

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université de Poitiers

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 05/12/2017

HCERES

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

Établissements

Pour le Hcéres,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Marie-Hélène Garelli, présidente du
comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique	7
II – La politique de partenariat	7
1 ● Des partenariats académiques solides et structurants, qui se maintiennent majoritairement en dépit des incertitudes générées par les réorganisations locales	8
2 ● Des partenariats territoriaux classiques, mais forts, au service de l'économie régionale	9
III – Les relations avec le CHU	9
IV – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	10
1 ● Une équipe soudée autour du président et une stratégie d'établissement fortement affirmée	10
2 ● Un organigramme complexe et une organisation interne qui ne permet pas une mise en œuvre totalement efficiente de la stratégie	11
3 ● Une forte volonté de faire évoluer et de réorganiser l'établissement, freinée par des difficultés et des résistances internes	11
4 ● Une attention au dialogue social mais quelques insuffisances dans le fonctionnement de certaines instances	12
V- L'affirmation de l'identité et la communication	13
1 ● Un effort de coordination des outils de communication interne à poursuivre et la construction d'une culture d'établissement à consolider	13
2 ● Une communication externe au service d'une stratégie d'établissement	13
La recherche et la formation	15
I - La politique de recherche	15
1 ● Un spectre large de thématiques et des domaines d'excellences développés sur la base de partenariats insuffisamment formalisés	15
2 ● Des structures d'appui à la recherche efficaces mais un pilotage à consolider	16
II – La politique de formation initiale et continue	17
1 ● Une offre de formation lisible et cohérente	17
2 ● Un pilotage complexe de l'offre de formation associé à une organisation centrale	17
3 ● Une université engagée dans la transformation pédagogique	17
4 ● Une formation tout au long de la vie ancrée sur le territoire et en cours de structuration	18
5 ● Une université citoyenne dynamique au sein de la cité	18
III – Le lien entre recherche et formation	18
IV – La documentation	19
1 ● Un Service commun de documentation dynamique au service des étudiants et de la recherche	19
2 ● Une politique documentaire cohérente mais contrainte, une intégration dans l'établissement à parfaire	19

La réussite des étudiants	21
I – L'orientation et les actions d'accompagnement	21
II – La professionnalisation et l'insertion professionnelle	21
III – La vie étudiante	22
La valorisation et la culture scientifique	25
I – La valorisation des résultats de la recherche	25
II – Le développement de la culture scientifique et technique	25
Les relations européennes et internationales	27
Le pilotage	29
I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion	29
II – Les grandes fonctions du pilotage	29
1 ● La fonction ressources humaines à renforcer	29
2 ● Une fonction financière à structurer	30
3 ● Un système d'information à compléter	30
4 ● Une politique logistique et immobilière efficace	30
Conclusion	33
I – Les points forts	34
II – Les points faibles	34
III – Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du président	39
Organisation de l'évaluation	43

Présentation

Fondée en 1431 par le pape Eugène IV, puis confirmée par les lettres patentes du roi Charles VII, l'université de Poitiers (UP) est composée dès l'origine de cinq facultés : théologie, droit canon, droit civil, médecine et arts.

En 2016, l'université de Poitiers compte 25 813 étudiants dont environ 4 200 étudiants internationaux originaires de 122 pays. Elle comprend plus de 2 700 personnels, dont 1 480 enseignants, (1 256 titulaires) ; 1 223 Biatss (890 titulaires)³; et environ 800 doctorants⁴ (dont 440 doctorants étrangers de 70 nationalités), répartis sur 48 laboratoires et structures de recherche labellisés⁵.

L'université de Poitiers est une université pluridisciplinaire avec santé, structurée en 14 composantes :

- sept unités de formation et de recherche (UFR) : faculté de droit et sciences sociales ; faculté des sciences économiques ; faculté de sciences fondamentales et appliquées ; faculté de lettres et langues ; faculté de sciences humaines et arts ; faculté de médecine pharmacie ; faculté des sciences du sport.
- six instituts : institut universitaire de technologie (IUT) de Poitiers ; IUT d'Angoulême ; Institut d'administration des entreprises (IAE) ; Institut de préparation à l'administration générale (Ipag) ; Institut des risques industriels, assurantiels et financiers (Iriaf) ; École supérieure du professorat et de l'éducation (Espé).
- une école d'ingénieurs intégrée : École nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers (Ensip).

L'université de Poitiers est principalement implantée dans l'ancienne préfecture de la région Poitou-Charentes : Poitiers (campus, centre-ville, Futuroscope). Elle possède aussi de plus petites structures à Niort (Pôle universitaire de Niort), Angoulême (Centre universitaire de la Charente) ou Châtelleraut, Segonzac, Ménégoût et Royan.

Au niveau post-master, l'UP compte huit écoles doctorales (ED) et deux diplômes d'ingénieurs.

L'université de Poitiers, le CNRS et l'Isae-Ensm (Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace - École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique) mutualisent depuis 1996 leurs activités en matière de partenariats et de valorisation de la recherche au travers du Service du partenariat et de la valorisation de la recherche (SPVR).

En 2016, le budget consolidé de l'établissement s'élevait à 272,68 M€. 85 % des dépenses de fonctionnement (181 M€) étaient consacrées à la masse salariale. L'université de Poitiers dispose d'un patrimoine immobilier de 356 277 m² dont elle a la dévolution.

Suite à la réforme territoriale de 2015⁶, l'université de Poitiers a vu son environnement régional notablement modifié. Précédemment située au centre de la région Poitou-Charentes, l'UP se situe désormais au nord de la région Nouvelle-Aquitaine⁷ qui couvre un périmètre de 84 061 km² - la plus vaste région française - et comptait 5 879 144 habitants au 1er Janvier 2014 (8,9 % de la population nationale). Elle rassemble 12 départements et 25 grandes aires urbaines, dont 6 de plus de 200 000 habitants (Bordeaux, Bayonne, Limoges, Poitiers, Pau et La Rochelle) réparties de manière relativement homogène au sein de la région. Onze grands pôles de compétitivité y sont présents ainsi que deux sociétés d'accélération du transfert de technologie (Satt Grand Centre et Satt Aquitaine Science Transfert), deux plateformes mutualisées d'innovation et 1 institut-Carnot-PME3.

Après la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche de Juillet 2013, le territoire actuel de la région Nouvelle-Aquitaine a vu se constituer deux grands pôles académiques : l'Université confédérale Léonard de Vinci (Communauté d'universités et établissements - Comue) (-45 000 étudiants) et la Comue d'Aquitaine (-81 000 étudiants).

Après le redécoupage des régions, en 2016, les universités de La Rochelle, de Tours et d'Orléans ainsi que l'institut national des sciences appliquées (Insa) Val de Loire, initialement membres de la Comue Léonard de Vinci, l'ont quittée. Actuellement, elle est constituée des universités de Poitiers et de Limoges ainsi que de l'Isae-Ensm.

³ Fiche Persé.

⁴ Données de caractérisation établissement.

⁵ Rapport d'autoévaluation (RAE).

⁶ Loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe), Loi n° 2015-991 du 7 août 2015.

⁷ Fusions des anciennes régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes.

Au cours de son travail d'évaluation, le comité d'experts s'est tout particulièrement concentré sur l'analyse de quatre grands axes dégagés à partir de la lecture du rapport d'autoévaluation (RAE) et des documents annexes : le positionnement de l'université de Poitiers vis-à-vis de la politique de site et l'impact de la reconfiguration territoriale et de l'évolution en cours de la Comue Léonard de Vinci sur la stratégie de l'établissement ; la lisibilité de la gouvernance et de la structuration administrative ; l'évaluation de la nouvelle organisation de la recherche, de son pilotage et de sa valorisation ; la transformation pédagogique mise en avant par l'établissement et son impact sur la réussite des étudiants.

La stratégie et la gouvernance

I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique

L'université de Poitiers (UP) bénéficie d'un passé prestigieux qui fait toujours référence dans la définition d'une identité d'établissement originale. L'UP, dans son contrat quinquennal 2012-2017, a défini cinq grands axes de développement. L'établissement accorde la priorité à la réussite et à l'insertion des étudiants, par le développement d'une offre de formation initiale et continue pluridisciplinaire de rayonnement international et adaptée à l'environnement régional et inter-régional. Le deuxième axe est l'amélioration de l'environnement scientifique, culturel et matériel des formations, en particulier l'environnement numérique de travail. La troisième priorité définie par le contrat est la restructuration de l'université autour de grands domaines de recherche afin d'atteindre l'excellence scientifique. Depuis son passage aux responsabilités et compétences élargies, (RCE), l'établissement s'est fixé un quatrième objectif, celui du développement d'une vision pluriannuelle de l'utilisation de ses ressources afin de mener dans de bonnes conditions le chantier de la dévolution du patrimoine. Le dernier axe est le renforcement des partenariats académiques en formation et en recherche, ainsi que des partenariats socio-économiques.

Les axes stratégiques mis en avant par le RAE ne se superposent pas aux axes du contrat quinquennal. En effet, le RAE rappelle le positionnement stratégique global de l'université en fonction des trois orientations qui la structurent historiquement : humanisme, pluridisciplinarité et ancrage dans le territoire. L'établissement fait valoir une volonté de développer un "modèle" d'université humaniste (université dans la Cité) fondé sur l'accessibilité du plus grand nombre, et celle de mener une politique de développement durable dans tous les domaines (formation et recherche comprises), ou par une volonté de transférer les connaissances vers l'ensemble des acteurs du territoire (entreprises, collectivités, etc.), modèle que l'université de Poitiers a proposé au Groupe de Coimbra⁸.

L'ancrage territorial est au cœur de la stratégie de formation et de recherche de l'UP : il s'agit bien sûr de renforcer l'attractivité de l'établissement mais, surtout depuis la réforme territoriale, de maintenir une stabilité de cet ancrage. Les nouvelles formations sont déployées sur les différents sites de l'établissement en fonction des filières économiques existantes : c'est la logique qui préside au développement des sites de Niort (en économie-gestion) et d'Angoulême, site par ailleurs pluridisciplinaire, qui va ouvrir une formation de première année commune aux études de santé (Paces) en 2017.

Inscrite, depuis la reconfiguration régionale, dans la région Nouvelle-Aquitaine comme les universités de Limoges et de La Rochelle (membres, avec elle, de l'ancien Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) "Limousin Poitou Charentes"), l'UP est membre de l'Université Confédérale Léonard de Vinci (UCLdV), réduite à trois établissements depuis janvier 2017 : les universités de Poitiers, de Limoges et l'Isae-Ensma. Les évolutions et réorganisations récentes ou en cours induisent inévitablement une réflexion nouvelle de l'UP sur son positionnement local, national et sur sa stratégie politique. Elle ne souhaite rien abandonner de son positionnement territorial et de ses collaborations actuels mais l'équipe présidentielle a choisi de développer de nouvelles coopérations avec les établissements d'enseignement supérieur de la Nouvelle-Aquitaine (Gip CFA par exemple). Cette réflexion, caractérisée comme une recherche "d'équilibre entre Comue et Nouvelle-Aquitaine" demeure toutefois ponctuelle. Des orientations plus larges prenant en compte l'appartenance à la nouvelle région et les liens avec l'université de Bordeaux ne font pas encore l'objet d'une réflexion d'ensemble.

II – La politique de partenariat

L'université de Poitiers est un acteur reconnu du territoire régional. Un des vecteurs de développement régional est notamment la signature simultanée de trois Schémas locaux d'enseignement supérieur (SLES) dès 2013, avec les grandes agglomérations et les départements (Vienne, Deux-Sèvres, Charente) élaborés en lien avec les orientations du Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) de l'ancienne région Poitou-Charentes dont l'une des orientations était le développement durable.

⁸ Le Groupe de Coimbra est un réseau de 39 universités européennes pluridisciplinaires qui développent une dynamique de rapprochement entre les universités et les territoires.

1 ● Des partenariats académiques solides et structurants, qui se maintiennent majoritairement en dépit des incertitudes générées par les réorganisations locales

Depuis de nombreuses années, les principaux partenariats académiques de l'UP reposent sur une collaboration avec trois grands établissements : l'Isae-Ensm, l'université de Tours et l'université de La Rochelle (la plus récente). Ces partenaires entretiennent avec l'UP des relations plus ou moins étroites en fonction des orientations scientifiques et pédagogiques de ces établissements.

C'est avec l'Isae-Ensm (site de Poitiers), que s'est construit le partenariat le plus solidement étayé, avec une continuité institutionnelle, géographique et scientifique par rapport à l'UP. Issue de la création des Écoles nationales supérieures d'ingénieurs (Ensi) en 1986 et émanation de l'UP, l'Isae-Ensm collabore avec l'université sur ses domaines de prédilection : l'aéronautique et les matériaux. Il existe entre les deux établissements une synergie forte autant en matière de formation que de recherche. L'UP et l'Isae-Ensm ont développé trois masters partagés portés par l'UP, où s'inscrivent des étudiants issus de l'un ou l'autre des établissements : « Transports Aéronautiques et Terrestres », « Matériaux Hautes Performances » et « Informatique ». Ils collaborent également au sein d'une licence renforcée (équivalent à une classe préparatoire) portée par l'UP. Les collaborations en matière de recherche, solides et productives, ont permis l'obtention du Laboratoire d'excellence (Labex) INTERACTIF et de l'Équipement d'excellence (Equipex) GAP, portés respectivement par l'université et l'école. Cette étroite collaboration a permis la création de l'Institut Pprime, qui lui-même a instauré un partenariat avec les équipes de recherche d'Orléans sur les transports, les matériaux, l'aéronautique et l'aérospatiale. Le SPVR, structure fonctionnelle commune au CNRS, à l'Isae-Ensm et l'UP, permet d'accompagner efficacement tous types de conventions de recherche. Ce partenariat essentiel est un facteur de stabilité et de développement de l'établissement.

L'université de Tours, elle-même partenaire de l'université d'Orléans, entretient avec l'UP des liens ténus en matière de formations au sens où les deux établissements n'ont guère de cursus partagés en dehors de la préparation à l'agrégation. En revanche, l'axe Poitiers-Tours est fondamental en matière de recherche : les établissements travaillent en partenariat dans les domaines du droit, de la psychologie, des sciences de la santé, de l'histoire et de la mécanique. Ils partagent une Unité mixte de recherche (UMR) le Centre de recherches sur la cognition et l'apprentissage CeRCA, et collaborent au sein du réseau des Centres hospitalo-universitaire (CHU) Tours-Limoges-Poitiers. Pour le domaine des sciences humaines et sociales (SHS), la collaboration est étroite entre le Centre d'Études Supérieures de la Renaissance, composante de l'université de Tours, et le Centre d'études supérieures de civilisation médiévale (CESCM) de Poitiers, au sein de la FESMAR⁹. Depuis 2013 enfin, les deux universités lancent un appel à projets communs impliquant chaque fois un laboratoire de chacun des deux établissements sur des thématiques libres. L'université de Tours, située dans la région Centre-Val de Loire, et qui va prochainement rejoindre la Comue Centre-Val de Loire¹⁰, souhaite conserver des liens forts avec l'UP. L'échec de la réponse à l'appel à projets Initiative d'excellence (Idex)/Initiative-Science - Innovation - Territoires - Economie (I-site) du Programme d'investissements d'avenir (PIA2), qui handicape le développement de projets partagés, ne devrait pas, toutefois, au dire des partenaires, mettre en péril les liens actuels, anciens et productifs, entre l'UP et l'université de Tours.

L'UP partage avec l'université et les établissements de l'enseignement supérieur de La Rochelle quelques projets et formations, en particulier des projets du Fonds européen de développement régional (Feder). L'UP a également une Espé commune avec l'université de La Rochelle (ULR). L'ULR est aussi partenaire de l'université de Poitiers (ainsi que de celle de Limoges) sur un master en histoire du Droit. Certains établissements partenaires de l'ULR partagent également des formations avec l'UP, notamment un master en droit des assurances et un master 2 commerce international (entre l'UP et Sup de co La Rochelle) ou un master 2 en marketing de luxe (entre IAE de Poitiers et Sup de co La Rochelle). L'ULR, qui appartient quant à elle, à la région Nouvelle-Aquitaine se tourne plutôt vers Bordeaux et la dynamique universitaire de la Comue d'Aquitaine. L'UP n'a pas pris cette orientation, générant ainsi quelques incertitudes de choix de positionnement entre la région Nouvelle-Aquitaine et les partenariats historiques déjà développés dans l'ancienne région Centre.

La stratégie de l'UP consiste aujourd'hui à maintenir et renforcer les anciens partenariats (par la consolidation des liens avec les universités de La Rochelle, de Limoges et l'Isae-Ensm) tout en développant des coopérations nouvelles avec Bordeaux et Pau en matière de recherche, sans s'enfermer dans un cadre administratif contraignant et susceptible, à terme, de déboucher sur des déséquilibres entre établissements, qui sont un sujet d'inquiétude pour l'UP (notamment en ce qui concerne les relations avec l'université de Bordeaux). La situation actuelle reste

⁹ Fédération des études supérieures du Moyen Âge et de la Renaissance-fédération de recherche 3482- CNRS-Université de Tours-université de Poitiers.

¹⁰ Statuts de la Comue approuvés au CA de juillet 2017.

incertaine. Les orientations stratégiques de l'UP en la matière, qui laissent ouvertes toutes les portes, gagneraient à être précisées pour la communauté universitaire dans le courant de l'année universitaire 2017-2018.

2 ● Des partenariats territoriaux classiques, mais forts, au service de l'économie régionale

La volonté de l'université de Poitiers de persévérer sur la voie d'un développement des partenariats territoriaux et même de l'amplifier, est claire, en particulier dans le cadre des nouveaux périmètres territoriaux. Le partenariat avec les institutions territoriales lui permettra de se positionner efficacement dans la région Nouvelle-Aquitaine et sera le vecteur du développement territorial du Nord-Ouest de cette région.

C'est dès 2013 que l'UP a créé, dans le cadre des relations avec les partenaires socio-économiques qu'elle voulait dynamiser, un guichet unique pour les entreprises et les partenaires extérieurs à l'université. Ce service appelé UP&Pro¹¹ a pour mission de répondre aux demandes des PME-PMI à différents niveaux : formation, recherche et innovation. C'est ainsi que le transfert de l'innovation se fait des laboratoires de recherche de l'université vers les entreprises, que celles-ci aient une dimension locale ou nationale. À titre d'exemple, le service UP&Pro a développé des partenariats avec l'Union des industries de la mécanique et de la métallurgie (UIMM) et le réseau des entreprises numériques (SPN).

Ces relations constantes ont pour objectif de faire bénéficier le tissu économique local, dans un cadre de bonne connaissance mutuelle, de la recherche dans ce qu'elle a de plus actuel, de plus concret et de plus utile. Ces collaborations semblent répondre aux souhaits des partenaires socio-économiques qui y voient, comme ils l'ont souligné lors des entretiens avec le comité, une réponse aux enjeux de développement des relations entre les entreprises et l'université. Il s'agit à la fois de favoriser des recrutements de qualité et de faire bénéficier les entreprises, dans un contexte d'innovation, du soutien de l'université dans un but de développement de transfert de compétences vers l'entreprise, par exemple pour la reconnaissance d'un pool d'activités numériques dans la région.

Si deux partenaires seulement ont pu être entendus pendant la visite, force est cependant de constater qu'ils sont, compte tenu de la taille de la métropole poitevine, représentatifs des partenaires économiques locaux et régionaux. Ils sont les porte-parole de ceux qui souhaitent que tout soit mis en œuvre pour mettre à la disposition des entreprises, de jeunes cadres encore mieux formés. Plusieurs dirigeants d'entreprises participent aux conseils de différentes composantes de l'université, les relations avec les laboratoires étant elles aussi étroites.

L'université et ses partenaires socio-économiques entendent bien poursuivre et amplifier leurs collaborations, que ce soit par leur participation aux instances de gestion de l'université ou par des contractualisations, actuelles ou nouvelles. Ces dernières profitent au développement économique du territoire en stabilisant sur la Région un vivier de ressources humaines jeunes et formées, connaissant bien l'environnement socio-économique, capable d'adaptation, et ayant du goût pour l'entrepreneuriat. Selon le comité, il appartient cependant à l'université de mieux se faire connaître des PME/PMI et d'accentuer ses efforts sur les formations complémentaires, pour mieux les cibler sur les demandes du monde économique.

III – Les relations avec le CHU

L'axe de recherche en biologie-santé apparaît moins avancé que les cinq autres en termes de maturité¹². Celui-ci n'apparaît d'ailleurs pas de manière claire dans le document décrivant les axes stratégiques futurs de l'établissement.

La direction du CHU a pleinement conscience du fait que le développement de la recherche en biologie santé est une condition majeure de la pérennité de son activité universitaire. Les choses semblent néanmoins progresser dans ce domaine avec notamment le soutien récent de l'UP à trois équipes Inserm et la signature d'une convention (renouvelée en décembre 2015) entre le CHU et l'UP. Le CHU finance environ 35 postes d'ingénieurs de recherche (IGR). Trois unités sont labellisées Inserm : le laboratoire de neurosciences expérimentales et cliniques qui compte 13 enseignants-chercheurs (EC), l'équipe ischémie reperfusion en transplantation d'organes (18 EC) et l'équipe pharmacologie des anti-infectieux (12 EC). Deux équipes sont également soutenues par l'UP et le CHU : PREBIOS, plate-forme de recherche expérimentale en biologie-santé et MOPICT, plate-forme de chirurgie expérimentale (une convention est en cours de signature entre l'Inra, le CHU et l'Inserm).

À ces éléments favorables s'ajoute le regroupement sur un seul site des équipes de recherche en biologie-santé. Ce regroupement, en projet depuis quelques années, est en cours de réalisation. Il s'agira d'un bâtiment de l'UP rassemblant l'ensemble des unités labellisées avec des plates-formes biologiques et médico-techniques

¹¹ Service commun des relations Université-Entreprises.

¹² RAE, page 28.

partagées. La Fédération Hospitalo-Universitaire (FHU) SUPPORT¹³, dont l'activité est ciblée sur la transplantation, est pilotée par un PU-PH du CHU et de l'UP, en collaboration avec d'autres CHU (Limoges et Tours) et deux unités Inserm (Poitiers et Limoges) ainsi qu'une équipe d'accueil (Tours). Il faut toutefois souligner que l'UP n'apporte pas de financement direct à cette FHU, valorisée pourtant comme un exemple concret de collaboration entre l'UP et le CHU. L'université considère que son apport à cette FHU consiste en un financement du personnel sur le temps universitaire, c'est-à-dire le temps universitaire des PU-PH membres et acteurs de cette fédération. Il n'existe donc pas de financement dédié et supplémentaire de fonctionnement et/ou de personnel dégagé par l'UP pour soutenir ce réseau.

Le pilotage stratégique de la relation entre le CHU et l'UP pour l'axe biologie-santé est effectué au sein du Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRBSP), qui veille à la coordination des activités de recherche avec le CHU¹⁴. Le CRBSP constitue, habituellement, un lien important pour définir les stratégies de recherche commune entre les différents établissements et les Établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST). Celui de Poitiers est décisionnaire¹⁵. C'est également au sein de cette instance que le vice-président (VP) recherche de l'université et le VP recherche du CHU peuvent échanger. Le fonctionnement opérationnel du CRBSP est en cours de validation entre les différents participants avec notamment l'organisation de réunions de travail et de réunions décisionnelles. L'université de Poitiers et le CHU sont également impliqués, depuis 2012, dans l'"universitarisation" des formations Ifsi¹⁶. Il existe une convention multipartite avec les sept Ifsi et les CHU sous l'égide de l'Agence régionale de santé (ARS).

En conclusion, l'UP a saisi l'importance stratégique de l'axe biologie-santé, comme en témoigne le soutien aux équipes Inserm et la perspective d'un CRBSP opérationnel. Cependant, on peut regretter l'absence de soutien direct à la FHU et le périmètre limité de l'axe biologie-santé par rapport aux autres axes stratégiques en matière de recherche. Le comité recommande de mettre en place un soutien direct de l'UP à la fédération et de rendre le CRBSP opérationnel et plus décisionnel dans la définition concertée des axes stratégiques de recherche en biologie-santé. L'axe biologie-santé mériterait en outre d'apparaître clairement dans les axes stratégiques de l'UP.

IV – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

1 ● Une équipe soudée autour du président et une stratégie d'établissement fortement affirmée

Après un premier mandat exercé de 2012 à 2016, le président, réélu, a souhaité faire évoluer son équipe en modifiant le périmètre et l'organisation. Pendant son premier mandat, il s'est appuyé sur une équipe de structure classique mais de taille importante constituée des trois VPs statutaires [chargés du conseil d'administration (CA), de la commission recherche (CS/CR) et de la commission de la formation et de la vie universitaire (Cevu/CFVU)], de sept VPs fonctionnels (dont le VP finances/moyens et les VPs RI, Biatss, Numérique...). Des VPs délégués chargés de missions transversales comme l'orientation et l'insertion professionnelle, égalité femmes-hommes, formation continue, communication, sport, etc., y ont été adjoints.

Depuis sa réélection, le président, conscient des conséquences qu'impliquait le passage aux RCE sur la nécessaire professionnalisation de son équipe, a souhaité en développer les compétences. Ainsi, les modifications majeures introduites depuis 2016 concernent-elles la structuration de l'équipe présidentielle en trois pôles (formation, recherche, moyens) avec des conséquences sur la répartition des rôles entre le VP CA et le VP moyens. Le VP CA a désormais la fonction de coordonnateur de l'équipe présidentielle, de mise en œuvre de la stratégie impulsée par le président et par le directeur général des services (DGS) (*benchmarking*, recueil d'informations, définition des objectifs à atteindre par domaine), de suivi des dossiers Ifsi et Comue pour l'établissement. Il a également en charge la coordination d'actions ciblées comme, par exemple, la mise en place de la Paces à Angoulême.

Le rôle du VP « moyens et pilotage », aujourd'hui second vice-président, est accru. Ce dernier conserve ses attributions budgétaires mais il a également, en tant que vice-président au pilotage, un rôle d'impulsion du travail sur la répartition des fonctions support : pilotage du Copil sur le centre de services partagés, amorçage de la réflexion du groupe sur le service facturier, impulsion du travail sur le pôle formation.... Il a pour mission la mise en œuvre d'une stratégie globale dont il a une bonne connaissance. Il travaille en proximité avec le président et le VP CA. Si le VP CA est l'interlocuteur privilégié du président et fixe avec lui les objectifs, ces derniers restent en lien avec le programme politique présidentiel et sont débattus en équipe.

¹³ *Survival Optimization in organ transplantation.*

¹⁴ Le CRBSP de Poitiers inclut, classiquement, les directeurs des UFR de sciences fondamentales et appliquées, de médecine et pharmacie et sciences techniques des activités physiques et sportives (STAPS), ainsi que des représentants des différents EPST. Dans cette instance sont présents le président d'université et le directeur général du CHU.

¹⁵ RAE.

¹⁶ Institut de Formation en Soins Infirmiers.

La structuration de la nouvelle équipe répond à un projet politique fort et s'accompagne d'une volonté de fonctionnement démocratique et collégial dont le comité se félicite. Le rythme des réunions de l'équipe complète (une fois par semaine) et des réunions de pôle (tous les quinze jours) est satisfaisant.

- 2 ● Un organigramme complexe et une organisation interne qui ne permet pas une mise en œuvre totalement efficiente de la stratégie

Le nombre trop important, selon le comité, des vice-présidents fonctionnels et délégués¹⁷, qui, pour des raisons de suivi politique des projets, se superposent systématiquement à des directions de services ou à des responsabilités administratives, affaiblit la lisibilité de l'organisation. Selon le comité, cette organisation est préjudiciable à l'efficacité de du fonctionnement en interne. L'organigramme est d'une grande complexité. Les missions de certains vice-présidents semblent parfois peu connues de la communauté universitaire et une ambiguïté existe entre les missions théoriques et l'action effective de certains VP délégués : la fonction du VP Biatss et handicap par exemple, ne consiste pas vraiment à gérer les Biatss, et le périmètre d'action du VP délégué aux enjeux de société est encore mal déterminé.

À cette complexité s'ajoutent les difficultés d'organisation de certains services, leurs dimensionnements et missions se situant en-deçà de ce qui est attendu d'un établissement qui a accédé aux RCE. Si les axes politiques sont fortement dessinés, l'organisation administrative ne permet pas toujours une mise en œuvre efficiente, en raison de l'absence de courroies de transmission administratives fortes et d'une structuration solide des services permettant de passer facilement du projet à la réalisation. Ainsi, la direction des affaires financières (DIAF), avec ses 3,8 ETP pour assurer le pilotage budgétaire, est plutôt un service budgétaire qu'une véritable direction. D'autre part, le rôle de la direction de la recherche est, quant à lui, mal défini. La direction de la formation est éclatée en plusieurs services. Il n'y a pas de véritable cellule d'aide au pilotage mais seulement un Service d'évaluation des études et du pilotage (SEEP) qui ne remplit pas vraiment cette fonction. Ainsi, le comité recommande à l'établissement de réfléchir à une organisation générale plus claire des services dont les directions mériteraient d'être renforcées en maintenant un bon équilibre politique-administratif pour permettre la pérennité du système.

- 3 ● Une forte volonté de faire évoluer et de réorganiser l'établissement, freinée par des difficultés et des résistances internes

La présidence a également travaillé à un rapprochement avec les composantes, que ces dernières jugent en grande partie positif, comme l'ont révélé les entretiens avec leurs directeurs. Bon nombre d'entre-elles admettent la nécessité, imposée par le passage aux RCE, d'une centralisation plus importante et reconnaissent le bénéfice d'actions de mutualisation de services. Certaines écoles et les IUT ne partagent pas ces orientations. Les directeurs de composantes ne sont plus invités aux réunions des conseils et commissions de l'établissement, de même qu'ils ne sont pas conviés aux groupes de travail stratégiques comme celui consacré au projet « champs ». Ceci peut gêner le traitement de certains dossiers transversaux. Un équilibre pourrait être recherché par l'équipe présidentielle afin de mieux intégrer les composantes à la mise en œuvre de la stratégie d'établissement.

L'équipe présidentielle a mis en place des procédures destinées à faire évoluer l'établissement vers une cible qu'elle définit comme la « défacultarisation » de l'établissement¹⁸. Parmi les procédures figure un dialogue de gestion en évolution constante avec les composantes, fondé sur l'écoute des besoins, un calendrier budgétaire révisé et un partage administratif entre services des composantes, d'une part, et services centraux et services supports, d'autre part. Une amélioration sensible a été obtenue pendant le précédent mandat (entre 2012 et 2016). L'un des critères en est la capacité accrue de l'établissement à faire partager des projets transversaux, comme la démarche de transformation pédagogique qui a fait l'objet d'un travail de diffusion et de sensibilisation efficace et reconnu des composantes car porté par des acteurs convaincus de la réforme, comme l'ont révélé les entretiens menés lors de la visite. C'est sur des actions prônant la transversalité et l'interdisciplinarité que l'équipe souhaite appuyer sa stratégie de défacultarisation. En effet, des fonctionnements "facultaires" importants subsistent, par exemple en matière de déclaration des charges d'enseignement et des heures complémentaires comme en matière de campagnes d'emplois. Ces spécificités tendent à maintenir l'existant sans envisager le redéploiement entre composantes.

Le précédent contrat quinquennal se fixait pour objectif la mise en place de contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes. Actuellement, l'équipe a laissé en latence ce dossier, qui va toutefois être repris en mains. Le

¹⁷ L'équipe compte au total 20 vice-présidents, dont 16 vice-présidents délégués ou « fonctionnels » (d'après la dénomination du RAE). Les vice-présidents fonctionnels sont chargés de missions ciblées.

¹⁸ Le RAE parle de « défacultarisation ». Il est également question d'une grande « multipolarité », dont résulte « une faible transversalité dans l'exécution des missions prévues aux articles L 123-2 et L 123-3 du code de l'éducation, et la segmentation subséquente des services de gestion des fonctions supports de l'établissement » (RAE p.11).

travail de pédagogie et de rapprochement avec les composantes reste sans doute à approfondir avant toute tentative de contractualisation.

Lors du précédent mandat présidentiel et dès le début du second, l'équipe s'est attachée à renforcer la structuration administrative de l'établissement. Les plateformes administratives, mises en place lors du précédent mandat et qui apparaissent dans l'organigramme de l'établissement comme des superstructures destinées à fédérer des services, ont été conçues comme une solution provisoire à l'éclatement de la fonction administrative dans l'université : ainsi en va-t-il du centre de services partagés finances et marchés, de la plateforme d'appui au Contrat de plans État-région (CPER)/recherche et de la plateforme d'aide au pilotage. Il s'agit, en principe, de solutions d'étape précédant une réorganisation plus importante à venir. Ces plateformes coexistent toutefois, dans l'organigramme, avec des directions de service anciennes et le lien fonctionnel entre les différentes structures n'est pas clairement établi. Ainsi, c'est dans la cellule CPER/Feder que le suivi des Feder est réalisé. Le comité recommande à l'établissement de simplifier l'organisation d'ensemble en mettant en place des directions de services qui puissent mettre en œuvre la stratégie d'établissement par des actions coordonnées et cohérentes.

L'établissement éprouve, par ailleurs, des difficultés à organiser ses grandes fonctions support (RH, Pilotage, Finances et SI) et à recruter des cadres de direction susceptibles de porter le projet politique de réorganisation administrative de l'UP. L'action de l'équipe présidentielle a été gênée, lors du premier mandat et au début du second, par des difficultés internes consécutives à des vacances de postes prolongées (en raison de difficultés de recrutement de cadres administratifs), comme celui du DGS, du DRH (toujours vacant au moment de la visite), ou celui du directeur de cabinet, très récemment recruté¹⁹.

Globalement, et même s'il s'efforce de structurer son administration, l'établissement semble avoir sous-évalué la place et l'importance des fonctions et des structures administratives. Cette insuffisance d'appréciation est à l'origine de difficultés d'organisation de tous ordres. L'absence prolongée de DRH, inquiétante aux yeux du comité, est un signe qui mérite d'être pris en compte.

4 ● Une attention au dialogue social mais quelques insuffisances dans le fonctionnement de certaines instances

Les conseils accomplissent le travail institutionnel classique. Les débats du CA sont préparés par ceux de la CFVU et de la CR, qui mènent une véritable action politique. En revanche, pour les campagnes d'emplois personnels Biatss, enseignants et EC, une phase préparatoire est conduite par le DRH et la DGS. Pour les personnels Biatss, elle est ensuite discutée entre DGS et composantes. Pour les enseignants et EC, le dialogue est limité à des échanges bilatéraux entre président et composantes. Le CA ne débat pas de façon approfondie de toutes les questions budgétaires et RH (pour les heures complémentaires l'enveloppe globale est présentée). Certains dossiers, comme celui des reploiements de postes, relèvent plutôt de la décision présidentielle²⁰. Pour le comité, cette approche apparaît contradictoire avec la volonté affirmée d'un fonctionnement démocratique de l'établissement. Le président réunit le congrès « institutionnalisé » depuis 2012, instance qui a joué son rôle dans la réflexion sur la constitution de la Comue. Le conseil académique (Cac) fonctionne démocratiquement. Bien qu'il soit présidé par le président de l'université, pour la cohérence de la gouvernance, le Cac restreint est présidé par un EC élu au sein de ce conseil, afin d'éviter une trop forte présidentialisation de la gouvernance.

L'université de Poitiers a entendu développer le dialogue social, mis en exergue selon le RAE « dans ses statuts modifiés et de qualité qui prend place dans le Comité technique (CT) et le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qui lui sont dédiés »²¹. La preuve en est apportée par :

- le nombre de réunions de ces deux instances (respectivement 46 et 11 fois en 4 ans) ;
- la mise en place de groupes de travail thématiques où les partenaires s'expriment librement ;
- la désignation d'un vice-président chargé des affaires sociales, affaires juridiques et à l'éthique, la gouvernance attachant de l'importance à la notion de bien-être au travail, considérée comme un portefeuille à part entière.

Ces informations sont effectivement de nature à illustrer la volonté de la présidence actuelle de bâtir les fondations d'un dialogue social efficient.

¹⁹ Pour ce qui est la vacance du poste de DRH, le RAE (p. 11) précise que le DGS dirige depuis plus d'un an la DRH-RS par interim (le poste étant vacant depuis septembre 2015), assisté d'un adjoint. Voir ci-dessous le chapitre Pilotage. L'ancien directeur de cabinet assumant désormais les fonctions de VP CA, le recrutement d'un nouveau directeur de cabinet était nécessaire.

²⁰ Les entretiens avec les composantes et plusieurs vice-présidents ont permis de clarifier la méthode en matière de campagne d'emplois. Le vote des conseils est précédé d'un entretien du président avec la composante, qui débouche sur des propositions, suivies par le Cac et le CA.

²¹ RAE p 51.

Le comité recommande à l'équipe présidentielle de continuer sur la voie ainsi tracée et d'amplifier son action, notamment pour remédier à quelques difficultés dues à une culture orale importante dans l'établissement, à l'absence de procédures formalisées, ainsi qu'à un manque d'anticipation et d'accompagnement au changement. Il conviendrait aussi que sur tous les points abordés en CT et CHSCT, des réponses concrètes et rapides soient apportées. Il conviendrait enfin de s'assurer que tous les documents non seulement requis, mais aussi utiles au débat soient communiqués aux instances.

V- L'affirmation de l'identité et la communication

La politique de communication de l'établissement est fortement orientée et structurée par une stratégie d'établissement. L'UP a engagé sur le long terme une politique d'affirmation forte de son identité d'établissement pluridisciplinaire ouvert sur la cité, que le service communication valorise en interne comme à l'extérieur²². Après une période délicate de vacance de la direction du service, placée quelque temps sous la responsabilité du directeur de cabinet, l'établissement a recruté, en 2017, un nouveau directeur. Ce recrutement, trop récent au moment de la visite Hcéres, n'a pas permis au comité d'évaluer les actions menées dans le cadre de cette nouvelle direction.

- 1 ● Un effort de coordination des outils de communication interne à poursuivre et la construction d'une culture d'établissement à consolider

Le positionnement du service communication est central : il intervient en appui des services centraux, comme des composantes. En interne, le service a une fonction de coordination des actions des composantes par le biais d'un réseau de correspondants communication, afin de donner du sens à l'ensemble des actions menées. Une politique d'harmonisation en interne des outils utilisés a été menée : partage de la même base de données, charte graphique, possibilité d'adhérer à un hébergement accompagné. Le service s'efforce de répandre, sans l'imposer, l'usage du logo d'établissement qui n'est pas encore adopté par toutes les composantes. Cet effort, bien engagé, mérite d'être poursuivi et amplifié. Deux infographistes, recrutés récemment, permettent de répondre rapidement à des demandes ponctuelles. Charte graphique et site web (administré par un webmestre) sont en phase de refonte, sur la base d'un audit qui a impliqué composantes et laboratoires. L'intranet, refondu en 2014, est conçu et construit par un groupe d'utilisateurs de façon à rapprocher l'outil des usages. Il répond à une volonté politique forte de création d'une culture d'établissement, en relayant notamment des initiatives marquantes et structurantes de l'établissement, comme l'initiative d'excellence en formations innovantes (Idefi) PaRé²³. Les actions menées dans ce domaine permettent à l'établissement de se rapprocher de son objectif stratégique, mais ne porteront leurs fruits qu'associées à des actions fortes en matière de pilotage (ressources humaines, gestion financière) et de politique de formation²⁴.

La communication interne s'appuie sur des supports variés qui permettent une diffusion large de l'information sur la stratégie de l'équipe présidentielle et la vie de l'établissement et visent à développer un sentiment d'appartenance à l'établissement : une revue interne Points communs, à destination des personnels, paraît deux à trois fois par an. Elle est complétée par la lettre de l'université diffusée chaque mois (sur support papier et intranet) en même temps que les fiches de paie. Le site Etu, site mobile destiné aux étudiants, leur permet de rester en lien avec les projets et actions de l'établissement. Il est un complément utile au réseau des anciens, créé en 2012, et qui fonctionne bien (11 122 membres en 2016). La communication s'appuie également sur UPTV, chaîne développée par le service audiovisuel et accessible à tous les étudiants (qui filme colloques, conférences, documentaires, portraits de chercheurs).

- 2 ● Une communication externe au service d'une stratégie d'établissement

L'établissement bénéficie de la présence d'un « attaché de presse » en lien avec un réseau de journalistes locaux. Afin d'assurer la visibilité des actions de l'établissement, un partenariat a été mis en place avec la presse locale (La Nouvelle République) sur les thématiques de recherche. La politique menée dans ce domaine est en lien étroit avec des axes stratégiques clairement définis : valorisation de l'action « université citoyenne » ; développement de l'attractivité en touchant lycéens et citoyens, construction d'une identité forte de l'université (autour de René Descartes), mise en valeur de la politique de développement durable et charte de déontologie, outil qui constitue une originalité remarquable de l'établissement²⁵. Des actions internes et externes ont été spécifiquement consacrées à l'évolution de la Comue Leonard de Vinci, dont des rencontres du président avec les

²² RAE p. 13 ; entretiens avec les acteurs concernés par la thématique.

²³ cf. « La politique de formation initiale et continue » dans le présent rapport.

²⁴ cf. chapitres Pilotage et Formations du présent rapport ; RAE p. 13.

²⁵ RAE, p. 2-5 ; p. 13.

personnels sur les différents sites l'établissement et une communication institutionnelle au jour le jour. Toutefois, le partage de l'information ne semble pas toujours relayé au niveau des composantes.

Le service communication coordonne l'organisation des Portes ouvertes de l'établissement, ainsi que la relation avec les lycées, gérée par le Safire²⁶. Il conçoit la plaquette offre de formation destinée aux lycéens.

²⁶ Service d'accompagnement, de formation, d'insertion et de reprise d'études.

La recherche et la formation

I - La politique de recherche

- 1 ● Un spectre large de thématiques et des domaines d'excellences développés sur la base de partenariats insuffisamment formalisés

L'UP avait défini, pour la période 2012-2016, deux grands axes de recherche correspondant à ses deux objectifs structurants : le premier, fortement affirmé, était l'adaptation aux mutations de la société. En termes d'actions, cette volonté a pu se traduire par la mise en place de réseaux de laboratoires qui ont permis l'élaboration d'une réponse au projet Feder/CPER 2015-2020²⁷. Le second axe était l'amélioration des moyens des laboratoires en contexte récessif. Cette volonté d'amélioration a trouvé sa traduction dans une mutualisation des moyens et dans le regroupement des équipements des unités de recherche (UR) en plateformes.

L'université développe ses recherches au sein de 33 unités de recherche dont plus de la moitié (17) en cotutelle avec le CNRS, l'Inserm et les universités régionales : 11 UMR (1 CNRS et Isae-Ensm, 1 CNRS et université de Tours, 1 CNRS et université de Limoges, 5 CNRS et 3 Inserm) , 1 UPR (CNRS et Isae-Ensm), 1 ERL CNRS et 20 EA dont 4 en cotutelle avec les universités de Tours (1), la Rochelle (1) et Limoges (2).

Ces unités couvrent les domaines des sciences humaines et sociales, des sciences et technologies et des sciences du vivant et de l'environnement. La taille et le rayonnement académique et sociétal de ces unités sont hétérogènes. Dans le domaine des sciences humaines et sociales, les 20 laboratoires sont de tailles modestes et le rayonnement de l'université de Poitiers est principalement porté par l'axe mondes anciens et contemporains. Le rayonnement de la structure fédérative FESMAR, qui s'appuie sur le Centre d'études supérieures de civilisation médiévale de l'université de Poitiers et le Centre d'études supérieures de la Renaissance de l'université de Tours est souligné dans le rapport d'évaluation du Hcéres de cette structure. Celle-ci gagnera à être conservée au-delà de la reconfiguration de la Comue. Le domaine des sciences et technologies est couvert par un nombre réduit d'unités de recherche (six), de taille conséquente et dont le rayonnement et l'impact sont soulignés dans les rapports d'évaluation Hcéres. Ces équipes portent la quasi-totalité des initiatives d'excellence de l'université de Poitiers. Elles sont aussi partenaires de 20 des 25 projets européens financés depuis 2014. Le domaine des sciences du vivant et de l'environnement développe des recherches originales et reconnues, notamment autour des unités développées en partenariat avec le CHU, l'Inserm et l'université de Tours. Les unités les plus visibles et possédant un fort impact socioéconomique, sont essentiellement développées avec des établissements partenaires : institut Pprime, UPR CNRS et Isae Ensm, Institut de chimie des milieux et des matériaux de Poitiers (IC2MP) avec le CNRS et laboratoire XLIM UMR avec le CNRS et l'université de Limoges. À cet égard, les regroupements d'unités opérés durant la période du contrat quinquennal sont un succès pour l'établissement, notamment la création de Pprime et IC2MP dans le domaine des sciences pour l'ingénieur et EBI dans le domaine des sciences du vivant²⁸. Ces nouvelles unités ont un fonctionnement pérenne et ont porté des projets structurants stratégiques pour l'université (institut Pprime pour Equipex GAP et ROBOTEX et le Labex Interactifs et laboratoire IRTOMIT qui porte pour les CHU de Poitiers Tours et Limoges, la FHU SUPPORT). Ces unités servent désormais d'appui à l'université pour le développement de projets structurants impactant d'autres unités en développement. C'est dans cet esprit que la réponse au PIA3 École Universitaire de recherche a été structurée.

Les entretiens ont fait apparaître de façon surprenante qu'il n'existe pas de conventions d'unité entre les différentes tutelles explicitant la gestion de celles-ci. Pour les 17 laboratoires multi-tutelles, de façon hétérogène, c'est l'enseignant-chercheur, ou le directeur d'équipe ou du laboratoire qui choisit la tutelle qui gère son contrat. Pourtant, il existe une convention de site entre le CNRS et l'université, mais celle-ci ne s'applique pas aux unités partagées avec les autres partenaires (Inserm, Isae-Ensm). La méthode ne génère pas, pour l'instant, de tensions au sein des équipes ou entre les tutelles, mais des règles d'affectation des moyens, de gestion des contrats et conventions, de valorisation de la propriété intellectuelle (PI) mériteraient d'être mises en place, prioritairement pour les unités des domaines de l'ingénierie et de la santé, qui ont un impact fort sur le monde socio-économique et portent la majorité des projets européens de l'université. Le coût et la responsabilité de l'hébergement des équipes, les frais de gestions, les modalités de valorisation et de partage de la PI, le choix de la tutelle qui porte une convention sont, a priori, des sujets sensibles pour chaque tutelle. La non formalisation de l'ensemble de ces points

²⁷ RAE.

²⁸ Rapports d'évaluation du département recherche du Hcéres.

présente un risque fort de tension entre les tutelles au détriment des laboratoires. Un effort important pour établir ces conventions devra être entrepris.

2 ● Des structures d'appui à la recherche efficaces mais un pilotage à consolider

La liste des conventions recherche fournie par l'université montre qu'entre 2012 et 2016 entre 120 et 170 contrats de recherche ont été établis par l'université chaque année pour un montant de 3 à 6 M€. L'UP gère la totalité des contrats des EA et une part inférieure à 50% des contrats des UMR/UPR. Le CNRS gère pour sa part plus de 50% des contrats UMR/UPR.

L'université a développé, parfois en partenariat, des structures d'appui nombreuses et efficaces pour accompagner les laboratoires dans l'élaboration et le suivi des conventions (Service de partenariat et de valorisation de la recherche-SPVR- cellule Feder, Mission d'ingénierie et de partenariats internationaux-MIPI-), les collaborations à l'international (MIPI), la valorisation (Satt, SPVR, UP&Pro). Ces structures manquent de coordination. Le comité recommande que la direction de la recherche puisse retrouver un rôle central et lisible de coordination de l'ensemble des structures d'appui à la recherche.

La commission recherche est consultée pour l'ensemble de la répartition des moyens de l'université aux unités de recherche : dotation, contrats doctoraux, postes d'enseignant-chercheur. Pour ce qui est de la dotation aux laboratoires, qui représente 85 % du budget de la recherche (2,8 M€), une règle, fondée sur des indicateurs internes, présentée dans l'autoévaluation de l'université permet une répartition claire qui a semblé être acceptée et appréciée par les équipes de recherche lors des entretiens. Pour ce qui est des contrats doctoraux, les écoles doctorales disposent d'un contingent de bourses qu'elles ont la responsabilité de distribuer. Pour ce qui est des postes d'enseignant-chercheur, les discussions en amont et les arbitrages se font entre les directeurs de composantes et la présidence. L'organisation d'ensemble laisse peu de place aux décisions d'affectation stratégique de moyens. La réaffectation récurrente est prépondérante sur l'affectation stratégique sur projets. Par exemple, la part réservée pour encourager des projets transdisciplinaires, 140 k€, reste très faible et ne représente que 5 % du budget de l'université affecté à la recherche. Le comité invite l'établissement à repenser sa politique d'affectation stratégique des moyens à la recherche afin de dégager des marges de manœuvre, qui permettront de mener une politique d'orientation et de prospective.

La lisibilité des missions des trois nouveaux VP délégués vis-à-vis des laboratoires reste inégale et peut être renforcée. La mission du VP délégué chargé de la valorisation et du partenariat économique, mission assez classique, est comprise et connue des équipes de recherche. La mission du VP délégué à la valorisation académique apporte un soutien reconnu par les équipes lors des entretiens, notamment en SHS, par l'accompagnement à l'édition d'ouvrages et la diffusion auprès du grand public. La mission du VP délégué aux enjeux de société, qui doit porter les thèmes transdisciplinaires, est beaucoup moins connue et moins visible des équipes. Le manque de moyens dédiés pour porter cette action explique en partie cette situation. Un effort important reste à faire pour réussir cet axe ambitieux du projet stratégique de l'université. En revanche, la forte cohésion de l'équipe des trois VPs autour du VP recherche est un atout dans la réussite des missions de chaque VP délégué recherche.

Le changement de la politique régionale d'aide aux laboratoires de recherche, dans le cadre de la nouvelle région Nouvelle-Aquitaine est encore mal appréhendé par l'ensemble des acteurs, notamment la fin d'aides récurrentes (sans appel à projet) de la région. L'ancienne région Poitou Charente soutenait la recherche de l'université par l'octroi de 30 bourses doctorales annuelles. La nouvelle Région n'allouera plus de moyens récurrents. Les entretiens font état de la politique de la nouvelle région en termes de soutiens aux partenaires académiques : les moyens seront liés à la réponse à des appels à projet régionaux et les collaborations entre deux entités académiques issues de deux anciennes régions différentes seront privilégiées. Il paraît important que l'université pousse l'ensemble des acteurs qui participent au développement de la recherche (direction de la recherche, directions de laboratoires, collège doctoral...) à mener une réflexion de fond pour organiser les réponses aux nouveaux appels à projets régionaux.

En conclusion, il apparaît au comité que la structuration engagée des équipes de recherche a permis de faire émerger des structures visibles à l'échelle nationale et internationale. Cette structuration mérite d'être poursuivie, notamment dans le domaine des sciences humaines et sociales. Selon le comité, le développement d'unités de recherche en cotutelle avec les universités voisines, le CNRS et l'Inserm gagnerait à être formalisé par des conventions d'unités qui permettront de pérenniser la stratégie et le fonctionnement de celles-ci ; le rôle de la direction de la recherche pourrait être renforcé, notamment pour la coordination des nombreuses structures d'appui aux laboratoires. Le comité recommande un fléchage de moyens dédiés plus importants pour permettre au VP délégué aux enjeux de société de mieux développer les thèmes transdisciplinaires. Il recommande également à l'établissement d'aider les chercheurs et les directeurs d'unités à s'adapter au plus vite au changement de politique d'aide régionale à la recherche du à la création de la région Nouvelle-Aquitaine.

II – La politique de formation initiale et continue

1 ● Une offre de formation lisible et cohérente

Les formations de l'UP sont portées par 14 composantes pédagogiques dont sept unités de formation et de recherche (UFR), six instituts (IAE, Ipag, Iriaf, Espé, 2 IUT) et une école d'ingénieurs interne (Ensi-Poitiers). L'offre de formation de l'UP comporte, en 2015, 200 diplômes nationaux (DUT, licences, licences professionnelles, masters, diplômes d'ingénieurs et doctorats), 120 diplômes de spécialisation dans le secteur de la santé ainsi que 123 diplômes d'université (DU ou DIU). L'analyse des champs disciplinaires effectuée au titre de cette évaluation montre en outre que le travail effectué au niveau du Pres, puis de la Comue a permis d'améliorer significativement la cohérence régionale de l'offre de formation même si quelques redondances subsistent. L'UP possède des formations originales et visibles à l'échelle nationale et internationale, ce qui se vérifie par un nombre de primo entrants en M1 (48,1 %) et en M2 (42 %), très supérieur à la moyenne nationale.

L'université de Poitiers présente une offre de formation pluridisciplinaire, récemment organisée en cinq champs de formation bien équilibrés, et correspondant aux périmètres thématiques des huit ED constituées au sein de la Comue Léonard de Vinci. Cette organisation en cinq champs de formation (sciences de la formation et de l'éducation, sciences de la vie, du sport et de la santé, sciences et technologies, sciences humaines lettres langues et arts et sciences juridiques, économiques et de gestion), est conforme à ce que l'on trouve dans d'autres universités. Le choix fait par l'UP de construire un champ de formation autour des seules mentions de masters métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF) de l'Espé est très singulier²⁹. Ce choix est notamment justifié par le partage de ces formations académiques avec l'université de La Rochelle. Les entretiens ont confirmé que cette décision n'avait pas d'impact négatif sur l'intégration de l'Espé au sein de l'UP. Il existe de fait des collaborations très fluides et suivies entre les UFR disciplinaires et les mentions de masters MEEF.

2 ● Un pilotage complexe de l'offre de formation associé à une organisation centrale

Le pilotage de l'offre de formation est placé sous la responsabilité de la Vice-présidence chargée de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU), assistée de trois vice-président.e.s (formation tout au long de la vie, culture et vie de Campus, étudiants) ainsi que de deux vice-présidents délégués (réussite étudiante et pédagogie, et orientation-insertion). Ce foisonnement de responsabilités trouve également une déclinaison du côté des services, avec pas moins de sept directions ou services d'appuis. Ce double découpage fonctionnel se traduit par une réelle difficulté à percevoir les périmètres réels d'activité de chacun et engendre inévitablement, outre les redondances, une difficulté de dialogue ressentie par les composantes lors des entretiens. Il convient toutefois de souligner l'action volontariste et appréciée de la vice-présidence CFVU. Les réunions très fréquentes avec les assesseurs à la pédagogie ont permis d'améliorer la qualité du dialogue entre les composantes et l'équipe présidentielle, et de renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté UP. La réorganisation en cinq champs disciplinaires et la construction de la nouvelle offre de formation ont clairement eu un effet positif sur le dialogue inter-composantes et le développement de formations pluridisciplinaires. Le comité d'experts recommande à l'établissement de poursuivre et d'encourager cette dynamique, dans l'optique de continuer à décloisonner les composantes de l'UP.

3 ● Une université engagée dans la transformation pédagogique

L'UP mène une politique active de transformation pédagogique et s'appuie notamment sur l'Idefi PaRé³⁰, qui vise à améliorer la réussite des étudiants et concerne toutes les composantes de l'UP, principalement au niveau Licence. L'UP s'est dotée, en 2014, d'un Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques (CRIIP). Ce CRIIP dispose aujourd'hui de quatre ETPT, financés par l'Idefi PaRé. L'originalité de PaRé est de fonctionner sous la forme d'appels à projets permanents. Ce modèle non prescriptif a indéniablement favorisé son appropriation par la majorité des enseignants de l'UP. Par ailleurs, l'équipe des quatre ingénieurs pédagogiques du CRIIP, effectue un travail d'animation remarquable et accompagne efficacement les différents dispositifs d'innovation pédagogiques. Cette démarche d'évolution des pratiques pédagogiques s'accompagne d'une réflexion sur l'adaptation des locaux. L'espace « La ruche » au sein de la bibliothèque universitaire lettres est un exemple, certes modeste à ce stade, mais remarquable dans l'établissement.

L'UP dispose d'un environnement numérique de travail (ENT) moderne, dont l'appropriation par l'ensemble des parties prenantes de l'établissement est aujourd'hui très avancée. Les échanges de plus en plus fluides entre les

²⁹ Cf. le rapport Hcéres du champ de formation « Sciences de la formation et de l'éducation ».

³⁰ L'Idefi PaRé a été labellisé en 2012 pour une durée de huit ans et est doté d'un budget de 4,6 M€.

composantes, sous l'égide de la VP CFVU notamment, ont permis de faciliter l'échange et la diffusion des bonnes pratiques.

L'UP a réussi à enclencher une démarche de transformation des pratiques pédagogiques à l'échelle de l'établissement, l'adhésion des enseignants a dépassé le seuil critique qui permet d'envisager une diffusion massive. Il conviendra toutefois de veiller à ce que les moyens affectés à cette démarche soient maintenus lorsque le financement de l'Idefi PaRé arrivera à son terme.

4 ● Une formation tout au long de la vie ancrée sur le territoire et en cours de structuration

La formation tout au long de la vie à l'UP est portée par le service commun des relations Université-Entreprises (UP&Pro), même si certaines composantes ont conservé une autonomie de gestion. Le nombre d'heures de formation continue est très important (994 538 h étaient consacrées en 2014³¹ aux reprises d'études, VAE/VAPP), et témoigne du fort ancrage territorial de l'UP. Une procédure innovante de VAE doctorale existe également depuis 2016. Par contre, on note une marge de progression importante du côté des formations par apprentissage, puisque le taux d'apprentis n'était que de 1,48 % en 2014. Toutefois, le nombre de formations ouvertes à l'apprentissage ayant augmenté entre 2013 et 2016 de 22 %, l'apprentissage est en évolution favorable. Il convient également de continuer à rendre les formations plus flexibles, d'individualiser davantage les parcours (blocs de compétences, présentiel vs « à distance », validation des acquis de l'expérience (VAE)) pour permettre à tout salarié de revenir à l'université. La démarche de modularisation récemment mise en place est un très bon exemple de cette évolution.

5 ● Une université citoyenne dynamique au sein de la cité

Si l'université de Poitiers a pour mission première de favoriser l'accès au savoir du plus grand nombre d'étudiants du territoire, elle a souhaité, parallèlement, étendre son rôle de formation dans les agglomérations de l'ancienne région Poitou Charentes. Les dispositifs « université citoyenne » et « université Inter-âges » (un des pôles d'UP&Pro) sont des exemples de diffusion du savoir auprès d'un large public. Le premier consiste en cours ouverts avec les étudiants et pour le second de conférences scientifiques en zone rurale, maisons de quartiers, centre pénitentiaire etc. Elle accueille plus de mille auditeurs, une centaine d'intervenants, principalement des enseignants chercheurs de l'université.

Cette initiative, qui participe de la volonté de l'université de Poitiers de tenir une place de premier rang dans la ville, l'agglomération, le département de la Vienne et l'ancienne région Poitou Charentes, est un facteur d'attractivité tant pour l'université elle-même que pour tout son environnement à l'heure où la compétition entre les métropoles française est particulièrement vive pour, d'une part, attirer le développement économique et, d'autre part, maintenir la population et faire venir les cadres dont l'économie locales a besoin. C'est aussi la marque que la ville de Poitiers participe à l'équilibre de la nouvelle région et se positionne comme un de ses points forts.

Il est nécessaire que l'université de Poitiers veille toutefois à ce que cette mission, pour importante qu'elle soit, ne s'exerce pas et ne se finance pas au détriment de sa mission première de formation initiale et de recherche. Il conviendra d'analyser avec précision l'impact de cette politique au bénéfice de la Cité et d'en mesurer les coûts.

III – Le lien entre recherche et formation

L'offre de formation de l'université de Poitiers est, comme le soulignent les rapports d'évaluation des champs de formation du Hcéres, globalement très cohérente avec ses activités de recherche. On peut toutefois noter un certain décalage entre les disciplines concernées par les formations les plus attractives et originales et la notoriété des laboratoires de recherche concernés, de même qu'entre les ratios très hétérogènes entre le nombre d'enseignants chercheurs et d'étudiants aux niveaux M et D entre les domaines de formation.

L'UP a pris des initiatives pour développer la fertilisation croisée entre ses deux missions principales. On peut citer par exemple l'incitation forte à développer les stages ou séminaires en laboratoire, certes au niveau master, mais aussi dans beaucoup de disciplines dès la L3, ou encore la possibilité pour les étudiants d'accéder aux plateformes technologiques dans le cadre de « super-TP ».

L'UP a mis en place une politique volontariste pour inciter les enseignants-chercheurs à se consacrer pleinement à leurs activités de recherche, notamment le plafonnement des heures complémentaires à 192 h, même si les dérogations restent possibles et trop utilisées par certaines composantes. L'UP a délivré en moyenne 161 thèses de

³¹ Rapport IGAENR 2016-07 « Petites et moyennes universités ».

doctorat par an sur la période concernée par l'évaluation³², avec de fortes hétérogénéités selon les secteurs disciplinaires. Le collège doctoral de site est très dynamique. On constate une forte solidarité entre les responsables locaux des écoles doctorales, qui se traduit, par exemple, par une gestion sereine de l'attribution des allocations doctorales, ou encore par une réflexion partagée sur les modules de formation proposés aux doctorants. L'UP était co-accréditée pour huit écoles doctorales thématiques, dans le cadre du Pres Limousin Poitou-Charentes qui regroupe pour sept d'entre elles les universités de La Rochelle, Limoges, Poitiers et l'Isae-Ensm. Au 1er septembre 2017, l'accréditation sera portée par la Comue Léonard de Vinci. L'évolution récente du périmètre de cette Comue conduit à une situation assez originale où certaines écoles doctorales seront portées par deux Comue, ce qui génère des inquiétudes légitimes chez les porteurs des ED. Les ED sont organisées en collège doctoral de site, qui regroupe l'UP et l'Isae-Ensm. Le collège doctoral du site de Poitiers bénéficie d'une animation collective efficace et très solidaire. C'est par exemple notable en ce qui concerne le mécanisme de répartition des allocations doctorales. Le transfert du portage des ED du Pres vers la Comue nécessitera un renforcement du dialogue avec les responsables locaux qui sont insuffisamment associés au processus³³. Il est à noter que les doctorants de l'UP bénéficient tous d'une formation à la pédagogie universitaire, point qui mérite d'être souligné et maintenu dans la nouvelle organisation.

IV – La documentation

1 ● Un Service commun de documentation dynamique au service des étudiants et de la recherche

Le Service commun de documentation (SCD) de l'UP compte 80 ETPT. Il anime et gère 13 bibliothèques universitaires localisées sur la quasi-totalité des sites de l'établissement. Le SCD dispose d'un service du fonds ancien qui propose plus de 35 000 documents antérieurs à 1820. Le Service commun de documentation (SCD) a réalisé un remarquable travail de catalogage et d'intégration de collections depuis 2012. Cette action a permis d'atteindre l'objectif de 90 % de signalement des collections de l'UP dans le catalogue national Sudoc.

La politique d'extension des horaires d'ouverture a permis une hausse régulière des plages d'ouvertures depuis 2012 pour atteindre aujourd'hui 63 h par semaine.

Des projets sont en cours pour adapter les bibliothèques aux nouvelles habitudes de travail des étudiants, en particulier la création de salles de travail en groupe. L'initiative de l'espace « La Ruche » au sein de la bibliothèque universitaire (BU) Lettres constitue à ce titre un site d'expérimentation très intéressant. La rénovation de la BU principale est d'ores et déjà inscrite au programme pluriannuel immobilier (PPI) de l'UP.

La prise en compte fine des besoins des utilisateurs par le SCD permet à celui-ci d'afficher une fréquentation importante tout au long de l'année. Au-delà, les bibliothèques ont opéré un vrai changement de paradigme pour devenir de véritables centres d'apprentissages tournés vers les utilisateurs. L'objectif affiché par le SCD est ainsi de passer d'une culture de gestion des collections à une culture de service à l'utilisateur.

2 ● Une politique documentaire cohérente mais contrainte, une intégration dans l'établissement à parfaire

Le SCD mène une politique cohérente et active qui place le lecteur étudiant au cœur de ses préoccupations. Cependant, le dynamisme du SCD est limité par le manque de moyens en partie lié à l'augmentation constante du coût des abonnements électroniques. L'interlocuteur politique du SCD est le VP CR. Le conseil de la documentation, l'instance officielle de concertation, gagnerait à être réactivée pour améliorer le dialogue et mieux appréhender les besoins des composantes et laboratoires, d'une part, et mieux faire connaître les compétences du SCD au sein de l'établissement, d'autre part.

³² Annexe IV.05 b Focus Doctorants du rapport d'autoévaluation.

³³ Source : entretiens.

La réussite des étudiants

L'équipe présidentielle porte, stratégiquement, une attention soutenue à la réussite étudiante et à la qualité de la vie de campus³⁴. Outre le vice-président étudiant, elle compte un vice-président délégué chargé de la réussite étudiante et de la pédagogie et un vice-président délégué à l'orientation et à l'insertion. La mission initiale de ce VP était le suivi de l'Idefi PaRé³⁵ qui s'est de fait, élargi à une mission « réussite étudiante » incluant la mise en œuvre d'une approche compétences.

I – L'orientation et les actions d'accompagnement

L'orientation des nouveaux bacheliers est un élément important de la stratégie présidentielle en matière de réussite étudiante. Le continuum Bac -3/Bac+3 a fait l'objet d'une convention de partenariat avec le rectorat de l'académie et l'université de La Rochelle, ainsi qu'avec Sciences Po Paris. Le taux de poursuite des lycéens dans l'enseignement supérieur dans l'Académie, inférieur à la moyenne nationale jusqu'à 2016 (67,8 %), est en progression et se rapproche aujourd'hui de la moyenne nationale (qui est de 72,6 %). Une attention particulière a été portée à l'orientation des élèves titulaires d'un Bac Pro, et un travail important est effectué pour la réussite des élèves titulaires de bacs technologiques en IUT. Il a débouché sur une augmentation du taux de poursuite des bacs technologiques en IUT, ainsi que du passage de la 1^{ère} à la 2^{ème} année d'IUT. Trois types d'actions sont menées chaque année depuis 2014³⁶ : des « immersions longues » de deux jours, qui touchent environ 3 500 lycéens par an (des classes entières sont reçues à l'université), des immersions courtes au fil de l'eau (cours, conférences...), des actions ponctuelles ciblées auprès des Conseillers d'orientation psychologues (COP) et des professeurs principaux. À ces actions s'ajoute la confection d'outils pédagogiques en appui à l'orientation, jeux, expositions, présentés aux lycéens par des « ambassadeurs » de l'université (anciens étudiants sensibilisés à l'ensemble de l'offre de formation de l'université sans limitation à celle de leur composante d'origine). Un bilan et un suivi de ces actions sont effectués par le service dédié, le Safire³⁷.

Au sein des formations, les actions d'accompagnement à la réussite étudiante sont concentrées sur la L1. Elles consistent en un tutorat classique par des étudiants avancés encadrés par des enseignants-référents. L'action n'est toutefois pas généralisée : toutes les filières n'ont, en effet, pas mis en place le dispositif enseignants-référents, et la généralisation du dispositif fera l'objet d'une réflexion menée par un groupe de travail dès 2018. Les réorientations s'effectuent par la voie du Safire. Une fois toutes les actions menées, les étudiants réellement décrocheurs représentent au final moins de 5 % des effectifs.

L'accompagnement prend également des formes plus ciblées. Le vice-président chargé de la réussite étudiante et de la pédagogie impulse, en particulier, des actions de détection des étudiants en situation d'isolement (volontaires en service civique, VSC). Pour les étudiants en situation de handicap et les étudiants étrangers, une réflexion est en cours afin de leur proposer un accueil prolongé tout au long de l'année universitaire. L'établissement a mis en place un schéma directeur handicap en 2015 et 360 étudiants en situation de handicap ont été accompagnés en 2016.

II – La professionnalisation et l'insertion professionnelle

La mise en place de parcours de préprofessionnalisation est en cours, dès le S3, dans toutes les licences (connaissance des métiers). En parallèle, l'établissement mène une identification des métiers ciblés et procède à une incitation aux stages. Certains domaines de formation ont mis en place des actions d'insertion spécifiques : un module « schéma de l'insertion » en licence et master, des dispositifs du type forum des métiers ainsi que des initiatives plutôt originales, comme un *Battle* étudiants/entreprises, et un Challenge entre étudiants de master sur la base d'un projet entrepreneurial.

L'approche compétences fait l'objet d'une réflexion large de l'équipe présidentielle avec l'appui fort du Service commun universitaire d'information et d'orientation (SCUIO) et du Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques (CRIIP). La réflexion est menée par un groupe de travail dédié. La démarche de déclinaison des contenus des enseignements en compétences est effective, mais reste embryonnaire, le portefeuille

³⁴ RAE, p. 25.

³⁵ Chapitre Formation ci-dessus.

³⁶ RAE, p. 18.

³⁷ Bilan chiffré dans l'annexe II.06 du RAE.

d'expériences et de compétences (PEC) n'étant pas, de fait, utilisé en ce sens. Il existe un outil interne de suivi des stages mais le comité s'étonne qu'il ne soit pas partagé par l'IUT d'Angoulême, l'Espé, l'IAE et la faculté de Médecine. L'établissement s'apprête à mettre en place prochainement l'application *Job Teaser*, outil de recherche de stages et d'emplois.

Le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés est effectué par le Service d'évaluation des études et du pilotage (SEEP) et s'appuie sur des enquêtes à 6 mois (enquêtes propres à l'établissement) et à 30 mois, avec une fiche par mention. Ces fiches permettent la constitution d'un annuaire précisant la formation suivie et les emplois occupés par les diplômés (64 % pour les 30 mois). Une analyse globale menée et publiée par l'établissement sur l'insertion des diplômés de 2012-13, fait état, pour les enquêtes à 30 mois, d'un taux de retour de 66 % et d'un taux convenable de diplômés en situation d'emploi (81 %). Les résultats des enquêtes sont diffusés au sein de l'établissement et, en priorité, aux porteurs de mentions et assesseurs. Ils font l'objet d'une publication sur le site internet de l'UP, mais seules quelques formations les ont rendus publics (résultats aux 1er décembre 2015 et 1er décembre 2016). D'une manière générale, le comité estime que le manque de données chiffrées ne permet pas une analyse globale de la situation de l'établissement en matière d'insertion professionnelle. Lorsque les données sont disponibles, les équipes pédagogiques n'ont pas toujours mis en place une analyse critique de ces données³⁸. Certaines licences professionnelles semblent en difficulté du point de vue de l'insertion, avec des taux d'insertion assez faibles à court terme (6 mois) et meilleurs à 30 mois.

III – La vie étudiante

L'équipe présidentielle s'est dotée d'un vice-président étudiant qui, jusqu'à 2016, participait aux réunions de l'équipe présidentielle hebdomadairement et était membre invité de droit au CA. Le nouveau mandat présidentiel a supprimé l'accès du vice-président étudiant aux réunions d'équipe et aux conseils, sa participation est désormais limitée aux commissions FVU. Il a un rôle politique de représentation des étudiants et émet des avis, pris en compte par les membres des conseils, sur l'ensemble des dossiers qui les concernent. Il mène des réunions régulières du bureau de la vie étudiante, inscrit dans les statuts de l'établissement.

Les étudiants bénéficient, à l'UP, d'un confort d'études qu'ils reconnaissent volontiers. La situation n'est toutefois pas égale pour tous les sites ni dans toutes les composantes. La vie étudiante est difficile à dynamiser sur le site d'Angoulême, campus non seulement excentré et mal relié à Poitiers, mais surtout éclaté. Sur le site de Niort, les échanges sont plus denses, mais la vie associative y est éclatée. Les doctorants, assez peu impliqués dans la vie des composantes, sont inégalement intégrés dans les composantes qui n'ont pas mis à leur disposition le même environnement de travail (bureaux, salle, etc.). Le comité recommande une harmonisation des conditions de travail des doctorants.

Les associations étudiantes, culturelles et syndicales, sont dynamiques. L'établissement n'organisant pas de formation officielle des élus étudiants, il en laisse l'initiative aux associations étudiantes. Des unités d'enseignement (UE) libres (UEL) capitalisables de 3 ECTS, reconnaissant l'engagement associatif, artistique et sportif ont été mises en place. Les UEL « sport » l'emportent de loin en nombre d'étudiants concernés (1 036 en 2016). L'implication des étudiants dans les conseils est jugée mal reconnue par les élus eux-mêmes mais l'établissement propose un Contrat d'aménagement d'études (CAE) aux étudiants élus dans les instances et travaille à un élargissement de la reconnaissance de l'engagement étudiant. Les problématiques spécifiques à la vie étudiante sont traitées avec la plus grande attention, conformément à la stratégie de l'établissement, comme la précarité étudiante (par le biais d'une épicerie sociale), ou la question du « temps étudiant » (pause méridienne).

En matière de santé et d'aide sociale, les services sont jugés performants par les usagers, mais encore trop mal connus et trop peu fréquentés des étudiants au dire des services eux-mêmes. La médecine préventive, service inter-U, semble bien fonctionner et travaille en partenariat avec l'Ifsi pour le dépistage médical. Une charte relative à la « lutte contre les comportements à risque et addictions » a été proposée en 2015. Un travail est engagé dans le sens d'une meilleure communication auprès du public étudiant.

Les actions culturelles sont menées sous la responsabilité d'un vice-président « Culture et vie de campus ». La mise en œuvre en est assurée, pour une grande partie, au sein de la Maison des Étudiants. La MDE met au service des associations étudiantes une logistique et des infrastructures de qualité. Avec ses trois services (« Culture », « Vie associative », « Accueil et informations »), elle est un lieu de rencontre d'autant plus important aux yeux des usagers que la marque identitaire « Université de Poitiers » apparaît peu fédératrice à des étudiants qui ont presque essentiellement un sentiment d'appartenance à leur faculté, institut ou école³⁹.

³⁸ Cf. rapport d'évaluation du champ de formation « Sciences et Technologies » du Hcéres.

³⁹Source : entretiens.

L'établissement a mis en place une commission tripartite UP/ Ville/ Crous et a fait évoluer les critères d'attribution de subvention aux projets associatifs étudiants. La bonne coordination entre ville, université et Crous permet une bonne gestion financière et humaine des services aux étudiants (restauration, logement, etc.).

Le comité se félicite de l'intérêt accru porté par l'équipe présidentielle à la condition étudiante et à la vie de campus. Il est cependant important de renforcer la coordination des actions entre les campus, de dynamiser les sites de Niort et d'Angoulême, et que la MDE communique davantage sur les actions menées.

La valorisation et la culture scientifique

I – La valorisation des résultats de la recherche

L'université de Poitiers a développé des structures nombreuses et originales de valorisation et est membre de la Satt Centre dont le siège est à Clermont-Ferrand. Le Service de partenariat et de valorisation de la recherche (SPVR) est partagé avec l'Isae-Ensm et le CNRS. Il s'occupe principalement d'accompagner les unités de recherche dans la rédaction des conventions de recherche partenariale. Lors des entretiens, son action a été unanimement reconnue efficace par les chercheurs, les directeurs de laboratoires et les tutelles qui soutiennent cette cellule (CNRS, Isae-Ensm, UP) et elle participe donc de la qualité des relations partenariales. La cellule CPER/Feder permet d'accompagner les laboratoires dans le suivi administratif et financier des projets CPER/Feder et européens. Le service UP&Pro est le point d'entrée des demandes industrielles sur les plans formation, recherche et innovation. Un bâtiment commun, « la passerelle », permet d'héberger sur le site de l'université des acteurs du Medef et de l'UIMM. L'ensemble de ces structures, participe au rapprochement entre le milieu économique et l'université. Cependant, elles apparaissent encore trop disjointes et le lien entre elles reste à éclaircir et à coordonner. Il apparaît lors des entretiens que la coordination de ces structures présentée dans l'autoévaluation comme se faisant au niveau de la direction de la recherche n'est pas à ce jour effective. Il est nécessaire qu'un effort particulier pour rendre cette coordination efficace et connue des chercheurs et des directeurs d'unités, soit réalisé.

L'université développe une structure originale de laboratoire commun entre une start-up et une unité de recherche. Cela permet d'environner scientifiquement la start-up et d'accélérer son développement. Le suivi de ce projet-pilote et le retour d'expérience permettront d'étendre ce dispositif. Il n'a cependant pas été possible lors des entretiens d'avoir une idée claire de la façon dont le retour financier vers l'université est organisé afin de couvrir au moins les moyens de soutien engagé de façon à pérenniser le système. Pour le comité, le modèle économique et juridique adéquat entre l'université et la start-up devrait notamment faire l'objet d'une réflexion approfondie.

L'impact et la présence de la Satt sont jugés très faibles jusqu'ici par les directeurs de laboratoire et les établissements partenaires (Isae-Ensm, CNRS et UP). La détection et le suivi du développement de l'innovation demandent une proximité avec les acteurs dans les laboratoires qui créent l'innovation. La Satt Centre est en cours de restructuration et des contacts entre la Satt et le SPVR ont été pris pour une plus grande efficacité dans la détection de projets susceptibles d'être maturés. La réussite des projets d'innovation ne saurait passer que par une coordination entre les acteurs de l'innovation, la Satt, le SPVR, UP&Pro et les acteurs du monde socio-économique hébergés à la « Passerelle ». Au-delà des structures et de leur rôle respectif, il est important que les laboratoires aient un point unique de contact lorsqu'ils ont besoin d'être accompagnés pour valoriser économiquement leurs recherches. Pour les entreprises privées qui veulent être accompagnées, le point d'entrée est plus clair, c'est UP&Pro. Le comité recommande de choisir entre le SPVR et la Satt comme point d'entrée d'aide à la valorisation.

Il serait judicieux que l'université, en accord avec ses partenaires, (CNRS, Isae-Ensm, Inserm notamment) profite de la reconfiguration de la Satt pour organiser le rôle de chaque structure (Satt, SPVR, UP&Pro, la Passerelle) dans la conduite de la valorisation, de la détection de l'invention à sa mise sur le marché.

II – Le développement de la culture scientifique et technique

Au-delà de cette action importante de valorisation, l'université met en œuvre une politique de communication et de vulgarisation avec les partenaires du monde économique, les partenaires académiques et les citoyens.

Ces actions, qui reposent sur d'étroits partenariats avec différentes instances (institutionnels, professionnels, associations, médias), peut prendre la forme de colloques, de publications phares, d'interventions de chercheurs étrangers :

- une convention permet une publication hebdomadaire dans le journal la nouvelle république ;
- des événements vers le grand public sont organisés avec l'espace Mendès France, le théâtre des sciences naturelles, l'école des Beaux-Arts, le pôle Image Magelis à Angoulême et l'école européenne supérieure de l'image.

Cette politique, qui s'inscrit dans le cadre du positionnement de l'université dans la Cité, tend à une valorisation accessible aux citoyens, quels qu'ils soient, quel que soit leur intérêt.

Ainsi, en 2012, 2014 et 2015, l'université de Poitiers, soutenue par le Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, le Conseil régional Poitou-Charentes la Communauté d'agglomération Grand Poitiers, la ville de Poitiers, avec le CNRS, l'Isae-Ensm et l'Inserm, a réalisé une communication vers le grand public *via* un affichage urbain (format panneaux publicitaires) et des vidéos disponibles sur le site de l'université sur des images de la recherche (2012), des portraits de chercheurs (2014) et une description des coulisses de la recherche mettant en valeur les personnels techniques et administratifs en appui de la recherche (2015). Ces actions, outre le fait qu'elles participent d'une meilleure connaissance du grand public des activités recherche de l'université, sont appréciées par les personnels car elles les valorisent, ce qui a été souligné lors des entretiens.

La création de la fonction VP délégué à la valorisation académique en Juin 2016 renforce la stratégie et prouve la volonté politique de l'université de mieux diffuser encore vers l'ensemble des publics les résultats des recherches⁴⁰. Sa mission est, d'une part, de s'appuyer sur la cellule communication et le pôle audiovisuel pour déployer des actions de diffusion scientifique vers le grand public, et, d'autre part, d'aider les équipes de recherche dans la production d'ouvrages scientifiques. Dans le domaine des SHS, les directeurs de laboratoire ont souligné, lors des entretiens, l'aide importante de l'université de Poitiers pour permettre, par des aides financières, la publication d'ouvrages. Dans les domaines des sciences et technologies ou de la santé, les entretiens avec les directeurs de laboratoire ont montré toutefois que la mission du VP délégué à la valorisation académique n'est pas encore bien identifiée. Son rôle reste donc à clarifier et un lien fonctionnel direct vers le service communication, le service audiovisuel et même jusqu'au service de documentation permettrait à ce VP d'avoir plus de marges de manœuvre pour mener ses actions.

L'université travaille également à renforcer l'interdisciplinarité sur des objets communs de recherche. Cet effort de coordination entre disciplines mérite d'être poursuivi, en insistant tout particulièrement sur les complémentarités et en identifiant de manière plus visible les moyens humains et financiers nécessaires.

⁴⁰ Source : entretiens et RAE.

Les relations européennes et internationales

L'université de Poitiers a mis en place une politique forte d'ouverture à l'international. Ainsi, depuis 2011 au niveau de la mobilité sortante, une augmentation de 13 % des séjours et de 33 % des stages à l'étranger est observée⁴¹. Pour la mobilité entrante, 17 % des effectifs, soit 4 150 étudiants sont internationaux, conventionnés ou non. Au fil des années, elle a établi des coopérations avec 535 universités, dont 330 accords *Erasmus* dans 78 pays (en 2016). En 2015-2016, le nombre de doctorants étrangers était de 440, soit 49,7 % du total des doctorants de l'établissement. Ce pourcentage est en augmentation régulière depuis 2011⁴². Cette politique est mise en œuvre par une structure de gestion efficace : la Direction des relations internationales (DRI), supervisée par une Vice-présidence chargée des relations internationales. Les actions menées tendent à favoriser aussi bien l'accueil d'étudiants étrangers que la mobilité sortante d'étudiants de l'université de Poitiers. S'y ajoutent les mobilités sortantes enseignement *Erasmus* (entre 60 et 70 par an) et Biatss.

La stratégie en matière de relations internationales vise à renforcer les coopérations les plus structurantes. Dans cet esprit, au niveau européen, l'objectif est de renforcer les liens avec les grands projets, comme les projets *Erasmus+* et H2020. Cette stratégie se concrétise également à travers la présidence du CA du Groupe de Coimbra depuis juin 2016, par le chargé de mission pour les réseaux européens de l'université de Poitiers, pour au moins une année. Un chargé de mission pour les réseaux européens a été nommé en 2016. Il travaille directement avec les instances européennes dont la Commission Européenne. Il est en relation directe avec la Vice-présidente aux relations internationales, ce qui témoigne clairement d'une recherche d'efficacité dans la mise en œuvre de cette stratégie. La stratégie internationale s'inscrit également dans le projet d'université citoyenne, qui développe un axe centré sur le thème de l'université dans la ville. Cela permet à l'établissement de se démarquer de manière visible et de renforcer des collaborations avec des équipes universitaires. Les actions sont plutôt développées en fonction des relations existantes entre chercheurs.

L'UP accueille chaque année près de 1 400 nouveaux étudiants étrangers dont 600 dans le cadre d'une convention. Une politique d'accueil et d'intégration a été mise en place. Cette politique, qui semble appréciée par les étudiants conventionnés rencontrés, renforce les collaborations avec les universités étrangères. Pour les autres étudiants, non conventionnés, les mêmes services sont proposés mais leur efficacité réelle est plus difficile à évaluer. Un centre de français langue étrangère est accessible pour les étudiants sur les campus de Poitiers. À Royan, un centre de langues (Carel) propose des formations intensives à un public large qui dépasse le périmètre de l'UP.

En matière de stages à l'étranger, l'université mène également une politique efficace de soutien. L'enseignement des langues étrangères est favorisé, par le biais de la Maison des langues. De réels efforts sont déployés pour financer les stages et les séjours à l'étranger : des fonds universitaires sont dédiés à cette politique et les liens avec la municipalité et la région sont renforcés pour assurer également un financement des étudiants en mobilité sortante. Ainsi, un budget universitaire stable de l'ordre de 25 000 € est dédié au soutien des mobilités étudiantes sortantes et entrantes ne bénéficiant pas de financement de type *Erasmus*, en Europe et hors Europe, avec le programme MIC.

La stratégie de renforcement de la présence de l'université dans les instances européennes vise aussi à la rendre proactive lors de l'appel à projets internationaux et à la mettre en capacité de développer des équipes multidisciplinaires en lien avec d'autres universités. Cette stratégie systématique de veille et de réponse à des projets internationaux est en cours d'implantation. Elle est cohérente avec l'orientation interdisciplinaire de l'établissement. De plus, un programme de financement de la mobilité des étudiants et des chercheurs est mis en place depuis le précédent contrat (appel à projets annuel du Groupe de soutien à l'international) selon des critères de priorisation des pays et de la pluridisciplinarité des projets, sur des zones géographiques plus précises depuis 2016. Ce budget est complémentaire de celui de la DRI (25 000 € dédiés au soutien des mobilités étudiantes sortantes et entrantes) et d'un budget de 25 000 €, attribué aux écoles doctorales et destiné au financement de la mobilité des doctorants en co-financement avec les laboratoires de recherche.

À l'image de ce qui a été mis en place avec le Groupe de Coimbra, le comité recommande la mise en place d'une approche stratégique plus structurée des relations internationales.

⁴¹ RAE.

⁴² RAE.

Le pilotage

I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

L'université s'est dotée d'un certain nombre d'outils et de méthodes (recueil de données RH et données budgétaires infra-annuelles) qui permettent l'analyse des grands postes de dépenses tels que la masse salariale et les dépenses immobilières. Cependant, ces outils et méthodes méritent d'être améliorés et fiabilisés. De plus, les conséquences des analyses ne sont pas toujours tirées. La prévision pluriannuelle de gestion est engagée depuis la publication du dernier rapport d'évaluation de l'AERES en octobre 2011. Son état d'avancement est significatif dans certains domaines, comme en matière de patrimoine, mais reste à développer et à fiabiliser dans d'autres domaines, notamment en matière d'évaluation et de soutenabilité de l'offre de formation.

L'équipe présidentielle a inscrit parmi ses priorités un suivi de la masse salariale, représentant 85 % de la dépense de fonctionnement. Ce chiffre alarmant nécessite une prise de décisions stratégiques adaptée. Ce travail essentiel mérite d'être mené et relié avec le suivi des ETPT et des heures complémentaires. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reste à mettre en place et le comité recommande à l'établissement de s'y engager.

Un dialogue de gestion annuel est instauré avec chaque composante (UFR, école, instituts). Ce dialogue, dans un contexte financier de plus en plus contraint, devrait, selon le comité, prendre en compte les modifications imposées par la mise en œuvre du décret portant sur la Gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Un dialogue de gestion renforcé pourrait constituer un instrument utile à la compréhension partagée par la communauté du fonctionnement de l'université et de ses perspectives en autorisant des arbitrages sur projet et des répartitions des crédits par objectifs communs partagés. Il pourrait également intégrer une dimension pluriannuelle budgétaire. À cette fin, la finalisation de la démarche engagée pour doter les composantes de contrats d'objectifs et de moyens semble une nécessité : la démarche a bien été engagée, mais n'a pas été menée à son terme.

II – Les grandes fonctions du pilotage

1 ● La fonction ressources humaines à renforcer

La fonction RH est organisée en deux secteurs : d'une part, un service central qui assure une majeure partie des actes de gestion, et, d'autre part, des services « de proximité » animés par un ou plusieurs « correspondants RH » dépendant hiérarchiquement des composantes et services communs. Le service central (Direction des ressources humaines et de la relation sociale - DRH-RS) dispose de 35 ETPT répartis en six pôles de gestion. Les composantes totalisent, quant à elles, 22 ETPT. Cette césure géographique et fonctionnelle est caractéristique de l'empreinte facultaire de l'établissement. Ce point est un obstacle à l'émergence et au pilotage d'une vision globale RH. Cette dispersion de la fonction gestion RH obère la rationalisation des fonctions de support et de soutien mais aussi le pilotage des emplois, notamment des emplois Biatss.

L'université ne dispose plus de directeur des ressources humaines depuis septembre 2015, ce qui handicape lourdement la réorganisation nécessaire de la fonction support RH au sein de l'établissement⁴³. Le positionnement du DRH sera donc à conforter afin de rendre plus efficient le fonctionnement de l'établissement et de rassurer le personnel Biatss sur la mise en œuvre d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (Gpeec) les concernant. À ce titre, la mise à jour de la cartographie des emplois (datant de 2011) constitue un préalable indispensable.

Deux dossiers semblent prioritaires. Le premier est la fiabilisation des données dans l'application SIHAM, afin que ce progiciel soit partagé par l'ensemble des acteurs de la fonction RH, direction des ressources humaines comme composantes. Le second est la maîtrise de la masse salariale qui a atteint en 2016 le seuil limite de soutenabilité. La masse salariale est ainsi passée de 170 M€ en 2012 à 180 M€ fin 2016. L'enjeu de la maîtrise de la masse salariale annuelle comme infra annuelle est d'autant plus important qu'un pic du glissement vieillesse technicité (GVT) est prévu en 2018, ce qui coïncidera avec la mise en œuvre de la nouvelle offre de formation dont le coût, notamment en heures complémentaires, reste à stabiliser.

⁴³ Selon l'UP, l'établissement rencontre des difficultés de recrutement d'un DRH.

2 ● Une fonction financière à structurer

Pour l'année 2016, l'exécution budgétaire s'établit à 232 M€ pour une subvention de l'État de 196 M€. La situation financière de l'université est saine mais fragile. Les exercices 2015 et 2016 affichent un résultat net comptable de respectivement 11,7 M€ et 9,4 M€ avec gestion du patrimoine (Gepa). Le fonds de roulement est confortable et se situe à un peu moins de 20 M€. Le niveau de trésorerie ne représente pas de risque avec un montant de 30 M€. La fonction finance est organisée à l'université de Poitiers autour d'une Direction des affaires financières (DIAF), d'un centre de service partagé (CSP) pour le moment restreint aux services centraux et communs, de l'agence comptable (AC) pour les services centraux et de services financiers autonomes dans les composantes. Le service facturier a été mis en place en deux temps. Il a concerné au 1er janvier 2016 l'ensemble des services communs et centraux et, depuis le 1^{er} septembre 2016, l'ensemble des composantes.

Cette organisation très atomisée de la fonction financière apparaît difficilement compatible avec une mise en œuvre efficiente du décret GBCP. Elle est par ailleurs très consommatrice d'ETPT et empêche une professionnalisation accrue des agents chargés de cette fonction.

L'arborescence budgétaire apparaît également très morcelée avec près de 700 centres financiers en 2017, dont 49 centre de responsabilité budgétaire. Cette arborescence complexe rend difficile le suivi infra-annuel des recettes et des dépenses. L'absence de contrôle interne comptable et financier (CICF) ne permet pas l'homogénéisation des processus financiers.

La constitution d'une direction financière unique s'appuyant sur une nouvelle arborescence budgétaire plus lisible, comprenant notamment une unité budgétaire (UB) recherche, et renforcée par la mise en œuvre d'un véritable CICF, apparaît au comité comme une priorité pour tirer véritablement parti de la réforme budgétaire et comptable instaurée par le décret GBCP. Le comité recommande la mise en place d'un contrôle interne en lien avec la description des processus qui permette à l'établissement d'identifier plus finement les risques.

3 ● Un système d'information à compléter

Depuis 2002, l'UP a choisi de structurer sa politique numérique autour d'un seul service commun, la Direction des systèmes d'information (DSI) i-médias, qui assure l'ensemble des missions relatives au numérique. Le pilotage du système d'information articule efficacement compétences techniques et animation politique avec un vice-président dédié au numérique et systèmes d'information.

La DSI i-médias compte 39 ETPT. Elle est structurée en cinq pôles : Applications & développements, Audiovisuel & multimédias, C2I, Réseau & assistance, Services numériques. L'action du service i-médias est relayée par de nombreux agents dans les composantes qui constituent un réseau de correspondants animé par la DSI. Si la dispersion géographique des sites universitaires et la nécessité d'assurer une assistance de proximité peuvent expliquer pour partie cet éclatement de la fonction informatique, il existe dans les composantes des ressources qui pourraient être mutualisées et optimisées.

Malgré l'objectif affiché dans le contrat pluriannuel 2012-2017, la rédaction et la mise en œuvre d'un schéma directeur du système d'information n'ont pas été réalisées, ni véritablement engagées en raison, notamment, d'un appel d'offre infructueux pour le recrutement d'un assistant à maîtrise d'ouvrage. L'élaboration de ce schéma directeur reste donc une priorité. Le comité recommande à l'établissement d'intégrer à ce schéma une réflexion sur la définition d'un système d'information recherche aujourd'hui embryonnaire, et à prendre en compte les impacts de la réforme territoriale de l'État comme la disparition des financements Feder et la diminution annoncée des financements CPER.

4 ● Une politique logistique et immobilière efficace

L'université de Poitiers bénéficie de la dévolution de son patrimoine, ce qui lui permet de faire de la stratégie immobilière un élément incontournable de la stratégie de l'établissement. Pour porter et définir cette stratégie, l'équipe présidentielle a instauré une vice-présidence Patrimoine et développement durable qui assure la cohérence entre la stratégie de l'établissement et la stratégie immobilière en matière de formation, recherche et relation avec le monde socioéconomique. L'établissement s'est doté, par ailleurs, d'une Direction de la logistique et du patrimoine immobilier (DLPI) chargé du pilotage de l'ensemble de la fonction immobilière, qui assure la réalisation des projets en fonction des moyens disponibles et des arbitrages issus du dialogue de gestion spécifique aux questions de patrimoine à l'aide d'un système d'information intégré, cohérent et de qualité.

L'UP s'appuie, pour gérer son patrimoine de 356 277 m², sur un schéma directeur immobilier et d'aménagement (SDIA), un schéma directeur de mise en sécurité (SDMS) à 10 ans, un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) à 5 ans et d'un programme pluriannuel immobilier (PPI) à 25 ans incluant un programme d'investissement à 10 ans et un programme de gros entretien maintenance à 5 ans. De plus, l'établissement élabore actuellement un schéma directeur de développement durable.

Bénéficiant de la dévolution de son patrimoine, l'université cherche à en développer la valorisation. Cette dernière, aujourd'hui insuffisante⁴⁴, implique que l'université opère une rationalisation des tarifs et des types de location ainsi qu'une limitation stricte de la mise à disposition à titre gratuit. Cette politique participerait également au développement d'une réelle mutualisation des salles et amphithéâtres à l'échelle du Campus.

Au niveau logistique, et particulièrement en matière d'entretien et de maintenance préventive, la DLPI a mis en place un réseau de correspondants patrimoine et logistique dans toutes les composantes et certains services. Ce sont des interlocuteurs privilégiés, formés par la DLPI mais dépendant hiérarchiquement des composantes et services dans lesquels ils exercent. Un effort de mutualisation et de structuration de la fonction logistique apparaît souhaitable pour assurer un niveau cohérent d'intervention dans tous les bâtiments et adapter les compétences aux nouveaux enjeux, comme le développement durable ou la transition énergétique.

En conclusion, le comité considère que l'université de Poitiers, héritière d'une tradition académique ancienne et riche d'un potentiel sans cesse renouvelé en matière de formation et de recherche, pourrait optimiser son organisation administrative en poursuivant sa politique de rationalisation et de mutualisation afin d'éviter des redondances et d'optimiser les processus. L'établissement est invité à consolider la qualité des actions déployées au niveau administratif et de leurs résultats. Ceci devrait conduire à une meilleure visibilité des rôles de chaque service et à un renforcement de la position des chefs de services. En effet, s'assurer de la qualité de ces actions, associée à une réorganisation administrative, est une condition indispensable à une mise en œuvre efficiente de la stratégie d'établissement.

⁴⁴ RAE et entretiens.

Conclusion

La méthode et les actions menées depuis 2012 par l'équipe présidentielle de l'université de Poitiers relèvent d'une exigence sociale et démocratique systématiquement rappelée. La nécessité de répondre, par une stratégie fortement affirmée, aux enjeux de société du XXI^e siècle, se traduit par le choix significatif d'une marque d'établissement qui sous-tend l'ensemble de sa communication : « l'université dans la Cité ». Ce choix dépasse largement celui d'une simple action de formation tout au long de la vie ou d'insertion professionnelle, puisqu'il inscrit l'établissement dans un réseau d'universités européennes poursuivant les mêmes objectifs socio-économiques⁴⁵.

Élu en 2012 et réélu en mai 2016, le président bénéficie d'une légitimité politique importante⁴⁶, qui lui permet d'affirmer fortement des orientations stratégiques que son équipe met en œuvre, selon un fonctionnement collégial. Le mandat de 2012-2016 a vu la mise en place d'une organisation politique en forte cohérence avec le projet et renforcée dès le début du second mandat : toute action administrative répond, en principe, à un objectif stratégique fixé par un responsable politique, généralement un vice-président. Cela conduit à une diversification et à une multiplication des fonctions politiques qui, si elles traduisent une volonté forte de faire évoluer l'établissement, rendent son organisation peu lisible.

Cette politique volontariste a porté ses fruits depuis 2012 en matière de formation, de recherche et de valorisation de la culture scientifique. La politique de recherche menée durant la période du contrat quinquennal se caractérise par des succès incontestables, dont le regroupement des unités de recherche, qui a débouché sur le portage de projets structurants et sur des actions qui soutiennent le développement de l'université (Labex, Equipex, Idex, FHU). L'établissement a su, parallèlement, développer des structures originales et efficaces de valorisation de la recherche (SPVR, association de laboratoires et start-up), qui compensent le faible impact actuel de la Satt en attendant les effets de la restructuration en cours de cette dernière. L'UP s'est rendue attractive nationalement et internationalement, en développant notamment des formations originales, en cohérence avec l'offre régionale, et soucieuses de l'insertion des étudiants. Une impulsion essentielle en matière de transformation et d'innovation pédagogique a été donnée par l'Idefi PaRé et la création du CRIIP, qui ont permis aux enseignants de converger autour d'un projet transversal. La politique internationale de l'UP est en cours de déploiement et ses effets sont déjà sensibles en matière d'attractivité en master. L'université de Poitiers offre, de manière générale, une qualité de vie et d'études appréciées des étudiants.

L'UP dispose d'un atout considérable, consécutif à un choix stratégique fort, véritable « levier » pour la stratégie de l'établissement : la dévolution de son patrimoine immobilier, qui lui a permis de devenir un partenaire essentiel du territoire en particulier autour du développement durable, et participe de son équilibre budgétaire.

Il existe toutefois certaines fragilités qui pourraient représenter des risques pour l'établissement à l'horizon 2020. La première, clairement identifiée par l'équipe présidentielle⁴⁷, fait l'objet d'un axe de la stratégie d'établissement : il s'agit du fonctionnement « facultaire » des composantes dont il convient de limiter les effets déstructurants pour la stratégie. Des efforts notables ont été entrepris, que le second mandat présidentiel verra se poursuivre, selon une méthode de partage de projets et de connaissance mutuelle. Le comité recommande qu'elle s'applique également à des domaines fondamentaux depuis le passage aux RCE, c'est-à-dire les campagnes d'emplois, l'offre de formation et la répartition budgétaire. L'équipe présidentielle affirme sa volonté de mener une vraie politique en biologie-santé qui se traduise par des actions concrètes, mais ces dernières restent limitées, comme le soutien à la FHU.

La seconde fragilité provient de la situation budgétaire, comptablement saine, mais qui va devenir une difficulté à court terme si des actions fortes ne sont pas engagées en matière de politique RH et si l'établissement ne se dote pas d'outils et de structures de pilotage solides, actuellement absents. Enfin, une restructuration administrative reste à mener, donnant à l'établissement des directions de services fortes et permettant la mise en cohérence des plateformes et des services. Bon nombre de difficultés de fonctionnement de l'établissement semblent tenir à l'absence de courroies de transmission efficaces entre l'impulsion politique forte donnée par l'équipe et la mise en œuvre administrative.

Université que l'histoire inscrit depuis plusieurs siècles comme un acteur essentiel de son territoire, avec lequel elle a développé de nombreuses synergies, l'UP s'appuie de manière équilibrée, pour sa stratégie de

⁴⁵ Cf. Stratégie et gouvernance, missions de l'université : Groupe de Coimbra.

⁴⁶ PV du CA du 13 mai 2016.

⁴⁷ Partie du RAE consacrée à la gouvernance.

développement, sur son passé glorieux (autour de la figure symbolique de l'interdisciplinarité de René Descartes, mise en avant par les actions de communication) autant que sur sa capacité à développer de nouveaux champs de recherche, à innover en matière de pédagogie et à accroître son attractivité nationale et internationale.

I – Les points forts

- Une équipe présidentielle soudée autour d'un projet clair et fortement affirmé.
- L'émergence d'unités de recherche à forte visibilité nationale et internationale *via* des restructurations.
- Une démarche de transition pédagogique ambitieuse en cours de concrétisation grâce à une forte adhésion de la communauté universitaire.
- L'existence d'une stratégie immobilière pluriannuelle reposant sur des axes politiques portés par la gouvernance et partagés dans le cadre d'un dialogue de gestion spécifique.
- La mise en place d'une politique d'université citoyenne au bénéfice du plus grand nombre.
- Des conditions d'études et de vie favorables à la réussite de tous les étudiants.

II – Les points faibles

- Une identification insuffisante des moyens financiers et humains nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.
- Une sous-évaluation du rôle des fonctions et des structures administratives qui fragilise le fonctionnement global de l'établissement.
- Un manque d'outils de pilotage et d'indicateurs en appui aux arbitrages, notamment l'absence d'une cellule d'aide au pilotage ; des outils faiblement partagés lorsqu'ils existent.
- Un partage insuffisant des orientations de l'équipe présidentielle auprès de la communauté universitaire.
- Une faible transparence des processus d'arbitrage RH.
- Une absence de conventions pour les unités de recherche multi-tutelles.

III – Les recommandations

- Faire preuve de la plus grande vigilance sur le pilotage et le suivi de la masse salariale, qui aujourd'hui déjà, dépasse le seuil d'alerte et risque, à terme, de mettre en grande difficulté l'établissement.
- Réfléchir à une répartition des moyens financiers qui permette de porter la politique de recherche définie par l'équipe présidentielle ; travailler à une véritable instance de pilotage et de répartition des financements répondant à la stratégie de recherche.
- Redéfinir les missions respectives des services et des directions dans la mise en œuvre de la stratégie politique.
- Mettre en place sans tarder une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, notamment en matière d'emplois Biatts.
- Poursuivre la dynamique positive engagée sur le décroisement des composantes et mieux les associer au travail sur les subsidiarités.
- Se doter d'objectifs clairs et de schémas directeurs en matière de SI, de vie étudiante et de gestion de crise.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BUIIO	Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CESCM	Centre d'études supérieures de civilisation médiévale
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
Cos	Comité d'orientation stratégique
CRBSP	Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique
CPER	Contrat de plans État-région
CR	Commission de la recherche
Cri	Centre de ressources informatiques
CRIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

D

D	(LMD) Doctorat
DAF	Direction des affaires financières
DGS	Directeur général des services
DLPI	Direction de la logistique et du patrimoine immobilier
DRED	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire
DSI	Direction des systèmes d'information
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EBI	Écologie, biologie des interactions
EC	Enseignant-chercheur

ECTS	European credit transfer system (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Eni	École nationale d'ingénieurs
ENT	Environnement numérique de travail
Ensi	École nationale supérieure d'ingénieurs
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	European action scheme for the mobility of university students (programme européen)
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FESMAR	Fédération des études supérieures du Moyen Âge et de la Renaissance
FHU	Fédération Hospitalo-Universitaire

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Gip	Groupement d'intérêt public
Gpeec	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillissement technicité

H

HC	Heures complémentaires
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IC3MP	Institut de chimie des milieux et des matériaux de Poitiers
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
Ifsi	Instituts de formation en soins infirmiers
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGR	Ingénieur de recherche
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
Iriaf	Institut des Risques Industriels Assurantiels et Financiers
Isae-Ensma	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace - École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique
I-site	Initiative Science-Innovation-Territoire-Économie
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat
Lolf	Loi organique relative aux lois de finances
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MDE	Maison des étudiants

MESRI Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

P

P (Master) professionnel
 Paces Première année commune aux études de santé
 PCRD Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
 PEDR Prime d'encadrement doctorale et de recherche
 PIA Programme d'investissements d'avenir
 PME Petite et moyenne entreprise
 PMI Petite et moyenne industrie
 PPI Programme pluriannuel immobilier
 Pprime Institut P' : recherche et ingénierie en matériaux, mécanique et énergétique
 PR Professeur des universités
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
 PRL Plan réussite en licence
 PU-PH Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 R&D Recherche et développement
 RCE Responsabilités et compétences élargies
 RH Ressources humaines
 RI Relation internationales
 RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

S

Saphire Service d'accompagnement, de formation, d'insertion et de reprise d'études
 Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 SCD Service commun de documentation
 SCUIOP Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
 SEEP Service d'évaluation des études et du pilotage
 Shon Surface hors œuvre nette
 SIHAM Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
 Sifac Système d'information financier analytique et comptable
 SPN Réseau des entreprises numériques
 SPVR Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
 SRI Service des relations internationales
 SRESRI

T

TD Travaux dirigés
 TIC Technologies de l'information et de la communication
 Tice Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
 TP Travaux pratiques

U

UB Unité budgétaire
 UCLdV Université Confédérale Léonard de Vinci
 UE Unité d'enseignement
 UFR Unité de formation et de recherche
 UIMM Union des industries de la mécanique et de la métallurgie
 ULR Université de La Rochelle
 UMR Unité mixte de recherche
 UP Université de Poitiers
 UP&Pro Service commun des relations Université-Entreprises
 UPR Unité propre de recherche
 UPS Unité propre de service
 USR Unité de service et de recherche
 UV Unité de valeur

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis professionnels et personnels
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

W

Wifi	Wireless Fidelity (Fidélité sans fil)
WoS	Web of sciences

Observations du président



Présidence - Cabinet
Tél. : 33 (0)5 49 45 30 33
Fax : 33 (0)5 49 45 30 50

Le président de l'université de Poitiers
à
M. le directeur du HCERES

Objet : observations de l'université de Poitiers au rapport HCERES – Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Poitiers, le 21 novembre 2017

Monsieur le directeur,

L'université de Poitiers prend acte du rapport du HCERES concernant l'évaluation de l'établissement et des recommandations formulées. Au nom de tous les personnels, je tiens à adresser mes remerciements au comité pour l'ensemble du travail d'évaluation et souligner la qualité de l'écoute dont les experts ont su faire preuve lors de leur visite.

Dans un contexte national évolutif, l'université de Poitiers se positionne résolument comme un établissement de Recherche et de Formation. Riche d'une *stratégie d'établissement fortement affirmée*¹, elle a développé comme le souligne le rapport des *partenariats académiques solides et structurants*² et un *spectre large de thématique et des domaines d'excellence*³ ponctuée cette année par son entrée dans le classement de Shanghai. L'université de Poitiers a non seulement montré sa capacité à développer *de nouveaux champs de recherche* et une *offre de formation lisible et cohérente* mais encore à *innover en matière de pédagogie*⁴. Elle a *accru son attractivité nationale et internationale* et est un *acteur essentiel de son territoire, avec lequel elle développe de nombreuses synergies*⁵. Aussi bien en formation qu'en recherche, l'établissement inscrit pleinement ses objectifs stratégiques en cohérence avec les priorités de la région Nouvelle-Aquitaine et dans le cadre de la COMUE Léonard de Vinci. Le développement durable à travers le patrimoine, mais aussi la qualité de vie au travail et le mieux-être de l'ensemble des personnels et des usagers ainsi que l'égalité et la diversité, sont des priorités de la politique de l'établissement.

¹ Rapport d'évaluation HCERES de l'université de Poitiers – Vague 2016-2017, p. 10

² Ibid., p. 8

³ Ibid., p. 15

⁴ Ibid., p. 17

⁵ Ibid., p. 32

Pour autant, le constat fait dans le rapport est partagé pour les *deux fragilités qui pourraient représenter des risques pour l'établissement*⁶ : les effets déstructurants du fonctionnement « facultaire » des composantes ; la nécessité de se doter d'outils et de structures de pilotages solides, actuellement absents. Je souhaite apporter des éléments d'observation et de perspectives concernant ces deux fragilités.

Des préconisations organisationnelles en phase avec les évolutions en cours

Afin de remédier aux difficultés de structuration de certains services, dont le dimensionnement et les missions sont en-deçà de ce qui est attendu d'un établissement tel que l'université de Poitiers, plusieurs chantiers sont actuellement conduits. Les résultats attendus pour la fin du premier semestre 2018 devraient permettre une organisation plus claire des services en renforçant le pilotage de l'établissement.

La première évolution organisationnelle concerne la formation dont le foisonnement nuit à la lisibilité et à l'efficacité des périmètres d'activités. La réflexion actuellement en cours vise à améliorer le dialogue avec les composantes, et entre les services. La création d'un pôle formation et de la vie étudiante doit permettre notamment le renforcement du pilotage de la formation à l'échelle de l'établissement et l'adaptation des périmètres de l'ensemble des services. Si la proximité avec les usagers doit être maintenue, les liens et la répartition des missions des services – dont les scolarités – seront redéfinis. L'amélioration du service rendu aux étudiantes et étudiants doit guider l'ensemble des actions de l'établissement pour la formation.

La deuxième évolution organisationnelle, d'ores et déjà engagée, concerne le pilotage de la recherche et de l'innovation. Dans un contexte récessif, l'optimisation des ressources est une priorité afin d'assurer la pérennité des laboratoires. Un suivi efficace des conventions de recherche, davantage gérées par l'établissement, tout autant que la poursuite du regroupement des équipements des unités de recherche en plateformes et une prévision pluriannuelle des investissements scientifiques sont à même d'améliorer la performance et la qualité de la recherche dans l'établissement. Amortir la perte prévisible de certaines sources de financement (FEDER) est également une priorité. Il s'agit notamment d'assurer une transition dans un contexte territorial dont les effets positifs restent encore en devenir. La création d'une unité budgétaire recherche et d'un pôle dédié au pilotage de la recherche et de l'innovation est une première réponse. Elle sera effective dès 2018.

La troisième évolution organisationnelle concerne directement la fonction d'aide au pilotage qui devra disposer de l'entière légitimité pour venir en appui aux évolutions stratégiques et organisationnelles nécessaires au bon fonctionnement de l'université de Poitiers. L'établissement mène actuellement une réflexion afin de constituer et rattacher un tel service directement à la DGS, rouage essentiel dans tout accompagnement au changement. Il s'agit à court terme de s'engager dans une réflexion de structuration de l'aide au pilotage incluant le contrôle de gestion, le contrôle interne, l'observatoire des activités de l'établissement, l'accompagnement au changement et de se doter d'un système d'information décisionnel urbanisé.

⁶ Ibid., p. 31

Des préconisations systémiques pour une nécessaire transversalité

Au-delà des évolutions organisationnelles en cours qui tendent vers une organisation administrative plus efficiente, l'établissement doit poursuivre sa politique d'optimisation et de mutualisation afin d'améliorer le management transversal.

Les limites de la *facultarisation* soulignée maintes fois dans le rapport⁷ sont clairement identifiées. A cet égard, la question posée à l'établissement est de définir finement les niveaux de subsidiarité dans le respect de l'intérêt général et le cadre d'un établissement unique. Ce principe impose une répartition claire des compétences entre chaque niveau décisionnel. Il nécessite également l'acceptation d'une égalité de traitement entre les composantes que seule une réelle transparence est à même de faire progresser. La discussion inachevée sur les contrats d'objectifs et de moyens, dont l'un des volets rédigés consistait précisément à établir cette répartition des niveaux de subsidiarité, est aujourd'hui à reprendre.

En parallèle, l'établissement s'engage à poursuivre la mutualisation, encore trop faible, des fonctions supports. Cette évolution implique une juste articulation entre maintien d'une nécessaire proximité et capacité de l'établissement à déployer un pilotage homogène de ses fonctions supports. Aussi, elle impose le développement d'une logique de réseaux, sécurisée par davantage de rigueur dans le fonctionnement et des procédures écrites claires.

Concernant plus particulièrement la fonction RH, *la césure géographique et fonctionnelle de cette fonction est probablement caractéristique de l'empreinte facultaire de l'établissement*⁸. Quoi qu'il en soit, elle est un obstacle à l'émergence et au pilotage d'une vision globale RH et obère la rationalisation des fonctions de support et de soutien mais aussi le pilotage des emplois, notamment des emplois Biatss⁹. L'arrivée d'un directeur des ressources humaines au 1^{er} septembre 2017 est à même de placer l'établissement sur une trajectoire de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences. Le travail achevé, fin juin 2017, de mise à jour de la cartographie des postes constitue un préalable nécessaire à un tel chantier. L'université de Poitiers est également très consciente de l'enjeu de la maîtrise de la masse salariale qui nécessite de repenser l'organisation de la fonction RH à l'échelle de l'établissement. Cet impératif impose également un large plan de formation afin d'accroître la sécurité juridique des processus RH.

Concernant la fonction finance, son atomisation apparaît effectivement *difficilement compatible avec une mise en œuvre efficiente du décret GBCP*¹⁰. Très consommatrice d'ETPT, elle *empêche une professionnalisation accrue des agents chargés de cette fonction*¹¹. La diminution du nombre de centres financiers, la création d'une unité budgétaire unique pour la recherche, la mise en place d'un contrôle interne comptable et financier ou encore

⁷ Ibid., pp. 12, 28, 31

⁸ Ibid., p. 28

⁹ Ibid., p. 28

¹⁰ Ibid., p. 29

¹¹ Ibid., p. 29

la réflexion autour de services transversaux – tels qu'un service mission par exemple – constituent une nécessité. Ces évolutions incontournables ne pourront être réalisées sans renforcer en personnel la direction financière et revoir le niveau d'intervention des services et composantes.

En conclusion, sans reprendre les axes stratégiques pour la prochaine période contractuelle, je souhaite insister sur la tradition d'innovation sans cesse renouvelée de l'université de Poitiers. Elle dispose de tous les atouts pour assumer pleinement un rôle d'établissement de Recherche et de Formation à l'échelle régionale, nationale et internationale dans ses domaines de prédilection. Elle est une université dans la Cité. Partenariale, elle sera durable, utile au développement de nos sociétés, actrice de la citoyenneté et de l'innovation sociale. C'est grâce à la diversité de ses savoir-faire et à l'investissement de ses personnels au service d'une stratégie clairement affirmée et respectueuse des principes et valeurs de son action publique que l'université de Poitiers restera une université inventive.

Je vous prie de croire, Monsieur le directeur, à l'assurance de ma plus haute considération.

Yves Jean
Président de l'université de Poitiers



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Poitiers a eu lieu du 22 au 24 mai 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Marie-Hélène GARELLI, Professeure des universités, Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées, ancienne VP Cevu de l'université Toulouse II le Mirail.

Ont participé à l'évaluation :

- Henri DUBREUIL, ancien président du tribunal administratif de Marseille ;
- Ivan IORDANOFF, professeur des universités, directeur général adjoint en charge de la recherche et de l'innovation, École nationale supérieure d'arts et métiers ;
- David LAUNAY, professeur des universités - praticien hospitalier, université de Lille 2 ;
- Solenn LE FLOCH, étudiante en licence sciences du langage, université Sorbonne Nouvelle - Paris 3, ancienne vice-présidente étudiante du CROUS d'Orléans-Tours ;
- René LE GALL, professeur des universités, directeur de Polytech Nantes, université de Nantes ;
- Emmanuel PARISIS, ancien DGS de l'université Lille 3, directeur du Crous, Comue Lille Nord de France ;
- M. Benoit ROBERT, professeur titulaire, École polytechnique de Montréal.

Pierre SEBBAN, conseiller scientifique, et, Astrid LANOUE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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