme territoriale où les formations, la recherche, l'innovation et les entreprises construisent ensemble les compétences de demain.

La stratégie repose sur sept priorités :

1. Excellence et innovation pédagogiques.
2. Réussite, accompagnement et insertion des étudiants.
3. Recherche appliquée, transfert et valorisation.
4. Partenariats structurants avec les entreprises et le territoire.
5. Internationalisation et attractivité.
6. Transition numérique, IA et développement durable.
7. Gouvernance participative, qualité de vie au travail et pilotage par les données.

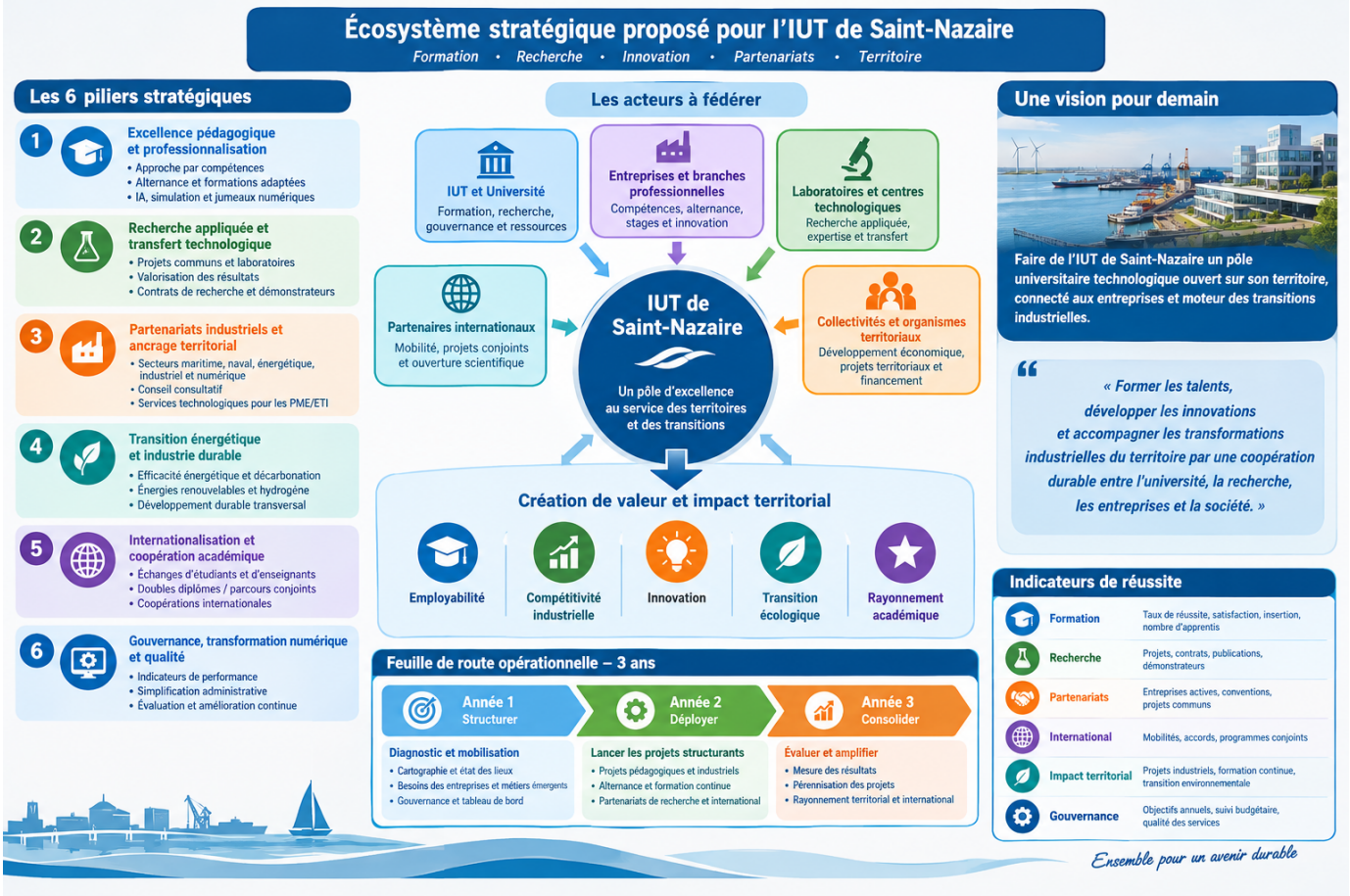


Figure 1 *— Écosystème stratégique proposé pour l'IUT de Saint-Nazaire.*

2. Diagnostic stratégique : un IUT disposant d'atouts majeurs

Depuis l'ouverture de ses portes en septembre 1970, l'effectif de l'IUT de Saint Nazaire n'a pas cessé d'augmenter et qui arrive aujourd'hui à un nombre d'environ **1700 étudiants**. L'objectif est de former des cadres supérieurs dans des disciplines diversifiées. La durée d'études à cette école, s'étale entre 3 et 5 ans.

L'IUT de Saint Nazaire a le devoir d'accentuer ses efforts sur un certain nombre de missions essentielles à son évolution et sa transition au niveau de la pédagogie, de la recherche et de l'innovation, en commençant par :

1. Dispenser des formations adéquates et adaptables à l'évolution des besoins de la société, sous toutes ses formes : initiale, continue, à distance, hybride, et tout au long de la vie ; et dans l'ensemble des disciplines en sciences appliquées ;
2. Préparer les jeunes lauréats à l'insertion dans la vie professionnelle par le développement des savoir-faire et la mise en place des conditions appropriées d'études et de vie ;
3. S'engager davantage à développer la recherche par l'amélioration, en quantité et en qualité, de la production scientifique et la contribution à l'innovation et au transfert de technologies vers la société ;
4. Le devoir du directeur de l'IUT est de mettre au cœur de ses préoccupations la contribution au développement de la région Nazairienne, en s'ouvrant aux acteurs socio-économiques, culturels et éducatifs, et en participant à relever les défis de la région, essentiellement le développement durable ;
5. Promouvoir les valeurs universelles, en intensifiant les relations avec les institutions internationales et en soutenant la mobilité de ses étudiants et ses chercheurs ;

Enfin, l'IUT de Saint Nazaire, comme étant un institut de Technologie ambitieux, un institut qui veut se transformer en un établissement intelligent, doit assumer sa position régionale en devenant fortement participative en s'ouvrant davantage à la vie de la société Française.

2.1 Les départements

L'Institut dispose de 6 départements dotés des moyens humains et matériels nécessaires à leur fonctionnement et d'une large autonomie de gestion. Chaque département est dirigé par un Chef de département et un Collège, Le Chef de département veille au bon déroulement de l'activité pédagogique, de recherche et de partenariat. Il s'agit de :

- ✓ **Département Génie Chimique - Génie des Procédés (GCGP)**
- ✓ **Département Génie Civil - Construction Durable (GCCD)**
- ✓ **Département Génie Industriel et Maintenance (GIM)**
- ✓ **Département Mesure Physique (MP)**
- ✓ **Département Management de la Logistique et des Transport (MLT)**
- ✓ **Département Technique de la Commercialisation (TC)**

Les quatre premiers départements couvrent le secteur industriel, les deux derniers couvrent le secteur tertiaire. Une transformation continue et intelligente d'un établissement considéré jusqu'à aujourd'hui classique est attendue pendant ce mandat. Une transition vers un établissement public intelligent, vu de l'extérieur comme un modèle à suivre au niveau régional et national, s'impose.

2.2 Les formations

Les formations dispensées par l'IUT de Saint Nazaire, délivrant les diplômes de Licence, de Bachelor et de Master, sont variées et pluridisciplinaires et en parfaite adéquation avec les besoins du monde socio-économique et industriel.

La vocation de l'IUT est de former des cadres polyvalents, hautement qualifiés, dans les spécialités les plus ouvertes susceptibles de connaître d'importants développements. L'offre de formation couvre six BUT :

1. **Génie Chimique–Génie des Procédés,**
2. **Génie Civil–Construction Durable,**
3. **Génie Industriel et Maintenance,**
4. **Gestion Logistique et Transport,**
5. **Mesures Physiques et Techniques de Commercialisation.**

L'IUT propose également des licences professionnelles et des formations de niveau master. La professionnalisation et l'alternance occupent une place importante dans son identité.

Les formations permettent :

- Une insertion rapide dans le tissu socioprofessionnel ;
- Une rapide évolution de carrière ;
- Une éventuelle poursuite des études doctorales.

La recherche constitue un autre levier fort : les activités nazairiennes sont notamment reliées au GeM, au GEPEA, à l'IREENA et au LEMNA, couvrant le génie civil et mécanique, les procédés et l'environnement, l'énergie électrique, ainsi que l'économie et le management.

Enfin, la relation entreprise est déjà structurée : l'IUT propose aux entreprises d'intervenir dans les formations, de proposer des projets et cas concrets, de participer aux jurys et de co-construire une partie adaptable des programmes. Le Forum des entreprises 2026 met en relation plus de 1000 étudiants avec les entreprises pour stages, alternances et emplois.

Le tableau suivant synthétise les principaux éléments du diagnostic stratégique de l'IUT de Saint-Nazaire, en distinguant les atouts, les points de vigilance et les leviers de développement. Il constitue une base de travail pour le projet de direction, Il va falloir le compléter par les données institutionnelles et les indicateurs internes disponibles.

Axes stratégiques	Atouts et opportunités	Points de vigilance	Orientations stratégiques proposées
Positionnement territorial	Ancrage dans un territoire marqué par les activités industrielles, maritimes, énergétiques et portuaires.	Évolution rapide des besoins économiques et des compétences recherchées.	Renforcer les relations avec les entreprises et les acteurs du développement territorial.
Offre de formation	Formations technologiques professionnalisantes et articulation entre théorie et pratique.	Nécessité d'adapter régulièrement les contenus aux évolutions des métiers.	Moderniser les formations, développer l'approche par compétences et favoriser l'interdisciplinarité.
Insertion professionnelle	Potentiel important de coopération avec le tissu industriel local et régional.	Besoin de suivre l'évolution de l'insertion et l'adéquation formation-emploi.	Développer l'alternance, les stages, les projets industriels et le suivi des diplômés.
Recherche et innovation	Possibilités de collaboration avec les laboratoires universitaires et les entreprises.	Besoin de renforcer la visibilité et la structuration des projets collaboratifs.	Développer la recherche appliquée, les démonstrateurs technologiques et le transfert de compétences.
Partenariats industriels	Présence d'activités industrielles stratégiques dans l'environnement territorial.	Risque de partenariats ponctuels sans stratégie commune à long terme.	Mettre en place des partenariats durables et un dialogue régulier avec les branches professionnelles.
Transition	Opportunités liées aux	Nécessité de disposer de	Faire de la transition

énergétique et écologique	énergies renouvelables, à la décarbonation et à l'industrie durable.	compétences, d'équipements et de financements adaptés.	énergétique et environnementale un axe transversal de formation et d'innovation.
Transformation numérique	Possibilités d'intégrer l'IA, la simulation, les systèmes connectés et les jumeaux numériques.	Besoin d'accompagnement des équipes et de renouvellement des outils pédagogiques.	Déployer une stratégie numérique cohérente dans les enseignements, les laboratoires et la gestion.
Ressources humaines	Expertise des équipes pédagogiques, techniques et administratives.	Enjeux de coordination, de développement des compétences et de partage des responsabilités.	Favoriser la coopération interne, la formation continue et la valorisation des initiatives.
Internationalisation	Potentiel de mobilité étudiante et enseignante et de coopération académique.	Nécessité de transformer les accords en projets et mobilités effectifs.	Développer des parcours conjoints, des projets internationaux et des partenariats ciblés.
Gouvernance et pilotage	Possibilité de mobiliser les compétences et les ressources de l'établissement autour d'une vision commune.	Besoin d'indicateurs partagés, de priorités explicites et d'une évaluation régulière.	Mettre en place une gouvernance participative et un tableau de bord stratégique.
Attractivité et rayonnement	Potentiel de visibilité auprès des étudiants, des entreprises et des partenaires institutionnels.	Concurrence entre établissements et évolution des attentes des étudiants.	Renforcer la communication, valoriser les réussites et promouvoir les projets emblématiques.
Financement et ressources	Possibilités de financement par des projets partenariaux, des dispositifs publics et la formation continue.	Dépendance aux ressources disponibles et nécessité d'arbitrages.	Diversifier les partenariats et optimiser l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers.

2.3 Synthèse du diagnostic

Dimension	Conclusion stratégique
Forces	Ancrage territorial, vocation technologique, professionnalisation et potentiel de coopération industrielle.
Faiblesses à examiner	Coordination des initiatives, visibilité des résultats, adéquation des moyens et suivi des indicateurs.
Opportunités	Industrie 4.0, transition énergétique, recherche partenariale, alternance et coopération internationale.
Menaces à anticiper	Évolution rapide des métiers, concurrence entre formations, contraintes budgétaires et pénuries de compétences.
Priorité de direction	Transformer les atouts existants en résultats mesurables grâce à une stratégie intégrée de formation, de recherche, de partenariat et de gouvernance.

Les éléments présentés constituent un diagnostic stratégique préliminaire. Les faiblesses et menaces devront notamment être vérifiées à partir des données internes, des évaluations des formations, des résultats d'insertion professionnelle et des échanges avec les équipes et les partenaires.

2.4 Vision 2030

À l'horizon 2030, je souhaite contribuer à faire de l'IUT de Saint-Nazaire un établissement de référence pour les formations technologiques et professionnalisantes, reconnu pour la réussite de ses étudiants, la qualité de son accompagnement, sa proximité avec les entreprises, la pertinence de sa recherche appliquée et son engagement dans les transitions industrielle, numérique et écologique.



Figure 2 *— Les leviers structurants du projet de mandat.*

Chapitre 2 : Projet de Développement de l'IUT de Saint Nazaire

1. Introduction

L'Institut Universitaire de Technologie de Saint Nazaire aspire à être parmi les premiers Instituts pluridisciplinaires Français ou l'un des plus grands Instituts au niveau régional, reconnue pour son engagement vers l'excellence, par la qualité de sa formation centrée sur l'étudiant et une recherche scientifique et technologique de classe internationale.

L'IUT de Saint Nazaire agira comme une force de changement et de progrès en contribuant :

- ✓ au développement durable de la région Nazairienne,
- ✓ au progrès de la société Française en étant respectueuse de l'environnement.
- ✓ à la compétitivité économique nationale et internationale.

L'Institut repose depuis plusieurs années sur une stratégie qui s'intègre dans le cadre des orientations de l'Enseignement Supérieur en France et prenne en considération les projets et les plans de développement régionaux et nationaux comme le plan d'urgence et bien d'autres projets structuraux et notamment la vision stratégiques 2024-2029. L'IUT de Saint Nazaire assure la formation dans des domaines très techniques et délivre les diplômes de Licence, Bachelor et de Master.

2. Axe 1 : Excellence pédagogique et transformation des formations

L'objectif est de renforcer une pédagogie active, par compétences et par projets, tout en conservant l'exigence académique. Les transformations technologiques–IA, la DATA, robotique, transition énergétique, industrie 5.0, décarbonation doivent être introduites de manière transversale, en cohérence avec les spécialités des départements.

- Créer un observatoire annuel des compétences et métiers émergents avec les entreprises.
- Développer des modules transversaux sur IA, DATA, industrie 4.0/5.0, sobriété énergétique et innovation.
- Mutualiser certaines plateformes pédagogiques et équipements.
- Accroître les projets interdisciplinaires entre GCGP, GCCD, GIM, MLT, MP et TC.
- Développer des projets industriels authentiques et des études de cas issus du territoire.
- Mettre en place une communauté interne de pratiques pédagogiques.

2.1. Indicateurs proposés

- Nombre de projets interdisciplinaires/an
- Nombre de projets co-construits avec les entreprises
- Taux de satisfaction étudiant
- Nombre d'enseignants impliqués dans les innovations pédagogiques
- Nombre de ressources pédagogiques mutualisées

3. Axe 2 — Réussite, orientation et insertion professionnelle

L'augmentation des effectifs rend nécessaire un accompagnement encore plus structuré. Le projet propose un parcours étudiant intégré, depuis l'orientation jusqu'à l'insertion ou la poursuite d'études.

- Diagnostic pédagogique et d'orientation dès l'entrée en première année.
- Tutorat et mentorat par les pairs, diplômés et professionnels.
- Portfolio numérique de compétences pour chaque étudiant.
- Suivi des stages, alternances, poursuites d'études et insertions.

- Préparation renforcée aux entretiens, CV, pitch professionnel et soutenances.
- Réseau actif des diplômés.

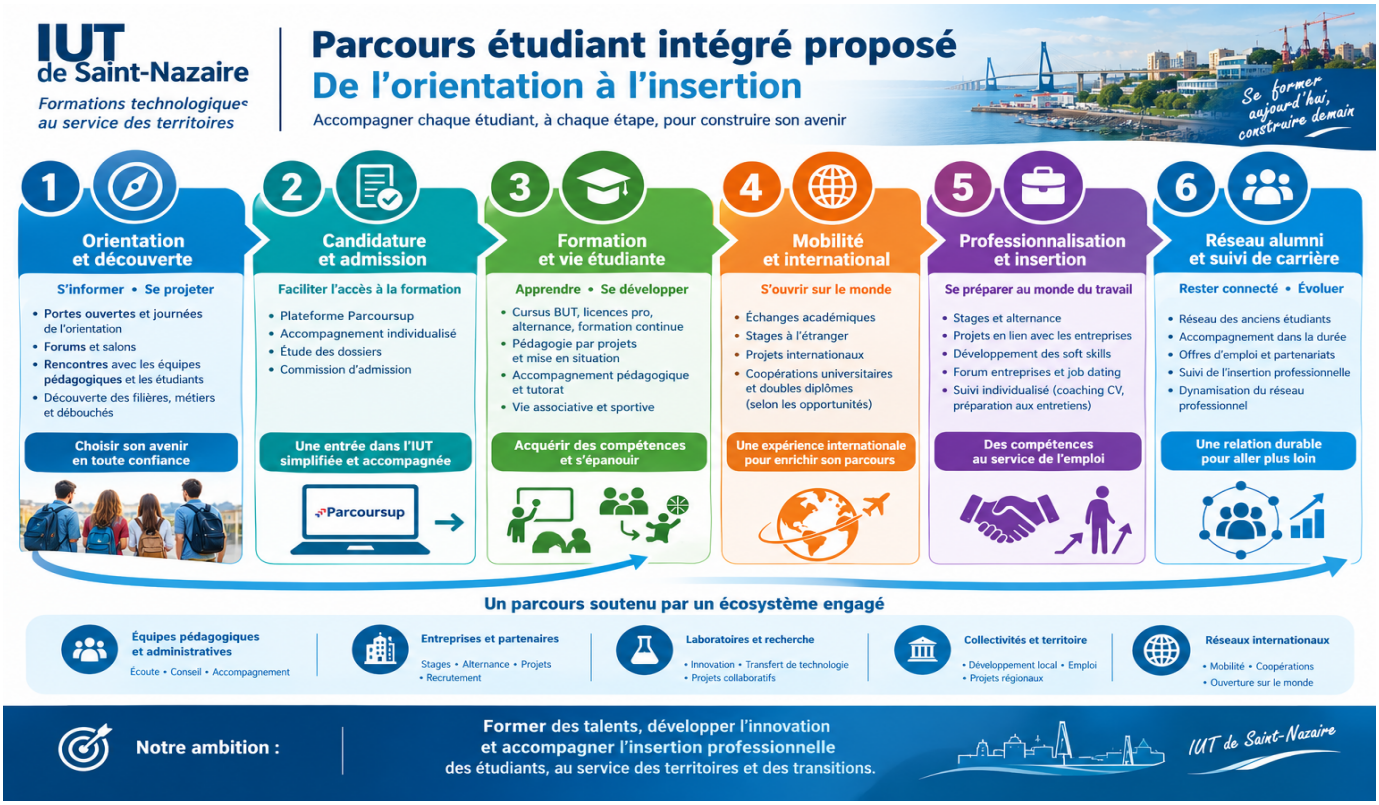


Figure 3 *— Parcours étudiant intégré proposé.*

3.1. Tableau de bord stratégique : objectifs à l'horizon 2030

Axe stratégique	Indicateur	Situation à suivre	Cible stratégique 2030
Réussite	Taux de réussite	Progression par année et par parcours	Amélioration continue
Décrochage	Taux de décrochage	Étudiants identifiés et accompagnés	Réduction annuelle du taux
Insertion	Taux d'emploi à 6 et 12 mois	Suivi systématique des diplômés	Amélioration continue de l'insertion
Alternance	Nombre et qualité des contrats	Évolution par formation et secteur professionnel	Croissance maîtrisée
Satisfaction	Taux de satisfaction des étudiants et des entreprises	Enquêtes périodiques et analyse des retours	Plus de 85 % de satisfaction visée

3.2. Modalités de pilotage proposées

- Suivi annuel : mesurer les indicateurs par formation, année d'études et parcours.
- Détection précoce : identifier les étudiants en difficulté et leur proposer un accompagnement adapté.
- Dialogue avec les entreprises : évaluer la qualité de l'alternance et l'adéquation des compétences aux besoins professionnels.
- Amélioration continue : analyser les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs, puis définir des actions correctives.

4. Axe 3 — Recherche, innovation et transfert technologique

L'objectif est de faire de l'IUT un acteur central de l'innovation industrielle et du développement des compétences, en assurant une continuité entre la recherche appliquée, la formation technologique et les besoins des entreprises.

En effet, la présence de laboratoires constitue un avantage déterminant. Le projet vise à mieux connecter les travaux scientifiques aux formations et aux besoins industriels, sans confondre les missions ni affaiblir l'identité scientifique des équipes. Les laboratoires cités par l'IUT couvrent des domaines complémentaires et offrent une base forte pour des projets interdisciplinaires :

- Créer un portefeuille annuel de sujets proposés par les laboratoires et entreprises.
- Associer étudiants, enseignants, enseignants-chercheurs, doctorants et professionnels.
- Développer les projets de recherche partenariale et les preuves de concept.
- Faciliter les co-encadrements et passerelles vers le doctorat.
- Organiser une journée annuelle « Recherche & Industrie Saint-Nazaire ».
- Renforcer la valorisation des résultats : publications, logiciels, prototypes, brevets ou prestations selon les cas.

4.1. Modèle proposé pour l'IUT de Saint-Nazaire

PILIER 1 — Recherche appliquée et transfert technologique

- Développer des projets de R&D avec les laboratoires et les industriels.
- Valoriser les résultats scientifiques par des prototypes, des essais et des innovations.
- Renforcer les collaborations autour de l'industrie, des matériaux, des procédés, de l'énergie et de l'environnement.

PILIER 2 — Formation et développement des compétences

- Faire évoluer les BUT, licences professionnelles et masters en fonction des métiers émergents.
- Développer l'apprentissage, les projets tutorés, les stages et les projets de fin d'études.
- Renforcer la formation continue des salariés et les formations adaptées aux entreprises.

PILIER 3 — Entreprises et développement territorial

- Structurer des partenariats avec les industriels du territoire, notamment dans l'aéronautique, l'industrie navale, l'énergie et la logistique.
- Construire des projets communs de transformation industrielle et numérique.
- Favoriser le recrutement des diplômés, l'entrepreneuriat et la création de start-up.

Les relations avec les entreprises et les collaborations industrielles font déjà partie des priorités de l'IUT.

4.2. Le mécanisme intégré à mettre en place

Besoins des entreprises et du territoire **Problèmes industriels, besoins en compétences, transitions technologiques**
Projets intégrés Recherche – Formation **Laboratoires + enseignants + étudiants + partenaires industriels**
Résultats et valorisation **Compétences, prototypes, innovations, formations adaptées et emplois** **Évaluation des résultats et réorientation des priorités selon les besoins économiques.**

4.3. Les cinq projets structurants relatifs à la recherche

Projet	Finalité
1. Conseil stratégique Recherche–Formation–Entreprise	Installer une gouvernance associant l'IUT, les laboratoires, les entreprises et les acteurs territoriaux.
2. Plateforme de projets industriels	Centraliser les problématiques proposées par les entreprises et les transformer en sujets de R&D, de stages et de projets étudiants.
3. Campus d'innovation et de transfert technologique	Mutualiser les équipements, développer les démonstrateurs et faciliter la valorisation des innovations.
4. Académie des compétences industrielles	Proposer des formations continues et certifiantes adaptées aux besoins des entreprises et aux transitions industrielles.
5. Observatoire des compétences et de l'insertion	Anticiper les besoins en recrutement, mesurer l'insertion des diplômés et adapter l'offre de formation.

4.4. Tableau de bord stratégique à horizon 2030

Les valeurs ci-dessous constituent des cibles proposées, à ajuster après établissement d'un diagnostic initial.

Indicateur	Cible indicative
Entreprises partenaires actives	+30 % par rapport à l'année de référence
Projets pédagogiques réalisés avec les entreprises	Progression annuelle
Projets de recherche appliquée cofinancés	Progression annuelle
Diplômés en emploi à 12 mois	≥ 90 %
Chiffre d'affaires de formation continue	+30 % par rapport à l'année de référence
Innovations transférées ou valorisées	Suivi annuel avec objectifs chiffrés

4.5. Formulation institutionnelle pour le projet de développement

L'ambition est de renforcer le positionnement de l'IUT de Saint-Nazaire comme un établissement universitaire technologique ouvert sur son environnement industriel, économique et territorial.

Cette ambition repose sur l'intégration étroite de trois missions complémentaires : produire et valoriser des connaissances scientifiques et technologiques, former des professionnels capables d'accompagner les transformations industrielles et répondre aux besoins des entreprises par des projets collaboratifs, des dispositifs de formation adaptés et le transfert de technologies.

La mise en œuvre de cette stratégie s'appuiera sur une gouvernance partenariale, une plateforme de projets industriels, le développement de la recherche appliquée, le renforcement de l'alternance et de la formation continue, ainsi qu'un dispositif de pilotage fondé sur des indicateurs mesurables.

L'objectif final est de faire de l'IUT de Saint-Nazaire un catalyseur d'innovation, de compétences et de compétitivité territoriale, en créant une dynamique dans laquelle la recherche nourrit la formation, la formation accompagne les entreprises et ces dernières contribuent à orienter la recherche vers les enjeux économiques et sociétaux de demain.

5. Axe 4 — Entreprises, territoire et innovation

L'IUT dispose déjà d'une relation structurée avec les entreprises. Le site met notamment en avant les interventions professionnelles, projets et cas concrets, jurys et co-construction de la partie adaptable des programmes.

Le projet consiste à franchir un niveau supplémentaire : construire des partenariats pluriannuels.

Dispositif	Partenaires	Livrables	Fréquence
Conseil des partenaires industriels	Entreprises + branches + territoire	Feuille de route compétences	2 fois/an
Portefeuille de projets	Entreprises + départements	Sujets stages/alternances/projets	Annuel
Forum entreprises	Entreprises + étudiants	Recrutement et réseau	Annuel
Projets de transfert	Entreprises + laboratoires	Prototype / étude / solution	Continu
Formation continue	Entreprises + services FC	Modules courts certifiants	Semestriel

5.1. Vision stratégique et ambition

L'IUT de Saint-Nazaire doit consolider sa position comme acteur majeur du développement industriel, de l'innovation technologique et de la compétitivité du territoire nazairien, en renforçant ses liens avec les entreprises, les collectivités territoriales, les structures de recherche et les acteurs de l'écosystème économique régional.

Dans un contexte marqué par les transitions écologique et énergétique, la transformation numérique, l'intelligence artificielle et l'évolution des métiers industriels, l'IUT dispose d'un levier stratégique : sa capacité à articuler formation technologique, recherche appliquée et besoins concrets des entreprises.

L'ambition de cet axe est de dépasser une logique de partenariat essentiellement fondée sur les stages, l'alternance et le recrutement, pour construire un écosystème intégré de coopération, de transfert technologique et d'innovation territoriale.

Cette orientation s'articule autour de trois principes :

- Une relation entreprise durable, fondée sur la co-construction des formations et des projets industriels.
- Un ancrage territorial renforcé, en réponse aux besoins économiques, sociaux et environnementaux du bassin de Saint-Nazaire et de la région des Pays de la Loire.
- Une innovation ouverte et partenariale, mobilisant les compétences de l'IUT au service de la transformation des entreprises, de l'entrepreneuriat et de la création de valeur.

5.2. Les objectifs stratégiques

Objectif 1 — Structurer les relations avec les entreprises

Passer d'une coopération ponctuelle à des partenariats pluriannuels associant les entreprises aux formations, aux projets étudiants, à la recherche appliquée et à l'évolution des compétences.

Objectif 2 — Renforcer l'ancrage territorial

Faire de l'IUT un interlocuteur privilégié des collectivités, des réseaux professionnels et des acteurs de l'emploi pour anticiper les besoins en compétences et accompagner le développement économique local.

Objectif 3 — Accélérer l'innovation et le transfert technologique

Développer des projets collaboratifs, des démonstrateurs, des prestations technologiques et des expérimentations permettant de transformer les compétences académiques en solutions opérationnelles.

Objectif 4 — Développer l'entrepreneuriat et la création de valeur

Encourager les projets innovants portés par les étudiants et les personnels, faciliter leur maturation et renforcer les liens avec les dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise.

Objectif 5 — Contribuer aux transitions industrielles et écologiques

Mobiliser les compétences de l'IUT pour accompagner la décarbonation, l'efficacité énergétique, l'économie circulaire, la digitalisation et la résilience des chaînes industrielles.

5.3. Un positionnement territorial fondé sur les spécificités de Saint-Nazaire

La stratégie de l'IUT doit s'appuyer sur les caractéristiques de son environnement économique plutôt que sur un modèle générique de relations université-entreprises. Le bassin nazairien dispose d'un écosystème industriel structuré, notamment autour de la construction navale, de l'aéronautique, des activités portuaires, de l'énergie et de la transformation industrielle. Le programme Territoires d'industrie Saint-Nazaire Loire Estuaire place la décarbonation, les compétences et l'innovation au cœur de sa feuille de route.

Construction navale et ingénierie maritime Développer des projets sur l'optimisation des procédés de fabrication, la maintenance, la qualité, la gestion des flux, les matériaux et la performance industrielle.
Aéronautique et systèmes industriels Renforcer les collaborations en matière de contrôle qualité, d'automatisation, de maintenance prédictive, de simulation et de digitalisation des processus.
Énergie et transition écologique Mobiliser les compétences en génie des procédés, mesures physiques, énergie et maintenance autour de l'efficacité énergétique, de la décarbonation et de la fiabilité des installations.
Port, logistique et économie circulaire Concevoir des projets sur les flux logistiques, l'optimisation des ressources, la digitalisation portuaire, la traçabilité et la réduction de l'empreinte environnementale.

Ces orientations gagneraient à être définies avec les entreprises, les équipes pédagogiques et les laboratoires, en tenant compte des compétences effectivement disponibles dans chaque département de l'IUT.

5.4. Les six programmes opérationnels proposés

❖ Programme 4.1 — « IUT Partenaires » : une relation structurée avec les entreprises

Objectif : construire un portefeuille de partenariats durables et équilibrés.

Actions proposées :

- Créer un portefeuille des entreprises partenaires, classées par secteur, taille, besoins en compétences et potentiel de collaboration.
- Désigner, pour les partenaires stratégiques, un interlocuteur identifié au sein de l'IUT.
- Mettre en place un comité consultatif des entreprises réunissant grands groupes, PME, ETI, start-up et représentants des filières professionnelles.
- Formaliser des conventions pluriannuelles associant stages, alternance, interventions professionnelles, projets étudiants et innovation.
- Développer le mécénat de compétences et les contributions des entreprises aux équipements pédagogiques.

Cette démarche prolonge les dispositifs déjà engagés par l'IUT : rencontres professionnelles, job datings, co-construction des programmes et partenariats industriels.

Résultat attendu : passer d'une relation principalement fondée sur le recrutement à un partenariat qui contribue également à la formation, à la recherche et à l'innovation.

❖ Programme 4.2 — « Défis industriels » : transformer les besoins des entreprises en projets concrets

Objectif : faire des problématiques industrielles un support permanent de formation et d'innovation.

Le principe consiste à permettre aux entreprises de proposer des défis réels, pris en charge par des équipes associant étudiants, enseignants et, lorsque cela est pertinent, des chercheurs.

Exemples de défis :

- Réduire les temps d'arrêt d'une ligne de production.
- Optimiser la consommation énergétique d'un équipement.
- Automatiser un contrôle qualité.
- Améliorer la gestion des stocks et des flux logistiques.
- Développer un outil de suivi de production ou de maintenance.
- Réduire les déchets et améliorer la valorisation des matières.

Chaque défi pourrait donner lieu à un projet tutoré, un stage, un projet de fin d'études, un travail de recherche appliquée ou une prestation technologique, selon sa complexité et les ressources nécessaires.

Livrable stratégique : un catalogue annuel des défis industriels, avec les besoins identifiés, les équipes mobilisées, les résultats obtenus et les suites industrielles envisagées.

❖ Programme 4.3 — « Innovation & transfert » : valoriser les compétences de l'IUT

Objectif : faciliter l'accès des entreprises aux compétences scientifiques, techniques et technologiques de l'établissement.

Il ne s'agit pas nécessairement de créer une nouvelle structure, mais de mettre en réseau les moyens existants de l'IUT et de Nantes Université, en lien avec les services de partenariats et d'innovation.

Actions proposées :

- Recenser les expertises, plateformes techniques, équipements et capacités d'expérimentation mobilisables.
- Mettre en place un guichet d'orientation des entreprises vers les interlocuteurs compétents.
- Développer les projets de prototypage, d'essais, de caractérisation et de validation de solutions.
- Encourager les collaborations avec les laboratoires et les dispositifs de valorisation de Nantes Université.
- Accompagner la maturation des projets innovants et, lorsque cela est pertinent, la protection et le transfert de la propriété intellectuelle.

L'appel à projets NExT Innovez et les dispositifs de valorisation de Nantes Université constituent des points d'appui à examiner pour les collaborations recherche-entreprises.

❖ Programme 4.4 — « Compétences pour l'industrie de demain »

Objectif : anticiper les besoins en compétences et renforcer l'adaptation des formations aux transformations économiques.

Les priorités pourraient porter sur :

- L'industrie 4.0/5.0, les données industrielles et l'intelligence artificielle.
- La maintenance intelligente et la fiabilité des systèmes.
- La transition énergétique, la décarbonation et l'efficacité des procédés.

- La qualité, la performance opérationnelle et l'amélioration continue.
- La logistique, la supply chain et la digitalisation des flux.
- Les compétences transversales : gestion de projet, communication, travail en équipe et conduite du changement.

Actions à mettre en œuvre :

1. Organiser une consultation annuelle des entreprises sur les compétences émergentes.
2. Mobiliser les possibilités d'adaptation locale des formations dans le respect des référentiels nationaux.
3. Développer des formations courtes et modulaires pour les salariés et les demandeurs d'emploi.
4. Associer des professionnels à l'enseignement, à l'évaluation et à la conception des projets pédagogiques.
5. Créer des passerelles entre formation initiale, alternance et formation tout au long de la vie.

Résultat attendu : faire de l'IUT un partenaire de référence pour la formation des compétences industrielles du territoire, tout au long de la vie professionnelle.

❖ Programme 4.5 — « Campus d'innovation territoriale »

Objectif : faire du Campus Heinlex un lieu de rencontre et de coopération entre étudiants, enseignants, chercheurs, entreprises et acteurs publics.

La proximité de l'IUT avec Polytech Nantes et la Faculté des Sciences et des Techniques de Nantes Université constitue un atout pour développer des projets interdisciplinaires.

Actions proposées :

- Organiser une rencontre annuelle de l'innovation industrielle réunissant les partenaires du territoire.
- Développer des ateliers thématiques autour de la transition énergétique, de l'industrie numérique, de la logistique et de la performance industrielle.
- Mettre en place des équipes mixtes associant plusieurs formations pour répondre à des défis industriels.
- Favoriser les démonstrations technologiques, les concours étudiants et les présentations de prototypes.
- Créer des occasions de rencontre entre étudiants, diplômés, recruteurs et porteurs de projets.

Ce programme doit s'articuler avec les événements existants afin de renforcer leur impact, plutôt que de multiplier les manifestations.

❖ Programme 4.6 — « Entrepreneuriat et innovation étudiante »

Objectif : favoriser le passage de l'idée au projet, puis du projet à une éventuelle création d'activité.

Actions proposées :

- Sensibiliser les étudiants à l'entrepreneuriat et à l'innovation dès les premières années.
- Organiser des ateliers de créativité, de conception et de validation des besoins.
- Accompagner les projets étudiants présentant un potentiel technologique ou économique.
- Mobiliser les dispositifs universitaires d'accompagnement, notamment les structures d'entrepreneuriat étudiant et d'incubation pertinentes.
- Faciliter les rencontres avec des entrepreneurs, investisseurs, experts et entreprises partenaires.

L'objectif n'est pas de faire de la création d'entreprise une obligation, mais de développer une culture de l'initiative, de l'expérimentation et de la résolution de problèmes.

5.5. Une gouvernance adaptée : du partenariat ponctuel à l'écosystème intégré

La réussite de cet axe repose sur une gouvernance lisible, capable de coordonner les initiatives sans alourdir l'organisation de l'IUT.

Je propose de mettre en place un dispositif de pilotage « Entreprises, Territoire et Innovation », articulé avec la direction de l'IUT et les structures existantes de Nantes Université.

<table>
<tr><td colspan="2">Direction de l'IUT
Fixe les priorités, arbitre les moyens et évalue les résultats
↓</td></tr>
<tr><td colspan="2">Comité stratégique partenarial
Direction · Départements · Entreprises · Recherche · Acteurs territoriaux
↓</td></tr>
<tr><td>Relations entreprises
Partenariats, alternance, stages</td><td>Innovation et transfert
R&D, projets, valorisation</td></tr>
<tr><td>Compétences et formation
Formation initiale et continue</td><td>Développement territorial
Réseaux, collectivités, filières</td></tr>
</table>

Les fonctions peuvent être assurées par les équipes et services existants, avec des référents identifiés et des objectifs partagés.

Le comité stratégique pourrait se réunir deux fois par an, tandis qu'un suivi opérationnel trimestriel permettrait de suivre les projets, de lever les difficultés et de préparer les décisions.

La participation des entreprises doit être organisée de manière équilibrée, en associant les grands groupes industriels, les PME, les ETI, les start-up et les représentants des filières économiques locales.

5.6. Feuille de route opérationnelle 2027–2030

2027	Phase 1 — Diagnostic et organisation
Structurer	• Cartographier les partenaires et les relations existantes. • Recenser les équipements, expertises et projets de recherche mobilisables. • Identifier les besoins industriels prioritaires. • Installer la gouvernance partenariale et définir les indicateurs de référence.

2028	Phase 2 — Lancement des programmes
Déployer	• Déployer les premiers défis industriels interdisciplinaires. • Formaliser des partenariats pluriannuels. • Lancer des formations courtes répondant aux besoins identifiés. • Structurer les relations avec les dispositifs de recherche et de valorisation.

2029	Phase 3 — Changement d'échelle
Amplifier	• Accroître le nombre de projets collaboratifs. • Développer les démonstrateurs technologiques. • Renforcer la formation continue et l'accompagnement des PME. • Étendre les collaborations à l'échelle régionale et nationale.

5.7. Tableau de bord de pilotage à horizon 2030

Les objectifs chiffrés suivants sont des propositions à valider après le diagnostic de 2027.

Indicateur	Cible indicative 2030
Entreprises partenaires actives	+30 % par rapport à 2027
Partenariats pluriannuels structurés	Progression annuelle
Projets pédagogiques impliquant des entreprises	+30 % par rapport à 2027
Projets de R&D ou de transfert avec des partenaires industriels	+30 % par rapport à 2027
Actions de formation continue co-construites avec les entreprises	Progression annuelle
Satisfaction des entreprises partenaires	≥ 85 %
Projets étudiants accompagnés vers l'entrepreneuriat	Suivi annuel
Projets contribuant à la transition énergétique ou environnementale	Suivi annuel

Ces indicateurs devront être définis précisément : périmètre, méthode de calcul, source des données, responsable du suivi et fréquence de mesure. Les cibles de progression ne doivent pas se substituer à la qualité des partenariats ni à leur impact réel.

5.8. Les facteurs clés de réussite

Cinq conditions me paraissent déterminantes pour la mise en œuvre de cet axe :

1. Partir des besoins réels du territoire, en construisant les priorités avec les entreprises et les acteurs économiques.
2. Mobiliser les compétences existantes, en s'appuyant sur les départements, les équipes de recherche, les plateformes et les services de Nantes Université.
3. Garantir une approche interdisciplinaire, afin de répondre à des enjeux industriels qui dépassent souvent le périmètre d'une seule spécialité.
4. Assurer la soutenabilité économique, en identifiant les ressources humaines, les financements, les dispositifs universitaires et les contributions des partenaires.
5. Mesurer l'impact, en évaluant non seulement le nombre d'actions menées, mais aussi les innovations développées, les compétences acquises, les besoins industriels résolus et les retombées territoriales.

6. Axe 5 — Internationalisation et attractivité

6.1. Vision stratégique et ambition

Dans un contexte de transformation de l'enseignement supérieur, de concurrence accrue entre établissements et d'internationalisation des compétences, l'IUT de Saint-Nazaire doit renforcer son attractivité en France et à l'international, tout en consolidant son ancrage territorial et son identité technologique.

L'ambition de cet axe est de faire de l'IUT un établissement ouvert sur le monde, attractif pour les étudiants et les enseignants, connecté aux réseaux académiques et industriels internationaux et reconnu pour la qualité de ses formations technologiques.

L'internationalisation ne doit pas se limiter à la mobilité étudiante ou à la signature de conventions de coopération. Elle doit devenir un levier transversal de transformation pédagogique, de développement scientifique, d'attractivité des formations et de rayonnement institutionnel.

Cette stratégie s'articulera autour de quatre ambitions complémentaires :

- **Attirer** des étudiants, des enseignants et des partenaires internationaux de qualité.
- **Ouvrir** les formations, les projets pédagogiques et les activités de recherche à des expériences internationales.
- **Développer** des partenariats durables avec des établissements et des entreprises étrangères.
- **Rayonner** à l'international grâce à l'expertise technologique, à l'innovation et aux spécificités industrielles de l'IUT de Saint-Nazaire.

L'objectif est de construire une internationalisation progressive, inclusive et mesurable, qui bénéficie à l'ensemble de la communauté de l'IUT, y compris aux étudiants qui ne peuvent pas effectuer une mobilité à l'étranger.

6.2. Les objectifs stratégiques

Objectif 1 — Renforcer la visibilité internationale de l'IUT

Construire une identité internationale cohérente, valoriser les expertises pédagogiques et technologiques et développer une communication ciblée auprès des partenaires, étudiants et réseaux académiques étrangers.

Objectif 2 — Développer la mobilité et l'ouverture internationale

Faciliter les mobilités entrantes et sortantes des étudiants, enseignants et personnels, en veillant à l'accessibilité des dispositifs et à leur reconnaissance pédagogique.

Objectif 3 — Construire des partenariats académiques et scientifiques durables

Développer des coopérations ciblées avec des établissements étrangers, des laboratoires et des entreprises internationales, en privilégiant les projets concrets et les bénéfices réciproques.

Objectif 4 — Internationaliser les formations

Développer les compétences linguistiques et interculturelles, les projets pédagogiques internationaux, les enseignements en anglais lorsque cela est pertinent et les expériences d'apprentissage collaboratives à distance.

Objectif 5 — Améliorer l'attractivité et l'expérience internationale

Proposer un accueil de qualité aux étudiants et personnels internationaux, valoriser la vie étudiante et faciliter l'intégration académique, sociale et culturelle.

6.3. Les programmes opérationnels structurants

Programme 5.1 — « IUT Saint-Nazaire International » : une stratégie partenariale ciblée

L'IUT dispose déjà d'un service des relations internationales, de référents par département et d'un réseau d'une trentaine d'universités et d'écoles partenaires, en Europe et hors Europe.

L'enjeu est donc de consolider et valoriser l'existant, puis de développer des coopérations à forte valeur ajoutée.

Actions proposées :

- Établir une cartographie des accords existants, de leur activité réelle et de leurs résultats.
- Identifier, avec chaque département, deux ou trois partenariats prioritaires à développer.
- Privilégier les accords assortis d'actions concrètes : échanges d'étudiants, mobilités enseignantes, projets communs, stages et collaborations scientifiques.

- Développer des partenariats avec des établissements technologiques reconnus pour leurs complémentarités pédagogiques et industrielles.
- Évaluer périodiquement les accords afin de renouveler les partenariats actifs et de réorienter ceux qui ne produisent pas de résultats.

Résultat attendu : un réseau international plus actif, lisible et cohérent avec les spécialités de l'IUT.

Programme 5.2 — « Mobilité pour tous » : démocratiser les expériences internationales

La mobilité constitue un levier de professionnalisation, d'autonomie et d'ouverture culturelle. L'IUT propose déjà des possibilités de mobilité d'études et de stages, ainsi que des aides financières selon les dispositifs et les conditions d'éligibilité.

Actions proposées :

- Informer les étudiants dès la première année sur les possibilités de mobilité, les calendriers et les financements.
- Développer les mobilités courtes, les stages et les séjours d'études compatibles avec les parcours de BUT.
- Accompagner les étudiants dans la préparation linguistique, administrative, financière et pédagogique.
- Renforcer les possibilités de mobilité des apprentis en coordination avec les entreprises d'accueil et les CFA concernés.
- Encourager les mobilités des enseignants et personnels pour développer les échanges de pratiques et les coopérations.
- Proposer des expériences internationales à distance pour les étudiants ne pouvant pas voyager.

Une attention particulière devra être accordée aux obstacles financiers, sociaux, linguistiques et organisationnels qui peuvent limiter l'accès à ces opportunités.

Résultat attendu : faire de l'expérience internationale une possibilité concrète pour un nombre croissant d'étudiants, et non un privilège réservé aux plus mobiles.

Programme 5.3 — « Internationalisation à domicile » : ouvrir les formations sur le monde

L'internationalisation ne doit pas dépendre exclusivement des déplacements à l'étranger. Elle peut également s'intégrer au quotidien des formations.

Actions proposées :

- Développer des projets collaboratifs en ligne avec des étudiants d'établissements partenaires étrangers.
- Organiser des enseignements partagés et des interventions de professionnels ou d'enseignants internationaux.
- Introduire progressivement des ressources et séquences pédagogiques en anglais, adaptées aux objectifs de chaque formation.
- Développer des études de cas fondées sur des problématiques industrielles internationales.
- Organiser des semaines thématiques internationales associant étudiants français et internationaux.
- Valoriser les compétences linguistiques, interculturelles et professionnelles acquises dans les parcours.

Résultat attendu : renforcer les compétences internationales de l'ensemble des étudiants, y compris ceux qui effectuent tout leur cursus à Saint-Nazaire.

Programme 5.4 — « Campus international » : améliorer l'accueil et l'intégration

L'attractivité internationale repose autant sur la qualité des formations que sur l'expérience vécue par les étudiants et personnels accueillis.

L'IUT propose déjà des informations destinées aux étudiants internationaux, ainsi qu'un accompagnement comprenant notamment des ressources de soutien linguistique et informatique.

Actions proposées :

- Développer un parcours d'accueil international comprenant les démarches administratives, le logement, la santé, les transports et la vie étudiante.
- Mettre en place un système de parrainage entre étudiants internationaux et étudiants de l'IUT.
- Organiser une semaine d'intégration associant découverte du campus, de Saint-Nazaire et de son environnement culturel et industriel.
- Faciliter l'accès aux associations, aux activités sportives et aux événements du campus.
- Améliorer la lisibilité des informations en français et en anglais.
- Recueillir les retours des étudiants internationaux afin d'améliorer continuellement les dispositifs d'accueil.

Résultat attendu : renforcer la satisfaction des étudiants accueillis, leur intégration et la réputation de l'IUT auprès de ses partenaires.

Programme 5.5 — « Attractivité et rayonnement » : affirmer l'identité internationale de l'IUT

L'IUT doit rendre plus visibles ses formations, ses expertises technologiques, ses projets et ses réussites auprès des publics internationaux.

Actions proposées :

- Élaborer une communication institutionnelle bilingue, avec des contenus adaptés aux publics étrangers.
- Mettre en valeur les projets industriels, les innovations pédagogiques, les parcours internationaux et les témoignages d'étudiants.
- Développer des présentations de l'IUT auprès des établissements partenaires et lors des événements.
- Renforcer les liens avec les réseaux universitaires européens et les dispositifs internationaux de l'Université.
- Mobiliser les entreprises partenaires ayant des activités à l'étranger pour favoriser les stages, les projets et les débouchés internationaux.
- Encourager les diplômés travaillant à l'international à devenir des ambassadeurs de l'établissement.

Résultat attendu : améliorer la visibilité de l'IUT, renforcer son attractivité auprès des partenaires et mieux faire connaître la qualité de ses formations technologiques.

Programme 5.6 — « Coopération internationale et innovation » : relier mobilité, recherche et industrie

L'internationalisation doit aussi soutenir le développement scientifique et économique de l'établissement.

Actions proposées :

- Associer les mobilités internationales aux projets de recherche appliquée et aux défis industriels.
- Développer des projets pédagogiques avec des entreprises présentes dans plusieurs pays.
- Identifier les appels à projets européens et internationaux compatibles avec les compétences des équipes.
- Encourager les échanges de pratiques pédagogiques et les projets communs entre enseignants.
- Construire, lorsque cela est pertinent et réglementairement possible, des parcours articulant formation technologique, poursuite d'études et expérience internationale.
- Développer des coopérations avec des partenaires étrangers sur les transitions énergétiques, industrielles, numériques et environnementales.

Ces actions devront s'appuyer sur les dispositifs de Nantes Université, notamment ses coopérations internationales et les opportunités de financement de la mobilité.

6.4. Une stratégie de partenariats différenciée par zone géographique

Il ne s'agit pas de multiplier les accords internationaux, mais de construire un portefeuille de partenariats correspondant aux spécialités de l'IUT, aux priorités de Nantes Université et aux besoins de ses étudiants et entreprises.

- **Europe — Mobilité, innovation pédagogique et projets communs**

Consolider les échanges Erasmus+, les mobilités d'études et de stages, les projets collaboratifs et les échanges d'enseignants. Privilégier les établissements technologiques offrant des complémentarités avec les formations de l'IUT.

- **Afrique et Méditerranée — Coopération académique et développement des compétences**

Explorer des partenariats avec des établissements technologiques, notamment au Maroc et dans d'autres pays francophones, pour développer des échanges d'étudiants, des projets pédagogiques, la formation continue et des collaborations scientifiques. Toute coopération devra être construite sur la réciprocité et la complémentarité.

- **Amérique du Nord — Innovation technologique et professionnalisation**

Étudier les possibilités de coopération avec des établissements technologiques au Canada et dans d'autres pays partenaires, en privilégiant les échanges de pratiques, les projets appliqués et les expériences professionnelles.

- **Asie — Technologies industrielles et ouverture internationale**

Identifier des partenaires pertinents dans les domaines de l'automatisation, de la production, des matériaux, de l'énergie et du numérique, en fonction des compétences des départements et des possibilités de financement.

Ces orientations constituent des pistes de développement et non une liste de partenariats déjà établis. Leur sélection devra tenir compte des accords existants, des ressources disponibles et des priorités institutionnelles.

6.5. Gouvernance et organisation de l'internationalisation

L'objectif est de passer d'une juxtaposition d'opportunités de mobilité à une politique internationale pilotée et évaluée. Je propose de structurer cette gouvernance autour de quatre niveaux :

<table>
<tr><td colspan="2"><u>Direction de l'IUT</u>
Fixation des priorités, arbitrage des moyens et évaluation stratégique
↓</td></tr>
<tr><td colspan="2"><u>Comité de pilotage de l'internationalisation</u>
Direction · Service des relations internationales · Départements · Représentants des étudiants · Partenaires concernés
↓</td></tr>
<tr><td><u>Mobilités</u>
Études, stages, personnels</td><td><u>Formations</u>
Internationalisation des cursus</td></tr>
<tr><td><u>Partenariats</u>
Accords et projets communs</td><td><u>Attractivité</u>
Communication et accueil</td></tr>
</table>

***Figure 3** : Coordination avec la direction Europe et International de Nantes Université et les services compétents, en s'appuyant sur les référents départementaux existants.*

Le comité de pilotage pourrait se réunir deux fois par an pour examiner les résultats, prioriser les nouvelles coopérations, suivre les mobilités et proposer des mesures correctives. Un bilan annuel serait présenté aux instances de l'IUT.

6.6. Feuille de route 2027–2030

2027	Diagnostic et priorités
Structurer	• Réaliser un bilan des accords et mobilités existants. • Définir les pays, établissements et secteurs prioritaires. • Établir les indicateurs de référence. • Construire un plan de communication internationale et renforcer l'information des étudiants.

2028	Premiers projets structurants
Déployer	• Renforcer les mobilités étudiantes et enseignantes. • Développer des projets pédagogiques internationaux à distance. • Mettre en place un dispositif d'accueil et de parrainage renforcé. • Consolider les partenariats présentant des résultats tangibles.

2029	Développement et rayonnement
Amplifier	• Accroître les coopérations pédagogiques et technologiques. • Développer les projets internationaux associant entreprises et équipes académiques. • Renforcer l'attractivité auprès des étudiants internationaux. • Valoriser les réussites et les expériences internationales des diplômés.

2030	Consolidation et impact
Évaluer	• Évaluer la qualité et la réciprocité des partenariats. • Mesurer l'impact des mobilités sur les compétences et l'insertion. • Pérenniser les dispositifs les plus performants. • Définir la feuille de route internationale pour le cycle suivant.

6.7. Tableau de bord stratégique à horizon 2030

Les cibles ci-dessous sont des propositions à valider après établissement du bilan initial de 2027.

Indicateur	Cible indicative
Mobilités étudiantes sortantes	+30 % par rapport à 2027
Mobilités étudiantes entrantes	Progression annuelle
Mobilités internationales des personnels	+25 % par rapport à 2027
Accords internationaux réellement actifs	≥ 80 % du portefeuille ciblé
Formations impliquées dans des projets pédagogiques internationaux	≥ 50 %
Étudiants ayant bénéficié d'une expérience internationale, en présentiel ou à distance	Progression annuelle
Satisfaction des étudiants internationaux accueillis	≥ 85 %
Projets pédagogiques, scientifiques ou technologiques internationaux	Progression annuelle

Les résultats devront être interprétés en fonction des effectifs, des disciplines, des contraintes de calendrier et des possibilités de financement. L'indicateur d'expérience internationale devra notamment distinguer les mobilités physiques des projets à distance afin de mesurer précisément les deux dimensions.

6.8. Les facteurs clés de réussite

La mise en œuvre de cet axe repose sur cinq conditions :

1. Capitaliser sur l'existant, notamment le service des relations internationales et les référents de département,.
2. Privilégier la qualité des partenariats, en reliant chaque accord à des objectifs et à des actions identifiables.
3. Garantir l'inclusion, en réduisant les obstacles financiers, linguistiques et organisationnels à la mobilité.
4. Associer l'internationalisation aux autres axes stratégiques, en particulier la qualité des formations, les relations entreprises et l'innovation.
5. Inscrire la démarche dans une logique d'amélioration continue, avec un suivi régulier et une évaluation des effets sur les parcours étudiants, les compétences et le rayonnement de l'IUT.

7. Axe 6 — Transition numérique, IA et développement durable

Le projet propose de faire de l'IUT un démonstrateur pédagogique de la transformation industrielle : capteurs, IoT, données, IA, jumeaux numériques, maintenance intelligente et efficacité énergétique. Cette orientation rejoint les thématiques de l'IREENA, notamment l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables et l'industrie du futur.

- Charte d'usage responsable de l'IA générative dans l'enseignement.
- Plateforme Smart Campus : énergie, bâtiments, maintenance, qualité de l'air et données.
- Projets étudiants sur la sobriété énergétique et la décarbonation.
- Intégration de critères environnementaux dans les projets et achats pédagogiques.
- Formation des personnels aux usages pertinents de l'IA et du numérique.
- Création d'un démonstrateur « Smart & Sustainable Industry ».

8. Axe 7 — Gouvernance, personnels et qualité de vie au travail

8.1. Vision stratégique et ambition

La réussite du projet de développement de l'IUT de Saint-Nazaire repose avant tout sur la qualité de sa gouvernance, l'engagement de ses personnels et sa capacité à créer un environnement de travail favorable à la coopération, à l'innovation et à la réussite collective.

Dans un contexte marqué par l'évolution des formations, les transformations numériques, les contraintes budgétaires et l'intensification des missions pédagogiques, administratives et scientifiques, il est essentiel de promouvoir une gouvernance à la fois participative, transparente, responsable et orientée vers les résultats, tout en plaçant les conditions de travail et le bien-être des personnels au cœur des priorités de la direction.

L'enjeu n'est pas uniquement d'améliorer le fonctionnement administratif de l'établissement. Il s'agit de créer les conditions organisationnelles et humaines permettant aux enseignants, enseignants-chercheurs, personnels administratifs et techniques, responsables de formation et étudiants de contribuer pleinement au projet collectif.

Je propose ainsi de faire de cet axe un levier transversal de transformation de l'IUT, fondé sur 3 engagements :

- Mieux gouverner : clarifier les responsabilités, améliorer la circulation de l'information et associer les personnels aux décisions qui les concernent.
- Mieux travailler ensemble : reconnaître les compétences, valoriser l'engagement collectif et développer les coopérations entre départements et services.

- Mieux vivre au travail : prévenir les risques professionnels, améliorer les conditions d'exercice des missions et renforcer la qualité de vie au travail.

L'ambition à l'horizon 2030 est de construire un établissement où la performance institutionnelle repose sur la confiance, la reconnaissance, la qualité du dialogue et la responsabilité partagée.

8.2. Les objectifs stratégiques

Objectif 1 — Moderniser la gouvernance et renforcer la participation

Développer une gouvernance lisible, collégiale et transparente, fondée sur des objectifs partagés, une meilleure articulation des instances et une participation effective des personnels aux décisions stratégiques.

Objectif 2 — Valoriser les personnels et les compétences

Reconnaître les contributions individuelles et collectives, accompagner les parcours professionnels et favoriser le développement des compétences pédagogiques, scientifiques, techniques et administratives.

Objectif 3 — Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail

Prévenir les risques psychosociaux, mieux répartir les charges de travail, favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et promouvoir un environnement respectueux et inclusif.

Objectif 4 — Renforcer la coopération entre départements et services

Décloisonner les pratiques, simplifier les procédures et développer une culture de la coopération au service des formations, de la recherche et des relations avec les entreprises.

Objectif 5 — Installer une culture de la qualité et de l'amélioration continue

Piloter l'établissement à partir d'indicateurs partagés, écouter les besoins des personnels et des étudiants, évaluer les actions engagées et ajuster les décisions en fonction des résultats.

8.3. Les six programmes opérationnels structurants

Programme 7.1 — « Gouvernance ouverte et participative »

Objectif : renforcer la confiance, la lisibilité des décisions et l'implication des personnels dans la conduite du projet.

La gouvernance doit permettre à chacun de comprendre les orientations de l'établissement, de contribuer aux réflexions collectives et de disposer d'une information claire sur les décisions prises.

Actions proposées :

- Élaborer un projet d'établissement partagé, décliné en objectifs opérationnels et en engagements mesurables.
- Clarifier les rôles respectifs de la direction, des départements, des responsables de formation, des services administratifs et des instances.
- Organiser des réunions régulières de dialogue entre la direction, les responsables de département et les responsables de service.
- Diffuser des comptes rendus synthétiques des décisions et des plans d'action, dans le respect des règles de confidentialité.
- Développer une consultation en amont des personnels pour les décisions ayant un impact significatif sur l'organisation du travail.
- Mettre en place un bilan annuel des engagements pris et des résultats obtenus.

Résultat attendu : une gouvernance plus transparente, une meilleure compréhension des décisions et une appropriation collective des priorités de l'établissement.

Programme 7.2 — « Talents et compétences » : reconnaître et accompagner les personnels

Objectif : faire du développement des compétences et de la reconnaissance du travail un pilier de l'IUT.

La diversité des métiers constitue une richesse: enseignants, enseignants-chercheurs, personnels administratifs, ingénieurs, techniciens et personnels d'appui contribuent, chacun dans son domaine, à la qualité du service.

Actions proposées :

- Réaliser une cartographie des compétences et des besoins de formation des personnels.
- Développer un plan de formation continue portant notamment sur le numérique, l'intelligence artificielle, les pratiques pédagogiques, la gestion de projet et les évolutions réglementaires.
- Accompagner les personnels dans leurs projets professionnels, en lien avec les dispositifs de l'Université.
- Favoriser le partage d'expérience, le tutorat entre collègues et la transmission des savoir-faire.
- Valoriser les initiatives pédagogiques, scientifiques, techniques et administratives qui contribuent au développement de l'établissement.
- Veiller à une répartition équitable des responsabilités collectives et à une meilleure reconnaissance du temps consacré aux missions transversales, dans le cadre réglementaire applicable.

Résultat attendu : des personnels mieux accompagnés, des compétences mieux mobilisées et une reconnaissance accrue des contributions individuelles et collectives.

Programme 7.3 — « Qualité de vie et conditions de travail »

Objectif : créer un environnement professionnel favorisant la santé, la motivation, la coopération et la qualité du service.

La qualité de vie au travail ne se limite pas à des actions ponctuelles de convivialité. Elle dépend notamment de la charge de travail, de la prévisibilité des décisions, de la qualité du management, de l'autonomie professionnelle, des moyens disponibles et de la qualité des relations de travail.

Actions proposées :

- Réaliser un diagnostic partagé des conditions de travail et des facteurs de risques psychosociaux.
- Améliorer l'anticipation des emplois du temps, des charges pédagogiques, des réunions et des échéances administratives.
- Examiner périodiquement la répartition des charges et les situations de surcharge, en tenant compte des contraintes propres aux métiers.
- Améliorer les espaces de travail, les équipements, les conditions d'accueil et les outils numériques.
- Prévenir les situations de conflit, de harcèlement, de discrimination et de violence au travail, en garantissant des dispositifs de signalement adaptés et confidentiels.
- Faciliter l'accès aux dispositifs de prévention, de médecine du travail et d'accompagnement proposés par l'établissement et Nantes Université.
- Encourager le droit à la déconnexion et le respect des temps de repos, dans le cadre des règles applicables.
- Mettre en place une enquête périodique et anonyme sur la qualité de vie et les conditions de travail, suivie d'un plan d'amélioration.

Résultat attendu : une diminution des facteurs de tension évitables, une meilleure qualité de coopération et des conditions de travail plus favorables à l'engagement professionnel.

Programme 7.4 — « IUT collectif » : décloisonner les départements et les services

Objectif : développer une culture commune de l'établissement et faciliter les collaborations transversales.

Les départements et les services possèdent leurs propres contraintes et expertises. Le défi consiste à préserver cette autonomie opérationnelle tout en développant des coopérations qui bénéficient à l'ensemble de l'IUT.

Actions proposées :

- Mettre en place des groupes de travail transversaux autour de priorités communes : réussite étudiante, transition numérique, innovation pédagogique, relations internationales et développement durable.
- Organiser des échanges de pratiques entre équipes pédagogiques et administratives.
- Développer des projets associant plusieurs formations, notamment autour de problématiques industrielles complexes.
- Simplifier les procédures partagées et clarifier les circuits de décision.
- Mettre en place des outils communs de suivi des projets, des échéances et des responsabilités.
- Valoriser les réussites collectives lors de temps institutionnels dédiés.

Résultat attendu : une coopération renforcée, moins de redondances organisationnelles et une meilleure utilisation des ressources disponibles.

Programme 7.5 — « Qualité et performance institutionnelle »

Objectif : inscrire l'IUT dans une démarche structurée d'amélioration continue, sans réduire la performance à une logique exclusivement quantitative.

Actions proposées :

- Définir un tableau de bord institutionnel regroupant les indicateurs pédagogiques, RH, financiers, organisationnels et relatifs aux conditions de travail.
- Identifier, pour chaque priorité, un responsable, un calendrier, les ressources nécessaires et les résultats attendus.
- Organiser une revue annuelle des objectifs avec les responsables concernés.
- Évaluer les effets des actions engagées et ajuster les plans de travail en conséquence.
- Simplifier les procédures administratives lorsque cela est possible et sécuriser les circuits de validation.
- Développer la dématérialisation utile, en veillant à l'accessibilité des outils et à l'accompagnement des personnels.
- Partager les résultats avec la communauté de l'IUT et identifier collectivement les priorités de l'année suivante.

Résultat attendu : un pilotage plus lisible, des processus plus efficaces et une amélioration continue fondée sur des éléments objectifs.

Programme 7.6 — « Campus humain, inclusif et responsable »

Objectif : renforcer le sentiment d'appartenance à l'IUT et promouvoir un environnement respectueux des personnes.

Actions proposées :

- Promouvoir l'égalité professionnelle, la diversité et l'inclusion dans les pratiques de recrutement, d'accompagnement et de management relevant de l'établissement.
- Renforcer la prévention des discriminations, du harcèlement et des comportements inappropriés.
- Favoriser l'accessibilité des locaux, des outils numériques et des activités institutionnelles.
- Encourager les initiatives collectives culturelles, sportives et solidaires.
- Améliorer la communication interne pour que les personnels soient informés des projets, des réussites et des évolutions de l'établissement.
- Associer les personnels et les étudiants aux initiatives contribuant à un campus durable et de qualité.

Résultat attendu : un environnement professionnel plus inclusif, plus accueillant et propice à la cohésion collective.

8.4. Une gouvernance adaptée à l'IUT de Saint-Nazaire

Je propose une organisation qui articule la gouvernance institutionnelle, le dialogue social, le pilotage opérationnel et la participation de la communauté universitaire.

<table>
<tr><td colspan="2"><u>Direction de l'IUT</u>
Vision stratégique · Arbitrages · Moyens · Responsabilité des résultats
↓</td></tr>
<tr><td colspan="2"><u>Instances statutaires et dialogue institutionnel</u>
Conseil de l'IUT · Instances compétentes de Nantes Université · Dialogue social dans les cadres appropriés
↓</td></tr>
<tr><td><u>Dialogue avec les personnels</u>
Écoute, concertation, propositions</td><td><u>Pilotage opérationnel</u>
Départements, services, projets</td></tr>
<tr><td><u>Prévention et QVCT</u>
Conditions de travail, prévention, accompagnement</td><td><u>Qualité et évaluation</u>
Indicateurs, bilans, amélioration continue</td></tr>
<tr><td colspan="2"><u>Bilan annuel partagé</u>
Résultats, difficultés rencontrées, décisions correctives et priorités pour l'année suivante</td></tr>
</table>

❖ Principes de fonctionnement

- Une direction accessible : instaurer des temps réguliers d'échange avec les personnels et les responsables de département.
- Des décisions explicites : communiquer les objectifs, les critères d'arbitrage et les suites données aux propositions.
- Des responsabilités clarifiées : identifier les responsables de chaque action et leur donner les moyens nécessaires.
- Une concertation respectueuse des compétences de chacun : associer les instances et représentants concernés selon leurs attributions.
- Une évaluation sans logique punitive : utiliser les indicateurs pour identifier les difficultés et améliorer l'organisation, non pour classer individuellement les personnels.

Le dispositif de pilotage pourrait faire l'objet d'un point trimestriel de suivi et d'une présentation annuelle au Conseil de l'IUT, selon les compétences des instances et les modalités retenues par l'établissement.

8.5. Feuille de route 2027–2030

2027	Phase 1 — Diagnostic et dialogue
Écouter	• Réaliser un état des lieux de la gouvernance, des procédures et des conditions de travail. • Organiser une consultation des personnels, dans un cadre garantissant la confidentialité des réponses. • Identifier les principales difficultés organisationnelles et les besoins en compétences. • Définir les indicateurs de référence et sélectionner les premières actions prioritaires.

2028	Phase 2 — Premières transformations
Agir	• Mettre en place les actions prioritaires d'amélioration des conditions de travail. • Déployer le plan de développement des compétences. • Simplifier plusieurs procédures administratives ciblées. • Formaliser les modalités de dialogue et de suivi des engagements de la direction.

2029	Phase 3 — Ancrage des nouvelles pratiques
Consolider	• Évaluer les effets des premières mesures. • Étendre les démarches transversales de coopération. • Renforcer les actions de prévention et d'accompagnement. • Valoriser les initiatives collectives et les améliorations obtenues.

2030	Phase 4 — Bilan et pérennisation
Évaluer	• Réaliser une évaluation globale de la gouvernance et de la QVCT. • Mesurer l'évolution des perceptions et des indicateurs organisationnels. • Pérenniser les dispositifs efficaces. • Définir les priorités pour le cycle stratégique suivant.

8.6. Tableau de bord stratégique à horizon 2030

Les cibles suivantes sont des propositions à ajuster après le diagnostic initial. Elles doivent servir au pilotage collectif et non à l'évaluation individuelle des agents.

Indicateur	Cible indicative
Personnels ayant participé à la consultation initiale	≥ 70 % des personnels sollicités
Actions prioritaires du plan QVCT réalisées dans les délais	≥ 80 %
Personnels ayant accès à une action de formation adaptée à leurs besoins	Progression annuelle
Procédures administratives ciblées simplifiées ou dématérialisées	Progression annuelle
Satisfaction des personnels concernant la circulation de l'information	Amélioration par rapport à 2027
Réunions de suivi des engagements stratégiques réalisées	4 par an
Actions de prévention planifiées et mises en œuvre	Suivi annuel
Propositions d'amélioration ayant reçu une réponse formalisée	≥ 90 %

Il faudra distinguer les indicateurs de réalisation — par exemple le nombre de formations organisées — des indicateurs d'impact, tels que l'évolution de la satisfaction, la réduction des difficultés organisationnelles ou l'amélioration de la coopération.

La QVCT ne saurait être résumée à un score unique : les résultats devront être analysés par grandes catégories de situations de travail, dans le respect de la confidentialité et sans produire de comparaisons individuelles inappropriées.

8.7. Les facteurs clés de réussite

La réussite de cet axe repose sur six conditions essentielles :

1. Une direction à l'écoute, capable de dialoguer avec les personnels, d'expliquer les arbitrages et d'assumer les décisions.
2. Une gouvernance transparente, fondée sur des règles claires, des responsabilités identifiées et une circulation régulière de l'information.
3. Une reconnaissance équitable du travail, tenant compte de la diversité des missions pédagogiques, scientifiques, administratives et techniques.
4. Une politique de prévention effective, intégrant les risques psychosociaux, les contraintes organisationnelles et la santé au travail.

5. Une simplification du fonctionnement quotidien, grâce à des procédures adaptées, des outils numériques pertinents et une meilleure anticipation des échéances.
6. Une démarche d'amélioration continue, dans laquelle les personnels sont associés au diagnostic, à la conception des solutions et à l'évaluation des résultats.

Il sera particulièrement important de veiller à la cohérence entre les ambitions stratégiques de l'IUT et les moyens humains et matériels mobilisables. Toute nouvelle mission ou initiative devra être accompagnée d'une réflexion sur sa charge de travail, ses responsabilités et ses conditions de réalisation.

8.8. Recommandations générales

Cet axe gagnerait à être présenté comme le socle humain et organisationnel de l'ensemble du projet stratégique.

- Les axes consacrés à la formation et à la recherche nécessitent des équipes reconnues, accompagnées et disposant de conditions de travail adaptées.
- L'axe « Entreprises, territoire et innovation » suppose une organisation réactive, des responsabilités claires et une coopération entre les départements.
- L'axe « Internationalisation et attractivité » repose également sur la mobilisation des personnels et la capacité de l'établissement à offrir un environnement accueillant et stimulant.

La gouvernance et la qualité de vie au travail ne constituent donc pas un axe isolé : elles sont les conditions de réussite de tous les autres axes, et doivent être intégrées dans chaque décision stratégique, chaque projet de développement et chaque évolution de l'organisation de l'IUT de Saint-Nazaire.

9. Développer la Formation tout au long de la vie à l'IUT de Saint-Nazaire

9.1. Vision et ambition stratégique

Dans un contexte marqué par les transitions industrielle, numérique, énergétique et environnementale, la Formation tout au long de la vie (FTLV) représente un levier stratégique de développement pour l'IUT de Saint-Nazaire.

Elle doit permettre à l'établissement de renforcer son ancrage territorial, de diversifier ses publics et ses ressources, et de consolider ses relations avec le tissu économique et industriel.

L'ambition est de positionner l'IUT comme un **acteur de référence de la formation professionnelle, de la reconversion et du développement des compétences**, au service des entreprises, des salariés, des demandeurs d'emploi et des personnes souhaitant faire évoluer leur parcours professionnel.

Cette ambition s'inscrit dans la dynamique du projet « IUT Saint-Nazaire 2030 – Former, Innover, Transférer et Rayonner », en articulant étroitement formation initiale, alternance, formation continue, recherche appliquée et innovation pédagogique.

9.2. Objectifs stratégiques

La politique de FTLV poursuivra cinq objectifs complémentaires :

- **Répondre aux besoins des entreprises** en compétences techniques, scientifiques, numériques et managériales, notamment dans les secteurs industriels, énergétiques et maritimes.
- **Élargir l'accès à la formation** aux salariés, cadres, techniciens, demandeurs d'emploi et personnes en reconversion professionnelle.
- **Valoriser l'expertise des équipes pédagogiques et des laboratoires**, en transformant leurs compétences scientifiques et technologiques en offres de formation à forte valeur ajoutée.

- **Développer des ressources propres** permettant de soutenir l'innovation pédagogique, l'équipement des plateformes technologiques et les projets de développement de l'établissement.
- **Renforcer l'attractivité et le rayonnement territorial** de l'IUT en consolidant ses partenariats avec les entreprises, les branches professionnelles et les acteurs de l'emploi et de la formation.

9.3. Axes opérationnels et actions prioritaires

Axe 1 – Construire une offre de formation continue adaptée aux transitions industrielles

L'IUT développera progressivement une offre modulaire, flexible et certifiante, construite à partir des compétences déjà présentes dans ses départements et des besoins exprimés par les acteurs économiques.

Les domaines prioritaires pourront notamment couvrir :

- l'industrie 4.0/5.0, l'automatisation, la robotique et la supervision industrielle ;
- la maintenance prédictive, la qualité, la performance industrielle et l'optimisation des processus ;
- la transition énergétique, l'efficacité énergétique et la décarbonation des activités industrielles ;
- la digitalisation, l'intelligence artificielle, la valorisation des données et la cybersécurité industrielle ;
- les matériaux, les procédés industriels et les technologies liées aux activités maritimes et portuaires ;
- la gestion de projets, le management industriel et la conduite du changement.

Ces thématiques constituent des pistes de développement à valider au regard des compétences disponibles, des besoins du territoire et des moyens de l'établissement.

Axe 2 – Développer des parcours flexibles et personnalisés

Pour répondre aux contraintes des publics en activité, l'IUT privilégiera des formats adaptés aux rythmes professionnels :

- des modules courts, organisés en blocs de compétences ;
- des formations en présentiel, à distance ou en format hybride ;
- des parcours personnalisés selon les acquis et l'expérience professionnelle ;
- des formations intra-entreprise, organisées directement à la demande des employeurs ;
- des dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des acquis professionnels, dans le cadre réglementaire applicable.

L'objectif est de permettre aux apprenants de construire des parcours progressifs, compatibles avec leur activité professionnelle et susceptibles de déboucher sur une certification ou une qualification lorsque le dispositif le permet.

Axe 3 – Structurer des partenariats durables avec les entreprises

La réussite de cette politique repose sur une démarche de co-construction avec les acteurs socio-économiques du bassin nazairien. Il est proposé de mettre en place un dispositif régulier de concertation associant les entreprises industrielles, les acteurs de la construction navale, les secteurs de l'énergie et de la maintenance, les partenaires de l'emploi et les organisations professionnelles. Cette démarche permettra de :

- recenser les besoins en compétences à court et moyen terme ;
- concevoir des formations sur mesure répondant aux problématiques concrètes des entreprises ;
- mobiliser des professionnels pour intervenir dans les formations ;
- favoriser les projets tutorés, les études de cas industriels et les mises en situation réelles ;
- développer des conventions pluriannuelles avec les entreprises partenaires.

Axe 4 – Articuler formation continue, recherche appliquée et innovation

L'IUT dispose d'un potentiel de développement lié à son environnement scientifique et technologique. La FTLV pourra devenir un vecteur de transfert des connaissances et des technologies vers les entreprises.

Il s'agira notamment de valoriser les plateformes technologiques, les compétences des enseignants et enseignants-chercheurs, ainsi que les collaborations avec les laboratoires et structures de transfert présents dans l'écosystème nazairien.

Des formations spécialisées pourront être conçues à partir des résultats de recherche, des nouvelles technologies et des problématiques industrielles rencontrées par les partenaires. Cette articulation renforcera la cohérence entre les missions de formation, de recherche et de transfert technologique.

Axe 5 – Mettre en place un pilotage professionnel et une démarche qualité

Le développement de la FTLV nécessite une organisation claire, des responsabilités identifiées et une gestion rigoureuse des dispositifs.

Il est proposé de structurer une gouvernance dédiée, en articulation avec les services compétents de l'université et les départements de l'IUT, afin de coordonner :

- l'analyse des besoins et la veille sur les compétences ;
- l'ingénierie pédagogique et financière des formations ;
- la prospection et la relation avec les entreprises ;
- la gestion administrative, contractuelle et logistique ;
- le suivi des apprenants, l'évaluation des formations et l'amélioration continue.

La démarche devra s'inscrire dans les procédures institutionnelles applicables, les exigences réglementaires et les dispositifs qualité pertinents, notamment Qualiopi lorsque son application est requise.

9.4. Feuille de route proposée pour 2026–2030

Phase 1 – Diagnostic et structuration (2026–2027)

- Réaliser un état des lieux de l'offre existante, des compétences disponibles et des moyens mobilisables.
- Identifier les besoins prioritaires des entreprises et les niches de formation à fort potentiel.
- Définir un catalogue initial de formations courtes et modulaires.
- Désigner les responsables de l'activité et établir un modèle économique prévisionnel.
- Lancer plusieurs formations pilotes avec des partenaires industriels.

Phase 2 – Déploiement et consolidation (2027–2028)

- Élargir progressivement le catalogue en fonction des résultats des premières actions.
- Formaliser des partenariats pluriannuels avec les entreprises.
- Développer les formations intra-entreprises et les parcours hybrides.
- Renforcer la communication et la visibilité de l'offre de formation continue.

Phase 3 – Montée en puissance et rayonnement (2028–2030)

- Positionner l'IUT sur des domaines de spécialisation reconnus par les acteurs économiques.
- Développer des parcours certifiants et des collaborations interétablissements, selon les opportunités.
- Accroître la part des formations construites avec les entreprises.
- Évaluer les résultats économiques, pédagogiques et territoriaux afin d'ajuster la stratégie.

9.5. Tableau de bord stratégique

Les indicateurs suivants sont proposés comme base de pilotage. Les valeurs cibles définitives devront être fixées après l'établissement d'un état initial et l'analyse des capacités de l'IUT.

Indicateur	Finalité stratégique
Nombre de formations continues actives	Mesurer la diversification de l'offre
Nombre de stagiaires accueillis	Évaluer l'évolution des publics formés
Nombre d'entreprises partenaires	Mesurer l'ancrage économique
Part des formations conçues avec les entreprises	Évaluer l'adéquation aux besoins du territoire
Taux de satisfaction des apprenants et des employeurs	Mesurer la qualité des prestations
Taux de réalisation des formations programmées	Suivre l'efficacité opérationnelle
Chiffre d'affaires et marge par formation	Assurer la soutenabilité économique
Nombre de formations intégrant des expertises de recherche ou des plateformes technologiques	Mesurer les synergies entre formation et innovation
Taux de réinscription des entreprises partenaires	Évaluer la fidélisation des clients institutionnels et industriels

9.6. Conditions de réussite

La mise en œuvre de cette stratégie reposera sur quatre conditions essentielles :

1. **La mobilisation collective** des départements, des équipes pédagogiques, des personnels administratifs et des partenaires universitaires.
2. **La connaissance du marché et des besoins réels**, afin d'éviter la dispersion de l'offre et de privilégier les formations à forte valeur ajoutée.
3. **La maîtrise du modèle économique**, intégrant les coûts d'ingénierie pédagogique, de mobilisation des intervenants, d'utilisation des équipements et de gestion administrative.
4. **L'évaluation continue des résultats**, permettant de consolider les formations pertinentes et de réorienter rapidement celles qui ne répondent pas aux attentes.

9.7. Conclusion

La Formation tout au long de la vie doit être considérée comme une mission structurante du projet de développement de l'IUT de Saint-Nazaire à l'horizon 2030. Elle ne saurait se limiter à la commercialisation de formations ponctuelles : elle doit devenir un instrument de dialogue permanent avec les entreprises, de valorisation des compétences de l'établissement et d'accompagnement des transitions professionnelles et industrielles.

En s'appuyant sur ses compétences pédagogiques, son environnement scientifique et ses relations avec le tissu économique nazairien, l'IUT pourra progressivement construire une offre différenciante, économiquement soutenable et utile au territoire.

L'objectif est de faire de la FTLV un levier durable de transformation de l'IUT, au croisement de la formation, de l'innovation, du transfert technologique et du développement territorial. Ce volet peut être intégrer au projet de direction comme un axe transversal, en lien direct avec l'alternance, les relations entreprises, la recherche appliquée et la stratégie de développement économique de l'IUT à l'horizon 2030.

Conclusion générale

Le rôle fondamental, du Directeur d'un Institut Universitaire de Technologie est de défendre, de manière intelligente, les intérêts vitaux de cette dernière. Cependant, ceci ne doit pas être au détriment des autres établissements. Il a le devoir de proposer une stratégie globale permettant de faire avancer son établissement et les établissements partenaires à l'échelle régionale et nationale tout en optant pour une politique «gagnant-gagnant».

Le présent projet de développement constitue des lignes directives permettant la gestion optimale de l'IUT de Saint Nazaire pour la période 2026-2031. Les objectifs du projet prennent en considération la politique nationale de développement de l'enseignement supérieur et s'inscrivent dans le cadre des orientations du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la recherche scientifique, et bien évidemment ces objectifs sont en parfaite concordance avec la stratégie de développement de l'Universitédé Nantes.

Ces objectifs peuvent être résumés comme suit :

- L'amélioration de la qualité d'accueil des étudiants, et leurs intégrations ;
- La diversification des offres de formations innovantes jouissant d'un encadrement de qualité ;
- Assurer aux enseignants et aux administratifs les conditions optimales de travail ;
- Instaurer une démarche qualité dans la gestion quotidienne de l'Institut ;
- S'ouvrir davantage sur l'environnement socio-économique ;
- Interagir avec l'environnement socio-économique à travers des prestations de service.
- Etendre le réseau de partenariat académique, culturel et sportif au niveau régional et national.

La réussite du présent projet nécessite, forcément, la sensibilisation, la mobilisation et l'engagement de toutes les forces vivantes de l'Institut et de l'Université.

Ce projet proposé sur la base de concertations, s'appuiera sur une gestion participative basée sur le respect mutuel, la confiance et l'ouverture sur les autres avis et propositions, la motivation, la valorisation et la récompense.

Avec les actions proposées, le projet fera l'objet d'un suivi régulier par la production de rapports d'activités à la fin de chaque tâche ou activité réalisée, ces rapports seront étudiés pendant les réunions des commissions, puis des rapports définitifs annuels seront présentés au conseil de l'Institut.

Avec une expérience professionnelle de plus que 23 ans dans l'Enseignement, la Recherche Scientifique, l'industrie et dans le fonctionnement administratif, je crois répondre aux exigences en terme de compétences et d'expertises demandées que ce soit à l'échelle nationale ou à l'échelle internationale.

En effet, j'ai une volonté profonde pour remplir cette mission avec toute la rigueur et la pertinence nécessaire au développement de l'IUT de Saint Nazaire, et ce, dans le but, d'une part, d'augmenter ses performances et sa capacité à répondre positivement aux différentes contraintes régionales et nationales, en participant au développement socio-économique du pays, d'autre part, de faire de ses diplômés des jeunes actifs épanouis, ayant toutes les clés en mains pour s'intégrer avec succès dans le monde professionnel.

Pour toutes ces raisons, je soumets ce projet de développement multidimensionnel pour postuler au poste de Directeur de l'Institut Universitaire de Technologie de Saint Nazaire.

Projet de développement stratégique de l'IUT de Saint-Nazaire – 2027-2031

L'IUT de Saint-Nazaire dispose d'atouts majeurs pour renforcer son positionnement au sein de l'Université et consolider son rôle dans le développement scientifique, technologique et économique de son territoire. À l'interface entre formation, recherche appliquée et monde socio-économique, il possède les compétences et les partenariats nécessaires pour accompagner les grandes transitions industrielles, numériques, énergétiques et environnementales.

Le présent projet de mandat ambitionne de faire de l'IUT un établissement **plus attractif, innovant, ouvert sur son environnement et résolument tourné vers l'avenir**. Il s'inscrit dans une démarche de continuité, fondée sur la valorisation des acquis, la mobilisation des compétences et la construction d'une ambition collective. Cette vision repose sur **sept axes stratégiques complémentaires** :

1. **Excellence pédagogique et transformation des formations :** moderniser les pratiques pédagogiques et adapter les formations aux évolutions des métiers et des compétences.
2. **Réussite et insertion professionnelle :** renforcer l'accompagnement des étudiants, prévenir le décrochage et améliorer leur insertion.
3. **Recherche, innovation et transfert technologique :** développer les synergies entre formations, laboratoires et entreprises.
4. **Entreprises, territoire et innovation :** consolider les partenariats industriels et institutionnels et renforcer l'ancrage territorial de l'IUT.
5. **Internationalisation et attractivité :** développer les mobilités, les coopérations internationales et le rayonnement de l'établissement.
6. **Transition numérique, intelligence artificielle et développement durable :** promouvoir les usages du numérique et de l'IA et intégrer les enjeux de la transition écologique.
7. **Gouvernance, personnels et qualité de vie au travail :** instaurer une gouvernance participative, transparente et fédératrice, fondée sur la confiance et la valorisation des personnels.

Une attention transversale sera accordée au développement de la **formation tout au long de la vie**, afin de répondre aux besoins en compétences des entreprises, des salariés et des demandeurs d'emploi.

La mise en œuvre de ce projet reposera sur une démarche participative et pragmatique : écoute des équipes, diagnostic partagé, définition des priorités, lancement de projets fédérateurs et déploiement d'une feuille de route pluriannuelle. Un tableau de bord composé d'indicateurs mesurables permettra d'assurer le suivi des actions et d'évaluer les résultats à l'horizon 2030.

Ma conception de la direction repose sur une conviction forte : **la réussite de l'IUT est avant tout une réussite collective**. Il s'agit de donner un cap commun, de favoriser la coopération, de faire confiance aux compétences, de soutenir les initiatives et de créer les conditions permettant à chacun de contribuer pleinement au développement de l'établissement.

Pr. Hicham HIHI – Candidat à la Direction de l'IUT de Saint Nazaire