

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE POITIERS

---

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

Rapport publié le 13/09/2022

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

Pascal Olivard, Président du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

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

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

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

# Sommaire

Sommaire.....	3
Présentation de l'établissement .....	6
1 / Caractérisation du territoire.....	6
2 / Structuration de la coordination territoriale .....	6
3 / Caractérisation de l'université de Poitiers.....	7
4 / Attentes de l'établissement .....	9
5 / Contexte de l'évaluation.....	9
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	10
1 / Le positionnement institutionnel.....	10
a/ La durabilité et la responsabilité sociétale comme signature.....	10
b/ Un rôle à tenir sur le nouvel échiquier régional .....	10
c/ Une université en forte interaction avec son écosystème territorial .....	11
d/ Un paysage de coordination en pleine reconfiguration .....	11
2 / La stratégie institutionnelle.....	11
a/ De grandes ambitions, mais une stratégie perfectible.....	11
b/ Une capacité à se positionner sur les appels à projets nationaux et à mobiliser les collectivités territoriales .....	12
c/ Un engagement durable et convaincant en matière de responsabilité sociétale .....	12
d/ La volonté d'une nouvelle dynamique hospitalo-universitaire, grâce à un nouveau contexte, de nouveaux outils et en faveur de nouveaux enjeux .....	13
3 / L'organisation interne et la gouvernance .....	14
a/ Une organisation qui progresse.....	14
b/ Une gouvernance bien installée .....	15
c/ Une communication externe adaptée, une communication interne inexistante .....	16
d/ Un processus d'autoévaluation dynamique, mais qui n'a pas atteint ses objectifs .....	16
e/ Des démarches qualité bien abouties dans certains domaines.....	17
f/ Des schémas directeurs et des labellisations finalisés.....	17
4 / Le pilotage opérationnel global.....	18
a/ Un budget considérable, mais des points de vigilance .....	18
b/ Une construction budgétaire qui laisse place à la concertation.....	18
c/ Un portage politique en pleine mutation.....	19
d/ Une direction des ressources humaines et des relations sociales bien réorganisée et structurée .....	19
e/ Un problème d'attractivité sur les postes de Biatss et une mobilité interne peu importante .....	20
f/ Une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences insuffisamment aboutie .....	20
g/ Une organisation originale, un service patrimoine bien structuré.....	21
h/ Une véritable stratégie immobilière pluriannuelle au service de la durabilité .....	21
La recherche et la formation.....	23
1 / La politique de recherche .....	23
a/ Un potentiel de recherche, une restructuration à poursuivre .....	23
b/ Des orientations scientifiques à affirmer, une culture de l'excellence à porter.....	24
c/ Une gouvernance de la recherche à maîtriser à l'échelle de l'établissement .....	25
d/ Des ambitions internationales à consolider .....	25
e/ Une politique d'intégrité scientifique à affirmer .....	26

f/ Une indéniable capacité à fédérer les énergies .....	26
g/ Des fragilités à corriger.....	27
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	28
a/ Une offre de formation large, mais dont les indicateurs manquent pour en évaluer la cohérence et la pertinence .....	28
b/ Une offre de formation qui évolue peu en vue de la prochaine période contractuelle .....	29
c/ Un mécanisme de prise en compte des besoins de l'environnement économique peu opérationnel.....	29
d/ Des effectifs d'alternants relativement modestes, mais une stratégie de développement de l'apprentissage qui commence à porter ses fruits.....	29
e/ Des échanges organisés et fructueux entre le niveau central et les composantes, qui reposent sur les assesseurs à la formation .....	30
f/ Un SI formation qui s'étoffe en vue de devenir un véritable outil de pilotage.....	30
g/ Approche par compétences : une volonté politique claire, des moyens disponibles, mais un chantier qui avance à petite vitesse .....	31
h/ Conseils de perfectionnement : une volonté politique claire, des documents de référence validés à l'unanimité, mais un déploiement qui tarde à se faire .....	31
i/ Une politique incitative en matière d'innovation pédagogique qui ne semble pas avoir porté ses fruits, une mission d'appui aux enseignants qui s'étoffe .....	32
j/ Une stratégie internationale largement déployée dans le domaine de la formation.....	32
k/ Une dynamique des flux de la mobilité internationale difficile à évaluer au regard des données fournies .....	33
3 / Le lien entre recherche et formation .....	33
a/ Un lien entre la formation et la recherche difficile à objectiver aux niveaux licence et master.....	34
b/ Une formation doctorale peu valorisée .....	34
c/ Un devenir professionnel des doctorants mal appréhendé .....	34
d/ Un processus de définition des profils et d'affectation des postes vacants d'enseignants-chercheurs perfectible .....	35
e/ Un service commun de la documentation au service de la formation et de la recherche, soucieux de la qualité des services rendus, mais qui manque de visibilité au sein de l'établissement .....	35
La réussite des étudiants.....	37
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	37
a/ Des dispositifs d'information et d'orientation qui existent, et qui gagneraient à être plus mis en valeur ...	37
b/ Une procédure de recrutement centralisée, mais des dispositifs transversaux peu généralisés.....	37
c/ Une politique volontariste d'accueil d'étudiants en situation de handicap, point fort de l'UP, mais dont la dimension qualitative reste à préciser .....	38
d/ Des dispositifs mis en place pour l'accueil d'autres publics spécifiques.....	38
e/ Un cadrage du contrôle de connaissances mais des procédures de lutte contre la fraude à mettre en place .....	38
f/ Des dispositifs de la réussite étudiante à généraliser.....	38
g/ Entrepreneuriat étudiant : un dispositif labellisé Pépite, des initiatives, mais sans réelle évaluation ni communication .....	39
h/ Insertion professionnelle : de bonnes intentions qu'il reste à concrétiser .....	39
2 / La vie étudiante .....	40
a/ Une vie étudiante riche, mais des services et des droits à promouvoir.....	40
b/ Une activité associative dynamique, mais des disparités entre les composantes à combler.....	40
c/ Un engagement étudiant indéniable, dont la reconnaissance n'est pas harmonisée .....	41
Réponses aux attentes de l'établissement .....	42
1 / Première attente de l'UP .....	42

2 / Deuxième attente de l'UP.....	43
3 / Troisième attente de l'UP .....	43
4 / Quatrième attente de l'UP .....	44
Conclusion.....	46
1 / Les points forts .....	46
2 / Les points faibles .....	47
3 / Les recommandations .....	47
Liste des sigles.....	48
Observations de la présidente de l'université de Poitiers.....	53
Organisation de l'évaluation .....	56

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation du territoire

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

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

La communauté d'universités et établissements (ComUE) d'Aquitaine, qui comprenait les établissements bordelais, palois et rochelais, a été dissoute en mars 2020. À la suite à cette dissolution, les universités de Bordeaux, de Bordeaux-Montaigne, de La Rochelle, de Pau, l'institut d'études politiques de Bordeaux, l'institut polytechnique de Bordeaux et l'école nationale supérieure des sciences agronomiques de Bordeaux-Aquitaine se sont orientés vers une coordination territoriale mise en place en mai 2020. La ComUE université confédérale Léonard de Vinci, qui rassemblait les universités de Poitiers et Limoges et l'école nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique, a été dissoute le 1<sup>er</sup> janvier 2022.

## 2 / Structuration de la coordination territoriale

Au titre des dispositions de la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche de juillet 2013<sup>5</sup>, les établissements d'enseignement supérieur des académies d'Orléans-Tours, de Limoges et de Poitiers<sup>6</sup> avaient constitué en 2015 une communauté d'universités et établissements (ComUE) qui avait pris le nom d'université confédérale Léonard de Vinci (UCLdV)<sup>7</sup>. À la suite de la réforme régionale entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le besoin de revoir le périmètre de la ComUE, pour une meilleure cohérence académique et régionale, s'est traduit par la sortie de La Rochelle Université, qui a choisi de se rapprocher de Bordeaux et d'intégrer en 2017 la ComUE d'Aquitaine (cf. *supra*) et, par le départ des universités d'Orléans et de Tours. Au 1<sup>er</sup> novembre 2017, ces deux dernières ont formé, avec l'institut national des sciences appliquées (Insa) Centre-Val de Loire, le Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM) et le centre hospitalo-universitaire (CHU) de Tours, la ComUE Centre-Val de Loire<sup>8</sup>. Cette ComUE a été dissoute le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

La ComUE UCLdV a ainsi été recentrée, à partir de fin 2017, sur le nord de la région Nouvelle-Aquitaine<sup>9</sup>. Elle a fonctionné en réseau selon le principe de subsidiarité ascendante et comme une structure de coordination et de coopération. L'établissement se composait de trois membres fondateurs : l'université de Poitiers (UP), l'université de Limoges (Unilim) et l'école nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique (Isae-Ensm).

<sup>1</sup> Loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

<sup>2</sup> Université de Bordeaux (UB), université Bordeaux-Montaigne (UBM), université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA), La Rochelle Université, université de Poitiers (UP), université de Limoges (Unilim).

<sup>3</sup> Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), Strater diagnostic, Nouvelle-Aquitaine, édition décembre 2020.

<sup>4</sup> *Ibid.*

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

<sup>6</sup> Universités de La Rochelle, de Poitiers, de Limoges, d'Orléans, de Tours, institut national des sciences appliquées Centre-Val de Loire.

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

<sup>8</sup> Décret n° 2017-1493 du 25 octobre 2017 portant création de la communauté d'universités et établissements « Centre-Val de Loire » et approbation de ses statuts.

<sup>9</sup> Décret n° 2017-1307 du 25 août 2017 modifiant le décret n° 2015-857 du 13 juillet 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université confédérale Léonard de Vinci ».

La ComUE comptait également quatre établissements partenaires, sous convention de partenariat : l'institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) ; le centre national d'enseignement à distance (Cned) ; le réseau Canopé ; le centre de ressources, d'expertise et de performance sportives (Creps) de Poitiers. Aucun organisme de recherche national n'était membre associé ou partenaire de la ComUE UCLdV. Cette dernière a été dissoute à l'échéance de son contrat de site pour la période 2018-2021<sup>10</sup>. Le décret de dissolution de l'UCLdV prévoit le transfert de tous les biens, droits et obligations de cette ComUE ainsi que ses personnels à l'UP, à l'exception de ceux liés à Aliénor transfert (la structure de valorisation qui a pris le relais de la société d'accélération du transfert de technologies [Satt] Grand Centre) qui échoient à l'Unilim. L'université limougeaude récupérera cinq emplois affectés au groupement, l'université poitevine dix emplois, et l'école d'ingénieurs Isae-Ensma, trois emplois.<sup>11</sup> Un « partenariat renforcé » sera toutefois maintenu entre Poitiers et Limoges dans les domaines du numérique, de l'innovation (Agence Aliénor Transfert) et de l'entrepreneuriat étudiant (pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat [Pépité] Nord-Aquitain)<sup>12</sup>.

### 3 / Caractérisation de l'université de Poitiers

L'UP est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), université pluridisciplinaire avec une composante de santé, organisée en quatre champs thématiques : lettres et sciences humaines et sociales ; droit, économie, gestion ; sciences et technologies ; santé. L'université comprend également un institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé)<sup>13</sup>. L'établissement est passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

L'université regroupe 14 composantes de formation<sup>14</sup> : sept facultés<sup>15</sup>, six instituts<sup>16</sup> et une école d'ingénieurs interne (l'école nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers [Ensip]<sup>17</sup>). L'établissement délivre plus de 200 diplômes nationaux répartis, pour 2018-2022, en cinq champs de formation : sciences et technologies ; sciences juridiques, économiques et de gestion ; sciences humaines, lettres, langues et arts ; sciences de la vie, du sport et de la santé ; sciences de la formation et de l'éducation<sup>18</sup>. Durant la période d'évaluation, l'UP a porté deux initiatives d'excellence en formations innovantes (Idéfi) : CMI-FIGURE<sup>19</sup> et *Parcours réussite* (PARÉ)<sup>20</sup> et un projet Formation, recherche et animation numériques dans l'éducation (e-FRAN) : *DysApp*<sup>21</sup>. Elle porte actuellement un PIA Nouveau Cursus à l'Université (NCU) *Personnaliser les parcours à l'Université* (Élans)<sup>22</sup>. L'établissement est également lauréat d'un projet Territoires d'innovation pédagogique/Dispositifs territoriaux pour l'orientation vers les études supérieures avec le projet *À la croisée des parcours* (CODA). Dans le cadre de l'appel à manifestations d'intérêt Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur (DemoES), le

<sup>10</sup> Décret n° 2021-1832 du 24 décembre 2021 portant dissolution de l'établissement public à caractère scientifique, culturel, et professionnel « Université confédérale Léonard de Vinci »

<sup>11</sup> Cf. dépêche AEF n°659885 du 7 octobre 2021, « ComUE Léonard de Vinci : le décret de dissolution largement approuvé par les trois établissements membres ».

<sup>12</sup> Cf. dépêche AEF n°660654 du 19 octobre 2021, « Site de Poitiers : la future coopération territoriale fédérera l'ESR public autour des enjeux environnementaux ».

<sup>13</sup> Cf. statuts de l'UP, adoptés au conseil d'administration (CA) du 8 mars 2019, p. 6.

<sup>14</sup> Statuts de l'UP, adoptés au CA du 8 mars 2019, p. 32. Voir également rapport d'autoévaluation (RAE), p. 3.

<sup>15</sup> Droit et sciences sociales ; sciences économiques ; sciences fondamentales et appliquées ; lettres et langues ; sciences humaines et arts ; médecine et pharmacie ; sciences du sport.

<sup>16</sup> Institut d'administration des entreprises (IAE) ; institut de préparation à l'administration générale (Ipag) ; institut des risques industriels, assurantiels et financiers (Iriaf) ; institut universitaire de technologie (IUT) d'Angoulême ; IUT de Poitiers/Châtelleraut/Niort ; institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé).

<sup>17</sup> L'Ensip forme des ingénieurs spécialisés dans l'ingénierie pour la protection de l'environnement autour des problématiques de l'utilisation raisonnée des ressources et de la mise en adéquation avec les activités humaines pour la production, le transport et la gestion des énergies, la gestion de l'eau, la construction et les infrastructures (Strater Nouvelle-Aquitaine, déc. 2020, p. 26).

<sup>18</sup> RAE, pp. 37-38.

<sup>19</sup> CMI-FIGURE : présentée par un collectif de grandes universités à forte activité de recherche et portée par l'UP, cette Idéfi prévoit la mise en place d'un cursus de master en ingénierie, nouvelle filière de formation développée selon un modèle entièrement repensé et clairement distancié des filières d'ingénieurs traditionnelles. Ce large réseau couvre l'ensemble du territoire et vise à diffuser au sein de la communauté universitaire un modèle de formation valorisant pleinement ses atouts en prenant référence sur les meilleurs standards nationaux et internationaux (Strater Nouvelle-Aquitaine, déc. 2020, p. 54).

<sup>20</sup> PARÉ : portée par l'UP, cette Idéfi favorise l'émergence de nouvelles pédagogies. Ce projet s'adresse à l'ensemble des étudiants avec un intérêt particulier pour les deux premières années de licence. Le public en situation de handicap en bénéficie en priorité, mais sont également visés les enseignants pour une transformation progressive et radicale de la manière d'enseigner (Strater Nouvelle-Aquitaine, déc. 2020, p. 54).

<sup>21</sup> *DysApp* : détecter et accompagner les élèves dyslexiques et dyspraxiques grâce à un jeu vidéo. Ce projet e-FRAN, porté par la Maison des sciences de l'Homme et de la société (UP et CNRS) concerne 13 établissements scolaires de niveau d'enseignement primaire et collège. L'université, l'école d'orthophonie de la faculté de médecine de l'UP, l'institut de formation en ergothérapie, l'Inspé, le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) Poitou-Charentes, et trois laboratoires de recherche, sont partenaires de ce projet qui vise à créer un jeu vidéo permettant la pratique de la motricité fine et la planification visuomotrice dans le but de repérer et d'accompagner les élèves dyslexiques/dyspraxiques en classe (Strater Nouvelle-Aquitaine, déc. 2020, p. 56).

<sup>22</sup> Élans : porté par l'UP, ce projet NCU consiste à personnaliser les parcours à l'université afin de contribuer à la réussite des étudiants (Strater Nouvelle-Aquitaine, déc. 2020, p. 55).

projet de l'UP (DEM'UP) a été retenu aux côtés de 16 autres, début octobre 2021. DEM'UP a pour objectif de déployer une stratégie de transformation et transition numérique dans les formations<sup>23</sup>.

La recherche à l'UP est opérée au sein de trois fédérations de recherche et de 34 unités de recherche<sup>24</sup> (dont 12 unités mixtes de recherche [UMR] en cotutelle avec le Centre national de la recherche scientifique [CNRS]<sup>25</sup> et trois UMR en cotutelle avec l'Institut national de la santé et de la recherche médicale [Inserm]<sup>26</sup>). L'UP porte le laboratoire d'excellence (LabEx) INTERACTIFS<sup>27</sup>, en partenariat avec l'Isae-Ensm et le CNRS. Ce LabEx, coordonné par le laboratoire Pprime, est un programme de recherche pluridisciplinaire portant sur les interactions et les transferts aux interfaces fluides/solides dans les domaines du transport et de l'énergie en matière de performance des matériaux. Ce LabEx a été financé de 2012 à 2019, et a été prolongé pour cinq ans (2020-2024), avec le soutien du CNRS. L'établissement, en partenariat avec l'Isae-Ensm, porte l'école universitaire de recherche (EUR) *Interfaces en aéronautique, énergie, environnement* (INTREE). Cette EUR vise à former des étudiants spécialisés dans l'étude, la mesure et la modélisation des problèmes d'interfaces (étude des phénomènes physiques et chimiques qui se produisent à la surface de contact entre deux phases ou entre une phase et le vide). Cette EUR associe le laboratoire Pprime et l'Institut de chimie des milieux et matériaux de Poitiers (IC2MP)<sup>28</sup>.

L'université coordonne également une université européenne : *European Campus of City-Universities* (EC2U) avec un consortium constitué des universités de Coimbra (Portugal), Jena (Allemagne), d'Alexandru Ioan Cuza de Iasi (Roumanie), de Pavie (Italie), de Salamanque (Espagne) et de Turku (Finlande). Ce projet a été retenu, aux côtés de deux autres, par la Commission européenne lors de l'appel 2020 de la phase pilote des universités européennes. Le projet EC2U a vocation à créer une université européenne et son campus européen en s'appuyant sur la coopération éducation-recherche-innovation entre les sept universités historiques impliquées et leurs villes, au service des citoyens européens<sup>29</sup>.

Lors de la visite du comité, le 30 novembre 2021, l'UP a été annoncée lauréate de l'appel à projets (AAP) *Excellences sous toutes ses formes* (Excellences) du quatrième programme d'investissement d'avenir (PIA4) pour son projet UP-Squared.

L'UP est implantée dans quatre départements nord-aquitains (Vienne, Deux-Sèvres, Charente et Charente-Maritime) et six villes (Poitiers, Châtelleraut, Niort, Angoulême, Segonzac, Royan)<sup>30</sup>. Les surfaces bâties représentent 364 412 m<sup>2</sup> de surface hors œuvre nette (Shon). En 2011, l'UP a été l'une des trois premières universités françaises à devenir propriétaire de son patrimoine. Cette dévolution a notamment permis à l'établissement d'élaborer une stratégie immobilière globale reposant sur le développement durable et la responsabilité sociétale visant à l'émergence d'un écocampus.

Le budget global de l'établissement est d'environ 250 millions d'euros par an dont près de 20% en en charges de fonctionnement et d'investissement et 80 % pour les charges de personnel, dévolution du patrimoine comprise.

Durant l'année universitaire 2019-2020, l'université compte 26 846 étudiants et 2 774 personnels, dont 2 120 titulaires (1 240 enseignants et enseignants-chercheurs [EC]<sup>31</sup>, 880 personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé [Biatss]) et 654 contractuels (349 enseignants et EC, 305 Biatss dont 166 sur missions permanentes)<sup>32</sup>.

<sup>23</sup> Voir <https://www.letudiant.fr/educpros/actualite/ces-17-projets-veulent-accelerer-la-transition-numerique-dans-le-superieur.html> (page consultée le 17 novembre 2021).

<sup>24</sup> RAE, p. 3.

<sup>25</sup> La convention de site Centre Limousin Poitou-Charentes a été signée le 3 juillet 2017. La ComUE Léonard de Vinci (ancienne configuration), les cinq universités (Poitiers, Orléans, Tours, Limoges, La Rochelle), les deux écoles (Isae-Ensm et Insa Centre-Val de Loire) et le CNRS en sont signataires. Cette convention offre, jusqu'au 31 décembre 2017, puis pour 24 mois complémentaires, un cadre administratif et juridique pour le fonctionnement des unités communes. Elle permet également de valider rétroactivement la mise en place de deux services mutualisés de valorisation entre le CNRS et l'université d'Orléans, et entre l'UP, l'Isae-Ensm et le CNRS.

<sup>26</sup> Le 6 avril 2021, l'UP et l'Inserm ont signé leur première convention globale de partenariat sur le site de Poitiers. Impliquant trois unités mixtes de recherche, cette convention participe à une organisation concertée de site dans le domaine de la recherche biomédicale et en santé. Voir <https://www.univ-poitiers.fr/luniversite-de-poitiers-et-linserm-nouent-un-partenariat-global-pour-renforcer-une-recherche-en-sante-de-pointe/#> (page consultée le 4 mai 2021).

<sup>27</sup> Interactions et transferts aux interfaces fluides solides - <https://labex-interactifs.pprime.fr/>

<sup>28</sup> Strater Nouvelle-Aquitaine, déc. 2020, p. 67. Voir également : <https://eur-intree.univ-poitiers.fr/>

<sup>29</sup> Strater Nouvelle-Aquitaine, déc. 2020, p. 97.

<sup>30</sup> RAE, p. 3.

<sup>31</sup> 323 professeurs des universités, 621 maîtres de conférences, 296 enseignants du 2<sup>e</sup> degré.

<sup>32</sup> Mesri/fiche Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements (Persé), données 2019, UP. Chiffres concordants avec ceux fournis par l'établissement dans son RAE, p. 3.



## 4 / Attentes de l'établissement

L'UP a exprimé quatre attentes particulières auprès du comité d'évaluation. Elles font l'objet d'une analyse spécifique dans ce rapport. Un regard du comité était attendu sur :

- L'organisation interne de l'établissement, et l'articulation entre le niveau central et le niveau des composantes.
- Le système d'information et l'interopérabilité des différents outils de pilotage.
- La perfectibilité des fonctions support.
- La densité de l'offre de formation, dépassant le potentiel humain et de ce fait, peu en appui de la recherche.

## 5 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation (vague C, 2016-2017) de l'UP par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) a fait l'objet d'un rapport publié en décembre 2017<sup>33</sup>. Les recommandations de ce rapport<sup>34</sup> invitaient l'établissement à :

- Maintenir le cap dans la reconstitution d'une capacité d'autofinancement et rester vigilant quant à la maîtrise de la masse salariale. 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 Biats.
- Poursuivre la dynamique positive engagée sur le décloisonnement 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.

Ces recommandations n'ont pas fait l'objet d'un suivi à deux ans par l'établissement. Elles ont toutefois donné lieu à des actions mises en œuvre par l'établissement. Pour la présente évaluation, le comité a ainsi mis en évidence ces actions correctives au regard des références concernées dans le référentiel de l'évaluation externe.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juillet 2021. La visite de l'établissement s'est tenue sur site du 30 novembre au 2 décembre 2021. Une soixantaine d'entretiens ont été réalisés pendant trois jours.

<sup>33</sup> L'UP relevait, précédemment, de la vague C et a été évaluée en 2016-2017. Appartenant désormais à la vague B, elle est évaluée en 2020-2022.

<sup>34</sup> Précédent rapport d'évaluation de l'UP, Hcéres, p. 34.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

## 1 / Le positionnement institutionnel

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

### *a/ La durabilité et la responsabilité sociétale comme signature*

En parfaite cohérence avec son histoire et ses engagements anciens, l'UP inscrit sa trajectoire dans le modèle humaniste, citoyen et durable de l'*Université dans la Cité*, ce qui en fait sa signature. Pour asseoir son ambition, l'UP a adopté en octobre 2016 les quatre grands axes stratégiques suivants : être une université **durable, partenariale, humaine et inventive**<sup>35</sup>. Elle vise à tendre vers un modèle où la responsabilité sociétale est présente dans toutes les strates décisionnelles de son organisation. Bénéficiant de la dévolution de son patrimoine depuis 2011, elle a été en particulier l'une des deux premières universités françaises à obtenir le label développement durable et responsabilité sociétale (DD&RS), dès 2016. Pour réaliser ses objectifs en matière de responsabilité sociétale, l'UP a mis en place pendant la période évaluée de nombreux schémas directeurs et chartes, ce qui témoigne d'un engagement volontariste. Toutefois, ces nombreux dispositifs ne sont pas hiérarchisés, leur déploiement est inégalement opéré à l'échelle de l'établissement et les résultats obtenus sont peu valorisés.

L'UP nourrit également une ambition à l'échelle européenne en cohérence avec la déclaration de Poitiers<sup>36</sup> du Groupe de Coimbra<sup>37</sup>, dont elle assure la présidence depuis 2017. Pour asseoir cette ambition, elle s'appuie aussi sur l'alliance EC2U<sup>38</sup>, qu'elle coordonne. L'UP partage avec ses partenaires européens trois objectifs de développement durable (ODD) au sens de l'Organisation des Nations unies (ONU) : santé et bien-être ; éducation de qualité ; villes et communautés durables. L'UP a fait de ces trois ODD la signature du projet UP-Squared qu'elle a porté dans le cadre de l'AAP *ExcellencES* du PIA4, projet dont elle est lauréate (annonce faite le 30 novembre 2021 lors de la visite du comité). Cet indéniable succès permet à l'UP d'affirmer et d'affiner son positionnement stratégique d'université responsable et durable selon trois axes : répondre par l'interdisciplinaire aux enjeux de société ; équilibrer la recherche et la formation ; s'affirmer en tant qu'établissement responsable<sup>39</sup>.

### *b/ Un rôle à tenir sur le nouvel échiquier régional*

D'après le RAE<sup>40</sup>, l'UP entretient des partenariats avec toutes les collectivités territoriales de ses territoires d'implantation et inscrit ses actions dans le cadre de schémas régionaux et locaux de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI). Toutefois, dans son RAE, l'analyse que l'UP fait de son positionnement à l'échelle du territoire reste aux yeux du comité très superficielle. La création de la région Nouvelle-Aquitaine, issue de la fusion des trois anciennes régions Aquitaine, Poitou-Charentes et Limousin, a profondément bousculé les relations privilégiées qu'entretenait jusqu'alors l'UP avec le conseil régional du Poitou-Charentes. L'accès aux financements régionaux relevait alors d'échanges bilatéraux peu formalisés et peu contraints. La région Nouvelle-Aquitaine a déployé des dispositifs incitatifs qui mettent désormais les établissements en concurrence. Bien que Poitiers soit, du point de vue de la taille, le deuxième site universitaire de la nouvelle région et ait ainsi un rôle important à y jouer, l'UP a en premier lieu adopté une posture de repli, craignant, selon les interlocuteurs rencontrés par le comité, d'être reléguée au second rang, alors qu'elle était la plus importante université dans l'ancienne région Poitou-Charentes. Le RAE n'évoque quasiment pas l'impact de cette réforme territoriale, ce que regrette le comité, d'autant que les entretiens ont démontré que, durant la période évaluée, le repositionnement de l'UP à l'échelle de la nouvelle région ne s'était pas fait simplement. Les interlocuteurs rencontrés saluent toutefois unanimement la nouvelle dynamique engagée par la nouvelle équipe présidentielle dont le projet politique est qualifié de clair et d'affirmé. Ce projet, dans lequel la notion d'excellence n'est notamment plus un tabou, constitue aux yeux du comité une réelle chance d'ouverture de l'UP vers ses écosystèmes territoriaux.

<sup>35</sup> Contrat de site UCLdV 2018-2021.

<sup>36</sup> <https://www.coimbra-group.eu/poitiers-declaration/>

<sup>37</sup> <https://www.coimbra-group.eu/>

<sup>38</sup> Universités de Coimbra (Portugal), Alexandru Ioan Cuza de Iasi (Roumanie), Friedrich Schiller de Iéna (Allemagne), Pavie (Italie), Salamanque (Espagne), Turku (Finlande) et Poitiers (France).

<sup>39</sup> Entretiens et introduction de la présidente de l'UP.

<sup>40</sup> RAE, p. 4.

À la suite des élections locales de 2020, le changement de majorité a quelque peu rebattu les cartes à l'échelle du site de Poitiers. En effet, les priorités de l'agglomération ayant évolué, le schéma local pour l'ESRI est en cours de révision, sans que le comité ait pu avoir des éléments précis sur les évolutions envisagées et les nouvelles priorités qui se dessinent. **Le comité appelle l'UP à la plus grande vigilance pour que ses propres priorités et celles de la région Nouvelle-Aquitaine (dont le schéma régional de l'ESRI est le socle) trouvent des points de convergence avec celles de la métropole du Grand Poitiers. Plus globalement, le comité préconise que l'UP assume pleinement son rôle d'acteur majeur de l'ESRI en Nouvelle-Aquitaine, qu'elle poursuive sa stratégie d'ouverture à cette échelle et affirme davantage ses choix.**

### *c/ Une université en forte interaction avec son écosystème territorial*

Au-delà des relations étroites qu'elle entretient avec les collectivités territoriales, l'UP développe des relations privilégiées et intenses avec l'ensemble des acteurs socio-économiques de son écosystème territorial. Elle a ainsi su nouer des partenariats à différents niveaux, créer des interfaces et se rendre incontournable comme en témoigne sa présence dans de nombreuses structures telles que les technopoles, les centres de ressources technologiques (CRT), les *clusters* ou encore les pôles de compétitivité. Ces interactions, décrites dans le RAE, ont été corroborées lors des entretiens. L'UP concède toutefois dans son RAE <sup>41</sup> que des progrès doivent être réalisés pour coordonner et rendre cohérents l'ensemble de ses partenariats. **Le comité partage cette analyse et encourage l'UP à définir ses priorités afin d'optimiser ses actions.**

### *d/ Un paysage de coordination en pleine reconfiguration*

La ComUE UCLdV, dissoute au 31 décembre 2021 et à laquelle appartenait l'UP, a subi des modifications importantes pendant la période évaluée, notamment à la suite de la sortie des universités de Tours, d'Orléans, de La Rochelle et également de l'Insa Centre-Val de Loire, qui a laissé l'UP seule avec l'Unilim et de l'Isae-Ensm. Le comité regrette que l'UP ne produise aucune analyse critique de cette situation, ne présente pas de bilan des actions menées et n'évoque pas l'articulation de sa stratégie institutionnelle avec celle de l'UCLdV qui, même si elle a connu des modifications majeures de son périmètre durant la période évaluée, a bel et bien existé.

La coordination territoriale se resserre désormais sur des échelles plus réduites. Ainsi, une convention de coordination territoriale sans chef de file est en cours de préparation sur le site de Poitiers. Elle associe l'UP, l'Isae-Ensm, le CHU de Poitiers et certains établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) – notamment l'Inserm – et portera sur cinq axes que sont la recherche, la formation, la vie étudiante, l'innovation et l'entrepreneuriat, le numérique. Au-delà de ces grandes thématiques, les entretiens n'ont pas permis au comité de saisir si cette future coordination territoriale constitue un réel enjeu stratégique ou s'il s'agit simplement d'une mise en conformité avec la loi. Quoi qu'il en soit, **la participation des EPST est saluée par le comité et encouragée.** Toutefois, il subsiste des incertitudes pour ce qui est de leur implication réelle, que les entretiens n'ont pu lever. Si l'implication de l'Isae-Ensm ne fait aucun doute, le comité s'interroge également sur les intentions réelles du CHU<sup>42</sup> (*cf. infra*). **Le comité recommande à l'UP de s'assurer de l'implication réelle des EPST et d'intensifier le rapprochement en cours avec le CHU pour que l'effet structurant soit concret et que la nouvelle coordination territoriale prenne sens.**

## 2 / La stratégie institutionnelle

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

### *a/ De grandes ambitions, mais une stratégie perfectible*

Les orientations stratégiques votées en 2016 par le conseil d'administration de l'UP étaient que l'établissement soit une université durable, partenariale, humaine et inventive. Elle aborde la **durabilité** sous l'angle de la gestion prévisionnelle fiable de ses moyens, la promotion de l'interdisciplinarité et l'insertion professionnelle du plus grand nombre par le développement des compétences et l'optimisation des parcours de réussite. Elle inscrit ses interactions avec les acteurs socio-économiques et institutionnels de ses territoires d'implantation et ses partenaires internationaux (le groupe de Coimbra en particulier) au cœur de sa politique **partenariale**. L'UP ambitionne de donner plus de sens à ses actions en plaçant l'**humain** au cœur de ses préoccupations, avec

<sup>41</sup> RAE, p. 4

<sup>42</sup> Entretiens.

notamment la volonté de simplifier son organisation et de redéfinir les niveaux de subsidiarité. Enfin, l'UP se veut **inventive**, sur le plan des pratiques pédagogiques (dont le numérique) et de la recherche collaborative avec les acteurs socio-économiques.

Le comité relève que ces axes sont de portée très générale. Leurs déclinaisons en objectifs opérationnels manquent. Cette absence est, au moins partiellement, la raison pour laquelle l'UP n'a pas pu conduire pour la période concernée par l'évaluation une analyse objective de ses forces et de ses faiblesses qui puisse lui permettre de forger des perspectives et de hiérarchiser ses actions. Il en résulte une absence frappante de priorités, notamment pour la recherche, qui est préjudiciable au développement d'une université autonome. Cette absence de diagnostic touche la plupart des références du RAE.

Par ailleurs, le RAE est lacunaire en ce qui concerne les tableaux de bord et les indicateurs de suivi des actions, et ne propose pas une analyse approfondie des objectifs fixés et des résultats obtenus. Le contrat de site<sup>43</sup>, signé le 3 juillet 2018, reprend pourtant les grands objectifs associés à des jalons et des indicateurs de suivi. Le document<sup>44</sup> remis au comité retraçant l'évolution des jalons et des indicateurs durant la période évaluée a été de toute évidence renseigné après que le RAE a été rédigé (document finalisé le 30 septembre 2021 alors que le RAE a été finalisé en juillet 2021). Les carences constatées dans le RAE ne sont donc pas étonnantes.

### *b/ Une capacité à se positionner sur les appels à projets nationaux et à mobiliser les collectivités territoriales*

L'UP a su tirer parti, durant la période écoulée et encore très récemment, de sa capacité à mobiliser ses personnels et de sa maîtrise en matière d'ingénierie de projet, lui permettant de se positionner avec succès sur de nombreux appels d'offres compétitifs nationaux. Le dernier succès (UP-Squared de l'AAP *ExcellencES*) confère à l'UP une reconnaissance réelle et constitue un levier stratégique pour envisager une transformation durable, interdisciplinaire, en appui au projet politique porté par l'équipe présidentielle. **Le comité engage l'UP à associer l'ensemble de la communauté universitaire à la déclinaison opérationnelle de ce projet afin de s'assurer d'un déploiement effectif et durable.**

Les investissements, notamment en matière d'immobilier, sont structurants et en phase avec les objectifs de durabilité de l'UP. De plus, ils sont réalisés en prenant largement en compte les enjeux du développement économique et social du territoire et avec un impact clair, évalué et reconnu au plus haut niveau<sup>45</sup>. De nombreux schémas ont été élaborés pour servir cette ambition (schéma pluriannuel de stratégie immobilière [SPSI], schéma directeur immobilier et d'aménagement [SDIA], schéma directeur de mise en sécurité [SDMS], plan pluriannuel d'investissement [PPI]) et les financements proviennent de la dotation de la dévolution et des apports des collectivités dans le cadre du contrat de plan État-Région (CPER). Il est à noter que le CPER 2015-2021 a concerné une enveloppe de 48 M€ financée à hauteur de 71 % par l'UP (34 M€), et que les négociations en cours pour le prochain CPER laissent entrevoir une enveloppe de 71 M€<sup>46</sup>, avec un apport de l'UP estimé à 50 %. Ces chiffres à eux seuls démontrent le fort engagement des collectivités territoriales auprès de l'UP.

### *c/ Un engagement durable et convaincant en matière de responsabilité sociétale*

La responsabilité sociétale a constitué un axe fort de la stratégie de l'UP durant la période 2016-2020, l'université ayant d'ailleurs une certaine antériorité dans ce domaine (Plan vert en 2009, label DD&RS en 2016). Elle a notamment adopté un schéma directeur du développement durable (SDDD) en 2017, qui s'est concrétisé par des actions dans les domaines de la performance du bâti, de la gestion de l'énergie, de la gestion de l'eau, de la gestion environnementale et de la mobilité. Ce volet lié au développement durable est chiffré et convaincant pour ce qui concerne les objectifs poursuivis. S'agissant du volet des ressources humaines (RH), les priorités d'actions définies par l'UP ont ciblé l'emploi (résorption de la précarité), les conditions de travail (schéma directeur de la qualité de vie au travail [QVT], création d'un centre de ressources unique en France sur la QVT), et l'égalité entre les femmes et les hommes. L'UP a ainsi mis en place le congé pour recherche ou conversion thématique (CRCT) faisant suite aux congés de maternité ou aux arrêts maladie et le CRCT pour projet pédagogique. Les actions en faveur de l'inclusion des étudiants en situation de handicap sont

<sup>43</sup> Contrat de site UCLdV 2018-2021.

<sup>44</sup> Annexe 104 du RAE.

<sup>45</sup> Voir en particulier la prise en exemple de l'UP sur la réingénierie juridique de la commande publique pour un impact positif sur le territoire du rapport d'information n° 842 (2020-2021) du Sénat, 22 septembre 2022 ([http://www.senat.fr/rap/r20-842/r20-842\\_mono.html](http://www.senat.fr/rap/r20-842/r20-842_mono.html)).

<sup>46</sup> RAE, pp. 6-7.

remarquables. Cette partie du RAE est relativement convaincante, même s'il est difficile de mesurer l'étendue des résultats engendrés par les nombreux dispositifs mis en place.

**Référence 3 (uniquement pour les universités avec secteur santé). « L'université développe et pilote ses relations avec le CHU et les autres établissements en charge de formations médicales et paramédicales à partir d'objectifs stratégiques partagés. »**

### *d/ La volonté d'une nouvelle dynamique hospitalo-universitaire, grâce à un nouveau contexte, de nouveaux outils et en faveur de nouveaux enjeux*

Le CHU de Poitiers apparaît comme un partenaire fort et privilégié, dont l'implication sera déterminante dans la stratégie d'établissement de l'UP, en particulier dans le cadre de la future convention territoriale sans chef de file.

Malgré un dialogue qui a pu être difficile entre ces deux établissements par le passé<sup>47</sup>, le CHU a été et reste d'un soutien fort, à travers notamment des postes qu'il détache dans les laboratoires de l'UP (qu'il s'agisse ou non d'unités de recherche en cotutelle avec l'Inserm). On peut également citer ici le poste de responsable de la plateforme animalerie PREBIOS ou celui qui est affecté à la valorisation en lien étroit avec le service du partenariat et de la valorisation de la recherche (SPVR). Ce soutien se traduit encore par le lancement d'AAP de fonds d'amorçage qui portent non seulement sur des projets en recherche clinique et translationnelle, mais également en recherche fondamentale, ces AAP étant ouverts également aux personnels non hospitaliers.

Dans son RAE<sup>48</sup>, l'UP juge ces démarches déployées par le CHU très intéressantes et utiles à la communauté hospitalo-universitaire, tout en précisant qu'elles n'ont pas fait l'objet d'une concertation avec elle. Il en résulte notamment des politiques de recherche en santé différentes entre les deux établissements et pour partie divergentes. En témoigne la formalisation d'axes de recherches en santé qui diffèrent entre le CHU et l'UP, ou encore la rédaction par le CHU de son livre blanc sur la stratégie de soins, de recherche et d'enseignement, sans lien avec l'UP. Malgré la signature d'une nouvelle convention en 2017, cette situation perdure et l'UP déplore dans son RAE un manque de liens effectifs entre les deux établissements.

Les entretiens ont permis au comité de relativiser ce constat. En effet, sur la base du diagnostic d'un manque de liens effectifs entre les deux établissements et en s'appuyant sur la dynamique lancée par le renouvellement des équipes de gouvernance de part et d'autre, l'UP souhaite désormais travailler en partenariat plus étroit et plus concerté avec le CHU, de façon à en faire le partenaire privilégié qu'il n'était pas et conférer à la santé un rôle de levier stratégique fondamental pour l'université. À ce titre, le fonctionnement envisagé sur un mode projet au sein de la coordination territoriale encourage la co-construction des actions et devrait faciliter les liens entre les deux établissements au service du déploiement de nouvelles orientations. Le dépôt de projets conjoints dans le cadre du CPER 2021-2027 (mise en place partagée d'un campus en santé pour un montant de 17 M€, regroupant notamment le centre de simulation et les formations sanitaires) est un premier pas dans cette direction. Ce partenariat plus étroit trouvera également toute sa place dans le projet UP-Squared (*ExcellencES*) au sein de l'axe santé et bien-être, dont l'UP prévoit de faire l'un de ses trois thèmes de recherche principaux dans le futur, à partir d'une rationalisation des forces autour des trois UMR en cotutelle avec l'Inserm, et en accord avec le CHU (neurosciences, métabolisme, antibiorésistance, cancer). Le comité souligne également qu'un effort d'harmonisation entre les axes stratégiques de recherche des deux établissements a permis d'aller vers une structuration en quatre pôles. Enfin, un dialogue institutionnel renouvelé existe entre le CHU et l'UP au travers du comité de recherche biomédicale et santé publique (CRBSP), dont le rôle a été redéfini afin d'en faire un vrai lieu de discussion et de décision stratégique. Le fonctionnement de cette instance s'est amélioré depuis les derniers changements de gouvernance.

L'universitarisation des formations de santé, hors instituts de formation en soins infirmiers (Ifsi), a été réalisée en 2020 soit avec un an de délai au regard du calendrier fixé par l'État. A noter que l'UP déploie et porte la plateforme numérique pédagogique pour l'ensemble des instituts paramédicaux de Nouvelle-Aquitaine.<sup>49</sup> Les autres formations (masso-kinésithérapie, ergothérapie, manipulateur radio et infirmier-anesthésiste) ont été universitarisées en 2020. Un bâtiment réservé à ces formations va être construit, une plateforme mutualisée des contenus pédagogiques a été mise en place et la création d'un centre de simulation mutualisé entre les

<sup>47</sup> RAE, UP, 2021, p. 10.

<sup>48</sup> RAE, UP, 2021, p. 10.

<sup>49</sup> Entretiens.

formations médicales et paramédicales a été décidée. Un projet de refonte des statuts de la faculté de médecine et de pharmacie est prévu pour s'adapter à l'intégration de ces nouvelles formations.

**Le comité recommande à l'UP de profiter de ces nouvelles dynamiques pour consolider et amplifier la démarche de co-construction avec le CHU. Il recommande également de s'assurer que les deux établissements développent de grands projets partagés aux intérêts convergents, témoignant ainsi d'une politique et d'ambitions concertées et solides.** Deux pistes pourraient être explorées en ce sens : la première concerne le domaine de la *digital health* permettant de rassembler les forces existantes en ingénierie, en informatique et en sciences des matériaux avec celles de la médecine. La seconde repose sur l'enjeu pour les deux institutions de soumettre ensemble aux normes académiques le secteur paramédical dans une perspective d'interprofessionnalité, non seulement au niveau de l'enseignement, mais également de la recherche. **Pour ce faire, le comité recommande à l'UP de développer et de mettre en place les outils nécessaires à un dialogue stratégique et opérationnel fluide, constant et pérenne avec le CHU (au-delà des équipes de gouvernance actuelles). Une réflexion a été engagée afin d'évaluer à mi-parcours le déploiement et l'efficacité des outils et des indicateurs permettant de suivre les collaborations mises en place (par exemple, le nombre de personnels hospitalo-universitaires rattachés à des unités de recherche [UR])<sup>50</sup>. Le comité encourage l'UP à poursuivre et à rendre opérationnelle cette réflexion.**

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

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

#### *a/ Une organisation qui progresse*

Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres indiquait que l'établissement éprouvait des difficultés à organiser ses grandes fonctions support (RH, pilotage, finances et système d'information [SI]) et à recruter des cadres de direction. Il soulignait que l'UP semblait avoir « sous-évalué la place et l'importance des fonctions et des structures administratives »<sup>51</sup>. L'université a de toute évidence pris en compte les recommandations formulées par le précédent comité d'évaluation. Ainsi, les postes vacants (direction des ressources humaines [DRH], directeur général des services [DGS], directeur de cabinet) ont été pourvus au cours de la période écoulée. Les services support ont été redimensionnés et ont beaucoup gagné en expertise ainsi qu'en structuration. L'organigramme opérationnel distingue les services relevant du pilotage et de l'accompagnement stratégique (DGS, DGS adjointe, cellule de pilotage et d'aide à la stratégie [CPAS], agence comptable) et les services ressources (direction des ressources humaines et des relations sociales [DRH-RS], direction des finances, direction des systèmes d'information et du numérique [DSIN], direction des affaires juridiques et des archives). Trois pôles opérationnels ont été par ailleurs créés en 2018, ils regroupent les directions et les services ayant respectivement pour périmètre i) la recherche, l'innovation et les relations internationales, ii) la formation et la réussite étudiante, iii) la vie de campus et le patrimoine<sup>52</sup>. Les cadres et les personnels rencontrés lors de la visite sont engagés et montrent un grand sens de l'initiative et du service public.

Toutefois, le RAE comme les entretiens démontrent que l'amélioration de l'articulation des fonctions support et de soutien avec les composantes reste un sujet d'actualité. La direction du système d'information et du numérique (I-médias) comporte 43 équivalents temps plein travaillé (ETPT), alors que 70 sont répartis entre les composantes et les laboratoires, sous la responsabilité hiérarchique et fonctionnelle de ces derniers. Il en est de même pour la fonction financière (26 ETPT en central contre 50 dans les composantes et laboratoires), la fonction RH (48 ETPT en central contre 27) ou encore le patrimoine (fonction logistique) où le rapport est de 65,5 ETPT en central pour 36 en composantes<sup>53</sup>. **Le comité salue le travail engagé par l'établissement visant à restructurer et organiser en premier lieu le niveau central et à donner ainsi plus de lisibilité à son organigramme. Cependant, il recommande vivement à l'université d'appréhender sans attendre la question de l'articulation du niveau central avec les composantes et les laboratoires, afin d'optimiser son organisation et de gagner en efficacité** (voir *infra* : la réponse du comité aux attentes de l'établissement). Cette problématique faisait déjà l'objet d'une recommandation dans le précédent rapport d'évaluation.

<sup>50</sup> Entretiens.

<sup>51</sup> RAE, p. 12.

<sup>52</sup> RAE, p. 12 (annexe 109).

<sup>53</sup> RAE, pp. 12, 19, 21 et 24.



## *b/ Une gouvernance bien installée*

L'équipe présidentielle est composée de 12 vice-présidents (VP) et huit VP délégués. Elle est organisée en trois ensembles regroupant les grandes missions de l'établissement : pilotage/RH/finances, recherche/valorisation/international, formation/vie étudiante/vie de campus et patrimoine<sup>54</sup>. L'ensemble des activités est ainsi couvert par cette organisation.

En première lecture, l'articulation entre le niveau politique et les services n'est pas apparue simple aux yeux du comité. Il lui a semblé à la fois que l'équipe était pléthorique (même nombre qu'en 2017) et que les recommandations du dernier rapport d'évaluation<sup>55</sup> n'avaient pas été prises en compte. Toutefois, les lettres de mission<sup>56</sup> des VP sont détaillées et connues de tous, au sein de l'équipe politique et auprès des responsables des services ou des directions de composantes. Par ailleurs, les entretiens menés par le comité ont permis de constater que l'équipe présidentielle travaille efficacement et qu'il n'y a pas de problèmes de périmètres d'intervention entre les différents VP. L'équipe présidentielle est soudée autour du projet politique de l'établissement. Les rôles de chacun sont bien définis, et les relations sont fluides entre les VP eux-mêmes, et entre les VP, les services et les composantes.

Le fonctionnement des conseils centraux est conforme à ce qui peut être observé dans les universités françaises. Toutefois, l'UP n'échappe pas aux difficultés inhérentes au nombre sans cesse croissant de dossiers à traiter, parfois dans des délais trop serrés, donnant parfois l'impression aux élus que les instances ne sont que des chambres d'enregistrement. Ce sentiment peut être exacerbé lorsque des dossiers sont mis en chantier (schéma directeur de l'égalité entre les femmes et les hommes, réforme des statuts) et où rien ne se passe pendant des semaines ou des mois, avant que des propositions de délibérations ne soient soumises aux instances dans l'urgence<sup>57</sup>. Un paradoxe est d'ailleurs apparu lors des entretiens. En effet, alors que les élus souhaitent être davantage associés aux décisions, ils déplorent la multiplication des commissions *ad hoc* ou des groupes de travail auxquels ils sont pourtant invités à participer. La question des dossiers prioritaires à traiter est ainsi posée. Le comité s'interroge par ailleurs sur la pertinence des instances de gouvernance de la recherche qui perdurent dans certaines composantes<sup>58</sup>. Ces instances, bien que consultatives, traitent de façon hétérogène de sujets tels que les demandes de CRCT prioritaires, la vérification des habilitations à diriger des recherches (HDR), le classement des professeurs invités, les promotions, le classement des demandes de subventions, etc. Il semble au comité que cette situation contribue au sentiment d'une organisation facultaire, et qu'elle peut être problématique, car porteuse le cas échéant d'un traitement inégal des EC appartenant à des composantes différentes. Le comité s'interroge par ailleurs sur la réelle articulation de ces instances facultaires avec le conseil académique (Cac) restreint et avec la commission de la recherche (CR). Enfin, il est étonnant de constater que les directions des composantes ne sont pas invitées aux séances du conseil d'administration (CA).

Les élus rencontrés saluent la volonté de changement de méthode de la nouvelle équipe présidentielle, qui souhaite œuvrer en toute transparence et fait de la co-construction une pierre angulaire de sa gouvernance, pour composer avec la diversité des composantes en les rendant actrices d'une réorganisation et d'une stratégie commune.

**Le comité encourage l'UP dans son approche nouvelle et lui recommande de poser un diagnostic sur l'efficacité des circuits de décision relatifs à la politique de recherche et à la gestion de carrière des EC, ainsi que sur la diversité de fonctionnement des composantes.**

Un bureau est organisé chaque semaine, composé de la présidente, du vice-président du CA, des trois VP responsables de pôle, du directeur de cabinet et du DGS. Ce bureau peut être élargi aux autres VP en fonction de l'ordre du jour. Une conférence des directeurs de composantes se réunit huit à 10 fois par an. À l'appui des entretiens menés lors de la visite, **le comité recommande que cette instance puisse s'emparer davantage de la stratégie de l'établissement afin de conforter l'adhésion collective**. La présidence de l'UP envisage de faire évoluer la composition de cette conférence en y associant les directions des unités de recherche<sup>59</sup>. Le comité s'interroge sur la pertinence d'une telle évolution. D'une part, le nombre de participants ne serait pas propice à un réel travail de fond et d'autre part, elle risque de créer des situations conflictuelles inutiles, tant les préoccupations des facultés, des instituts et des unités de recherche peuvent être différentes et parfois très

<sup>54</sup> RAE, p. 14.

<sup>55</sup> Rapport d'évaluation Hcéres, 2017, p. 11 : « le nombre trop important, selon le comité, des vice-présidents fonctionnels et délégués, 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 ».

<sup>56</sup> Documents fournis par l'UP lors de la visite sur site.

<sup>57</sup> Entretiens.

<sup>58</sup> Entretiens.

<sup>59</sup> Entretiens.

éloignées les unes des autres. Par ailleurs, se poserait alors la question de la place des six « campus » (cf. *infra*), en cours de structuration, et qui correspondent à des regroupements disciplinaires autour d'un domaine scientifique ou thématique d'unités de recherche, en lien avec les formations et les partenaires structurants de l'UP<sup>60</sup>.

**Le comité recommande à l'UP d'approfondir sa réflexion sur les méthodes de co-construction qu'elle entend mettre en œuvre et sur les objectifs qu'elle se fixe avant de réformer ses instances.**

### *c/ Une communication externe adaptée, une communication interne inexistante*

La communication externe est relativement bien structurée, les cibles (partenaires, entreprises, étudiants, familles, etc.) ayant été identifiées. La présence sur les réseaux sociaux est soutenue et le site web permet de bien saisir l'étendue des missions de l'UP, ainsi que la diversité de ses implantations, de ses composantes et de ses laboratoires. Ses valeurs humanistes sont mises en valeur, ainsi que ses engagements pour une « *Université dans la Cité* ».

La communication interne est en revanche insuffisante, du constat même de l'UP.<sup>61</sup> Des dispositifs, comme la *Revue Point Commun* (journal d'information des personnels)<sup>62</sup>, ont été abandonnés, ainsi que la lettre mensuelle qui était, avant le premier confinement lié à la Covid-19, envoyée avec les bulletins de paie. La dématérialisation serait à l'origine de ce dernier abandon. L'argument peine à convaincre le comité. Par ailleurs, l'intranet est qualifié d'obsolète et de vieillissant. Le seul canal de diffusion d'informations vers la communauté, qu'il s'agisse des personnels ou des étudiants, reste la messagerie électronique.

Si le constat est objectivement posé, le comité note que le sujet de la communication interne est resté en dehors des préoccupations de l'ancienne gouvernance de l'UP. Le comité salue à l'inverse l'impulsion portée par la nouvelle gouvernance visant au déploiement d'une nouvelle stratégie de communication interne, qui reste à construire.

Le comité s'étonne de cette situation et considère que la communication interne est essentielle pour relever le défi du décloisonnement de l'université porté par la présidence, ce qui implique de communiquer sur les grands chantiers en cours, sur les enjeux portés par la gouvernance ou encore sur les nombreux succès de l'établissement. **Le comité recommande à l'UP de se saisir de cette question cruciale qui permettra de développer la culture d'établissement et le sentiment d'appartenance.**

Le directeur de cabinet cumule trois missions, celles de directeur de cabinet, de directeur de la communication et de chargé des « grands projets ». Les entretiens ont permis de comprendre que son rôle relativement à la communication ne se limite pas à la définition de la stratégie dans ce domaine, en lien avec l'équipe politique, mais qu'il est également le directeur opérationnel du service de la communication. **Dans un établissement de la taille de l'UP, le comité s'interroge sur l'efficacité d'une telle organisation. Il préconise que le directeur de cabinet soit recentré sur ses missions d'appui au projet politique de l'UP et que le volet opérationnel de la communication soit confié à une personne à temps complet.**

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

### *d/ Un processus d'autoévaluation dynamique, mais qui n'a pas atteint ses objectifs*

Le RAE précise que « la démarche d'autoévaluation hors période d'évaluation HCERES a été inscrite dans toutes les actions initiées par le DGS vers les services »<sup>63</sup>. L'UP s'est engagée dans une politique de la qualité et de l'amélioration continue<sup>64</sup>, ce qui ressort effectivement des différents entretiens.

Le RAE a été alimenté par une analyse par le DGS des différentes fonctions au sein de l'UP. Des analyses SWOT<sup>65</sup> ont été établies afin de proposer des pistes d'amélioration et ont servi de base à l'élaboration du RAE. Il ressort cependant de la visite sur site que le RAE n'a pas fait l'objet d'une large concertation au sein de l'établissement, et reste peu connu de la communauté universitaire. La crise sanitaire liée à la Covid-19 peut en être la cause.

<sup>60</sup> RAE, p. 3. Ces six campus sont les suivants : énergie, environnement, évolution (C3E) ; biologie-santé ; campus aéronautique et transport (CATT) ; mathématiques et numérique ; sciences juridiques ; sciences humaines, économiques et sociales (SHES).

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

<sup>62</sup> RAE, p. 16

<sup>63</sup> RAE, p. 16

<sup>64</sup> RAE, p. 17

<sup>65</sup> *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.*



**Le comité recommande à l'avenir un large partage de cet outil d'autoévaluation. Certes, la démarche d'autoévaluation est bien inscrite dans la politique de la qualité de l'UP, mais les indicateurs utilisés sont encore peu connus de la communauté universitaire.**

Les ambitions de l'UP sont déclinées en un certain nombre d'actions décrites dans le contrat de site de l'UCLdV avec des indicateurs de suivi. Ce suivi est réalisé sous la responsabilité de la DGS et de la VP chargée de la gouvernance et du pilotage, avec l'appui de la CPAS. Cette dernière a été créée en 2020, à la suite de la transformation de la mission d'aide à la stratégie, créée quant à elle en 2018, et dispose aujourd'hui de quatre personnels très engagés dans leurs missions. L'UP a pris conscience de l'importance de la qualification des données, de la nécessité de disposer de tableaux de bord à l'appui de sa transformation et de son développement. Le positionnement de la CPAS n'est toutefois pas encore très clair pour les composantes et les services<sup>66</sup>. **Le comité recommande à l'UP de renforcer significativement les moyens humains de la CPAS et de formaliser sans attendre son rôle et sa place dans l'organisation fonctionnelle de l'établissement. Au-delà du renforcement humain nécessaire, le comité incite fortement l'UP à poursuivre le travail amorcé afin de se doter sans attendre d'un schéma directeur du système d'information (SDSI), dont le chantier s'était arrêté, sans que les raisons de cet arrêt soient réellement compréhensibles<sup>67</sup>, et d'un système d'information décisionnel (SID) qui, à ce jour, n'est simplement pas envisagé.**

### *e/ Des démarches qualité bien abouties dans certains domaines*

Les démarches liées à la qualité des processus financiers et comptables sont particulièrement bien abouties et vont de pair avec des services structurés et redimensionnés, ce qui a été confirmé par la visite sur site. Un réseau interne d'experts-métier permet cette diffusion de la culture de la qualité. Le macro-processus financier est totalement documenté et se traduit par la mise en place d'une base de connaissances commune à tous les acteurs financiers. L'agence comptable a pu formaliser et déployer une démarche de contrôle interne comptable sur une partie de son cycle de dépenses<sup>68</sup>.

**Le comité recommande d'étendre cette démarche aux autres domaines d'activité de l'établissement. En effet, le manque de formalisation des procédures reste une réelle faiblesse<sup>69</sup>.**

### *f/ Des schémas directeurs et des labellisations finalisés*

Le nombre important de schémas directeurs (QVT, handicap, immobilier, etc.) et de labellisations (DD&RS, Bienvenue en France [niveau deux étoiles<sup>70</sup> pour la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des étudiants internationaux], etc.) montre la volonté de l'établissement d'être sur une trajectoire de progrès et d'avoir une démarche pluriannuelle de la qualité.

Cependant, le SDSI devait être produit en 2017<sup>71</sup> et il n'a pas pu aboutir ; **le comité recommande qu'il puisse être réalisé.**

**Le comité recommande la généralisation des procédures liées à la qualité à l'ensemble des domaines d'activité de l'établissement ; le partage par l'ensemble de la communauté universitaire de ces processus est également important.**

**L'accompagnement à la démarche de la qualité dans les composantes gagnerait à passer par la mise en place de plans de formation, afin de mieux sensibiliser la communauté universitaire. En effet, malgré la qualité et le nombre de schémas directeurs, le pilotage d'ensemble n'apparaît pas clairement ; il en est de même pour l'articulation de ces différents plans et pour leur suivi. Leur efficacité est subordonnée au partage et à l'adhésion de la communauté universitaire, ce qui est un point d'attention à avoir pour l'équipe de direction.**

<sup>66</sup> Entretiens.

<sup>67</sup> Entretiens et RAE, p. 21.

<sup>68</sup> RAE, p. 18.

<sup>69</sup> RAE, p. 17.

<sup>70</sup> Ce niveau signifie que l'établissement satisfait à plus de 15 indicateurs renseignés (sur 20 au total), dont 12 du « Welcome package ».

<sup>71</sup> RAE, p. 21.

## 4 / Le pilotage opérationnel global

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

### *a/ Un budget considérable, mais des points de vigilance*

La politique financière relève de la VP chargée des finances. Le pilotage opérationnel est assuré par la direction des finances, sous l'autorité du DGS. Le service a connu une forte évolution depuis 2018, et est maintenant constitué de 26 ETP. Le budget global de fonctionnement est d'environ 250 M€ par an, dont 80 % pour les charges de personnel, dévolution du patrimoine comprise. Le comité attire l'attention de l'UP sur le fort taux de rigidité<sup>72</sup> qui mesure les charges incompressibles de l'établissement ; en effet, le ratio de la masse salariale rapportée aux dépenses globales de fonctionnement dépasse depuis 2020 le seuil d'alerte.

L'UP met en avant une offre de formation très large dépassant le potentiel humain<sup>73</sup> et fortement consommatrice d'heures complémentaires<sup>74</sup>. En ce qui concerne les heures complémentaires, la note d'orientation budgétaire 2020 indique un montant de plus de 7M€ d'heures complémentaires et de vacations. La note indique également : « Quoi qu'il en soit, les marges sur ce poste sont faibles malgré une consommation des vacations et heures complémentaires élevée par rapport aux différents taux d'encadrement nationaux » (p. 5). Pour l'expliquer, la note met en avant l'argument de la pluridisciplinarité, mais aussi celui des renouvellements d'emplois enseignants, entre 2012 et 2020, sans toutefois avoir remis en question leur affectation. L'UP devrait notamment continuer à porter attention au pilotage et à l'évolution, tant de la masse salariale que des heures complémentaires. L'établissement risque en effet d'atteindre un plus fort taux de rigidité empêchant toute marge de manœuvre sur son budget.

La consommation d'heures par étudiant met en péril la soutenabilité de l'offre de formation. Cette situation peut aussi expliquer la stagnation de la formation continue, car le potentiel enseignant est saturé par le déploiement de la formation initiale. Les informations fournies par l'applicatif de recensement des fiches de service OSE<sup>75</sup>, croisées ensuite avec les données d'AmetyS (gestion de l'offre de formation), permettent de retracer la consommation des heures dispensées. Cependant, cet outil semble davantage servir au suivi qu'à une réelle aide au pilotage. **Le comité recommande à l'UP de se doter d'outils prospectifs sur l'évolution de l'offre de formation et des heures complémentaires induites.**

De façon plus générale, le comité a pu constater que l'établissement met en place des outils de maîtrise de la masse salariale<sup>76</sup> et que la fiabilité de ces outils progresse au vu des différents documents fournis, des entretiens et de la mise en place de la CPAS. **Le comité encourage l'UP à renforcer encore ces outils de pilotage.**

Les ressources propres représentent en 2020 en prévisionnel 16,11% des recettes globalisées et en exécuté, 17,1% des produits de fonctionnement. Ce qui est conforme au taux rencontré dans les universités pluridisciplinaires (taux de ressources propres supérieur à 16%).<sup>77</sup>. Il faut cependant souligner que l'établissement a développé une démarche proactive et volontariste afin de répondre aux différents appels à projets du PIA ; le comité ne peut que féliciter l'UP de cette démarche et des réussites qui en découlent.

### *b/ Une construction budgétaire qui laisse place à la concertation*

L'université met en place des dialogues stratégiques annuels avec les composantes, qui portent sur les projets que la gouvernance de l'établissement et les composantes<sup>78</sup> ont en commun. Ces dialogues stratégiques précèdent des rencontres thématiques : RH, patrimoine, formation et finances. Le VP du CA, le VP chargé de la gouvernance et du pilotage et la VP chargée des finances sont impliqués dans ce processus. Le CA débat à présent de l'ensemble du budget, de la masse salariale, heures complémentaires incluses, ce qui est une évolution positive depuis la dernière évaluation, allant vers davantage de transparence.

<sup>72</sup> RAE, p. 22.

<sup>73</sup> D'après les attentes exprimées par l'établissement.

<sup>74</sup> Entretiens.

<sup>75</sup> Organisation des services d'enseignement.

<sup>76</sup> RAE, p. 23.

<sup>77</sup> Compte financier 2020.

<sup>78</sup> RAE, p. 23.

En 2021, la communication sur le budget s'est faite en un seul temps, alors qu'au cours des années précédentes, une seconde version du budget était présentée<sup>79</sup>. Il s'agit d'une simplification dans le processus budgétaire, qui ne s'est pas faite au détriment du dialogue nécessaire entre la présidence et les composantes.

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

### *c/ Un portage politique en pleine mutation*

Durant la période évaluée, la politique RH était pilotée par la présidence de l'université avec un dialogue exclusivement organisé en mode bilatéral entre présidence et direction de composante ou présidence et direction de laboratoire. Ce fonctionnement s'est accompagné de prises de décisions non expliquées et donc incomprises par la communauté. Cette situation n'a pas permis à l'UP d'utiliser au mieux le levier des RH pour accompagner son projet et ses éventuelles priorités. La seule priorité affichée par la précédente gouvernance était le maintien de l'emploi titulaire, ce qui de l'avis du comité est quelque peu restrictif pour une université passée aux RCE. Ainsi, sauf exception, les emplois ont été maintenus sans changement d'affectation, de corps ou de grade, ce qui est regrettable. L'UP dispose, en effet, d'une série d'indicateurs qui lui sont propres et qui, par comparaison avec les données nationales, démontrent qu'elle bénéficie d'un taux d'encadrement de ses étudiants par les enseignants et EC qui lui est favorable. Il y a toutefois des disparités notoires entre les composantes<sup>80</sup>. En revanche, l'UP est sous-encadrée en personnels Biatss<sup>81</sup>. Ce sont autant d'éléments objectifs qui auraient pu être mobilisés pour déployer une véritable politique RH dépassant la seule volonté de maintenir l'emploi titulaire.

L'arrivée de la nouvelle équipe présidentielle a posé les bases d'une approche transparente<sup>82</sup>, jalonnée d'étapes connues de l'ensemble des acteurs. Cette approche s'appuie sur trois indicateurs identiques pour toutes les composantes (taux d'encadrement des Biatss, des enseignants et EC, effectifs d'étudiants) et est organisée en trois étapes : un premier dialogue avec les directions des composantes est mené par le trinôme DGS/VP chargée des RH/VP Biatss, un second dialogue avec la présidence, et enfin une restitution des arbitrages est présentée en conférence des directeurs.

Lors de la visite sur site du comité, la dernière étape allait se tenir et le comité a pu constater que cet effort de transparence est dans son ensemble salué par les directions des composantes, même si la question du partage et de la reconnaissance des indicateurs utilisés reste un sujet de crispation. **Le comité salue la nouvelle procédure adoptée par l'UP et la volonté de transparence qui guide son action politique et encourage la présidence à poursuivre en ce sens. Il recommande toutefois à l'UP de définir ses priorités, de les expliquer et de produire des indicateurs reconnus de tous. Il recommande également à l'établissement de fixer de vraies lignes directrices en matière de gestion en RH, en veillant à intégrer à sa réflexion l'organisation à mettre en place entre les services support, les services centraux et les composantes, avec la définition d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) adaptée.**

### *d/ Une direction des ressources humaines et des relations sociales bien réorganisée et structurée*

La désignation d'un VP chargé des RH, des politiques sociales, de l'égalité entre les femmes et les hommes, et du handicap, et d'une chargée de mission au bien-être et à l'accompagnement au changement, illustre une volonté de l'équipe de gouvernance de mettre en avant la politique RH de l'établissement.

Constituée de 48 ETP, la DRH-RS est structurée en huit pôles : 1) santé et QVT dont les services d'action sociale et culturelle, 2) gestion des enseignants, 3) gestion des personnels Biatss, 4) gestion des emplois et de la masse salariale, 5) gestion prévisionnelle des RH (GPRH), 6) pilotage et SIRH, 7) hygiène et sécurité et 8) médecine du travail (depuis 2018 pour ces deux derniers pôles). Le poste de DRH a été pourvu depuis la dernière évaluation. Par ailleurs, le comité note que 27 ETP RH sont localisés dans les composantes<sup>83</sup>. **Le comité recommande à l'UP d'engager un travail de fond, reposant sur une analyse fine de l'ensemble des situations rencontrées, pour que les agents traitant la question des RH dans les composantes soient hiérarchiquement et fonctionnellement placés sous la responsabilité du service des RH, tout en gardant les spécificités liées à la nécessaire proximité.**

<sup>79</sup> RAE, p. 23.

<sup>80</sup> RAE, pp. 12-13.

<sup>81</sup> RAE, p. 24.

<sup>82</sup> Entretiens.

<sup>83</sup> RAE, p. 24.

L'UP montre une volonté indéniable de renforcer la QVT et la qualité du dialogue social. Les créations d'un comité du mieux-être, d'une cellule de veille et d'action pour le travail (CVAT) sont autant de signaux positifs montrant cette ambition. Le comité du mieux-être, installé depuis le 31 mars 2017, permet une représentation exhaustive des acteurs (VP, représentants des instances élus, représentants des personnels, représentants des directeurs de composante, cadres administratifs, directeurs de service commun, personnels qualifiés, etc.) afin d'obtenir une mobilisation large de la communauté universitaire autour de la problématique du mieux-être au travail. Le CVAT est un espace collaboratif entre les acteurs du secteur sociomédical, de la prévention, des RH, de la gouvernance de l'établissement et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ; il se réunit dès qu'il est saisi d'une situation de travail sensible et dégradée<sup>84</sup>, et alimente ainsi les réflexions du CHSCT, sans faire doublon. Il a été saisi six fois en 2019 et peut-être du fait de la crise sanitaire, aucun signalement n'a été fait par la suite. Les relations sont fluides entre les différents acteurs (VP, chargés de mission, DRH)<sup>85</sup>.

Le nombre d'instances et de groupes de travail est important<sup>86</sup>, et des rencontres bilatérales ont été organisées entre les organisations syndicales et la présidence, ce qui démontre la volonté d'améliorer la qualité du dialogue social. Si cette volonté est reconnue par l'ensemble des acteurs, des signaux forts sont cependant encore attendus (communication interne, concertation plus importante autour des différents schémas directeurs, partage au sein de la communauté des orientations stratégiques, etc.).

### *e/ Un problème d'attractivité sur les postes de Biatss et une mobilité interne peu importante*

Un vrai problème d'attractivité a été souligné pour les fonctions de Biatss, s'expliquant par le peu de marge budgétaire qui empêche une véritable politique indemnitaire (cf. taux de rigidité et pourcentage de la masse salariale évoqués *supra*) et par la concurrence sur le territoire d'autres administrations ayant pour effet d'assécher le vivier des candidatures. Les mouvements sont limités au sein de l'établissement, ce qui peut s'expliquer par une organisation encore trop cloisonnée entre les composantes elles-mêmes, et entre les composantes et les services centraux<sup>87</sup>. **Le comité recommande qu'un travail en profondeur sur le régime indemnitaire, inférieur aux moyennes nationales, puisse être mené, tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel [Rifseep] des personnels Biatss. Le comité recommande également de développer les outils favorisant les mobilités internes pour ces personnels. La politique de formation des personnels, plutôt dynamique, pourrait être un levier de cette politique.**

### *f/ Une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences insuffisamment aboutie*

La volonté politique de renforcer le pilotage de l'établissement appelle à la définition et à la mise en œuvre d'une véritable GPEEC, la structure des emplois restant à ce jour très rigide. Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres mettait déjà en avant cette recommandation<sup>88</sup>. Il en est de même pour la volonté de rééquilibrer les moyens mis à disposition de la formation en faveur de la recherche, et des postes de Biatss. On compte 1 046 personnels Biatss pour 1 589 enseignants, soit un ratio de 0.65 contre 0.80 au niveau national.

Le comité tient cependant à souligner que l'université a remis à jour la cartographie des postes et des compétences, première étape nécessaire<sup>89</sup> et indispensable pour la mise en place d'une GPEEC. Cette cartographie, actualisée régulièrement, a notamment permis d'identifier les emplois stratégiques parmi les emplois permanents, et de repérer les besoins dans les composantes et les services qui portent des projets à enjeux forts pour l'établissement. **Le comité recommande d'utiliser ces données à des fins prospectives pour préparer ses futures campagnes d'emplois.**

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

<sup>84</sup> RAE, p. 26.

<sup>85</sup> Entretiens.

<sup>86</sup> RAE, UP, 2021, p. 26.

<sup>87</sup> Entretiens.

<sup>88</sup> RAE, UP, 2021, p. 34.

<sup>89</sup> RAE, UP, 2021, p. 25.

### g/ Une organisation originale, un service patrimoine bien structuré

Dans son organisation par pôle, l'université a mis en place un pôle vie de campus et patrimoine, porté politiquement par un VP, et dirigé opérationnellement par un directeur de pôle. Ce pôle regroupe le service de santé universitaire (SSU), la Maison des étudiants, la direction de la logistique et du patrimoine, ainsi que le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS). Cette organisation, qui à première vue est assez atypique, est appréciée par l'ensemble des acteurs<sup>90</sup> et saluée par le comité.

Le service du patrimoine est correctement dimensionné, avec une expertise réelle, afin de répondre aussi bien aux enjeux de la dévolution patrimoniale qu'à ceux de la planification et de la programmation de l'action immobilière (plan de relance, CPER, etc.). En effet, la direction de la logistique et du patrimoine est structurée en cinq services : 1) maîtrise d'ouvrage, 2) logistique, 3) maintenance et voirie, 4) espaces verts, 5) gestion de patrimoine, sécurité et énergie. Les cinq services de la direction comptent 65 ETP. Toutefois, la direction de la logistique et du patrimoine n'échappe pas au constat fait par le comité pour les autres fonctions support. En effet, pas moins de 35 ETPT relevant des missions logistiques de la direction sont placés dans les composantes, sous la responsabilité hiérarchique et fonctionnelle des directions concernées. Partant de ce constat et prenant en compte les recommandations du dernier rapport du Hcéres, la direction de la logistique et du patrimoine a mis en place certaines actions visant à faire évoluer l'articulation entre le niveau central et les composantes : la création d'un pôle courrier et d'un pôle reprographie, ou encore la mutualisation des véhicules. **Le comité encourage la direction de la logistique et du patrimoine à poursuivre ses efforts de mutualisation et de rationalisation afin d'optimiser ses actions.**

### h/ Une véritable stratégie immobilière pluriannuelle au service de la durabilité

L'UP a été l'une des trois premières universités françaises à devenir propriétaire de son patrimoine, dès 2011. Elle fait de cette dévolution un levier majeur de déploiement de ses objectifs en matière de développement durable et d'adaptation de son bâti aux exigences de la formation et de la recherche. L'UP montre une volonté de maîtriser ses coûts afin de préserver le bon état de son parc immobilier, avec un haut niveau de service, et en poursuivant sa valorisation<sup>91</sup>. Toutefois, pour ce qui est de la valorisation, l'UP envisage d'élargir son offre de locations à des tiers, tout en prêtant ses locaux à titre gracieux à ses partenaires locaux dans le but notamment de renforcer sa notoriété. **Le comité regrette que le RAE comme les entretiens n'aient pas permis de comprendre quel plan d'action était prévu pour parvenir à maîtriser les coûts. Le comité encourage l'UP à définir sa stratégie en la matière ainsi que les modalités de mise en œuvre.**

L'UP a élaboré une stratégie immobilière globale reposant sur le développement durable et la responsabilité sociétale et visant à l'émergence d'un écocampus. L'établissement a obtenu le label DD&RS en 2016 et construit dès 2017 son SDDD. Les résultats obtenus en matière notamment de performance du bâti, de gestion de l'énergie, de gestion de l'eau et des paysages et des mobilités douces<sup>92</sup> sont remarquables. Par ailleurs, l'UP intègre à hauteur de 30 %, des critères de DD&RS, dans ses décisions d'attribution de l'ensemble des marchés immobiliers. Les questions d'accessibilité sont traitées avec détermination, présentant des résultats tout aussi remarquables, puisqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2021, 80 % des bâtiments de type ERP<sup>93</sup> sont accessibles aux personnes à mobilité réduite, l'objectif étant d'atteindre 100 % dès 2023. Il en résulte une attractivité particulière puisque le nombre d'étudiants en situation de handicap a bondi de 61 % durant la période 2015-2020 (contre 56 % à l'échelle nationale).

Depuis la dévolution du patrimoine, l'UP a su mener un programme ambitieux pour faire progresser l'état de son patrimoine. C'est ainsi qu'en moyenne, selon le PPI, l'UP engage 1,6 M€ pour la maintenance et 10 M€ en grosses opérations de réhabilitation par an dans le cadre de la dotation de l'État. Il en résulte un bâti en bon état puisque 59 % sont considérés comme « très satisfaisants » et 38 % comme « satisfaisants », seuls 2 % sont considérés comme « peu satisfaisants »<sup>94</sup>. Le comité se félicite de ces bons indicateurs.

Selon le RAE, l'université rationalise depuis 2016 l'utilisation de ses surfaces à l'appui d'un pilotage de ses taux d'occupation anticipant les besoins et les mutualisations de salles d'enseignement. Le comité regrette à nouveau qu'aucune donnée chiffrée n'ait pu être fournie pour étayer cette affirmation.

<sup>90</sup> Entretiens.

<sup>91</sup> RAE, p. 28.

<sup>92</sup> RAE, p. 8 et p. 27, annexe 107.

<sup>93</sup> Établissement recevant du public.

<sup>94</sup> RAE, p. 22.

Grâce à la mutualisation de ses infrastructures (réseau de chaleur partagé de l'UP, centre régional des œuvres universitaires et scolaires [Crous], région) et l'élaboration de partenariats forts (CHU), l'UP a maîtrisé sa facture énergétique avec un gain annuel de 500 k€ durant la période 2016-2021.

La prospective est très poussée, jusqu'en 2035 (PPI), et l'université dispose de plusieurs schémas à temporalités différentes, présentés en CA<sup>95</sup> (SDDD et SPSI). L'université émerge par ailleurs à plusieurs plans de financement structurants comme le Plan de relance.

---

<sup>95</sup> RAE, p. 27.

# La recherche et la formation

## 1 / La politique de recherche

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

### *a/ Un potentiel de recherche, une restructuration à poursuivre*

Selon le RAE<sup>96</sup>, le potentiel de recherche de l'UP s'appuie sur 37 structures de recherche : trois fédérations de recherche, 12 UMR (neuf en tutelle partagée avec le CNRS et trois avec l'Inserm), une unité propre de recherche (UPR) du CNRS, une équipe de recherche labellisée (ERL) avec le CNRS, 19 équipes d'accueil (EA) dont une majorité en sciences humaines et sociales (SHS), et une unité de service et de recherche (USR), à savoir la Maison des sciences de l'Homme et de la société (MSHS). La MSHS est en cotutelle avec le CNRS et 15 UR en sciences humaines et sociales, en art, lettres et langues, en sciences du sport et en sciences économiques et de gestion y sont associées. L'UP compte enfin six laboratoires communs et collaboratifs<sup>97</sup>, et six laboratoires communs (LabCom)<sup>98</sup> labellisés par l'Agence nationale de la recherche (ANR).

La recherche de l'UP est soutenue par un solide potentiel humain constitué, au 31 décembre 2020, de 943 EC, 94 chercheurs du CNRS, quatre chercheurs de l'Inserm et 341 personnels d'appui présents dans les laboratoires. Ce potentiel bénéficie d'équipements scientifiques structurants de haut niveau et de 17 plateformes technologiques, dont une en droit. Les unités de recherche sont de tailles très diverses **et certaines mériteraient d'être regroupées, en droit par exemple**. Par ailleurs, le comité comprend mal pourquoi les unités de ce champ disciplinaire, au nombre de cinq, ne sont pas rattachées à la MSHS, d'autant qu'il existe déjà des collaborations et des projets communs. L'UP a fait un premier effort de structuration des unités de recherche, en regroupant des unités de thématiques voisines, ce qui a permis un meilleur positionnement dans le cadre de grands programmes régionaux et nationaux.

**Le comité recommande à l'UP de poursuivre ses efforts de restructuration de ses unités de recherche afin de gagner en visibilité et en synergie pour l'ensemble des grands domaines, y compris pour les SHS qui sont peu évoquées dans le RAE.**

L'UP n'est pas dans une logique de rivalité avec l'université de Bordeaux, elle cherche tout en créant des coopérations à maintenir une identité propre et à développer des distinctions scientifiques. Elle a su valoriser des domaines d'excellence complémentaires, parfois très spécialisés, qui sont très bien identifiés par le CNRS et par l'Inserm. Ce dernier a investi dans des secteurs de niches (anti-infectieux, en particulier antibiorésistance ; transplantation ; neurosciences). Ce constat est moins net pour les SHS, domaine dans lequel les équipes d'accueil sont majoritaires, mais avec un soutien affirmé du CNRS à la MSHS qui fut la première à avoir été créée en France. La réussite de l'établissement aux AAP successifs du PIA – LabEx, équipements d'excellence (ÉquipEx), EUR, et tout récemment à la première vague de l'AAP ExcellencES, mais aussi à l'AAP Science avec et pour la société (SAPS) – prouve que l'UP a su exploiter ses points forts en matière de recherche et mobiliser son potentiel scientifique autour de projets structurants. Ces projets lui apportent des financements non négligeables ainsi qu'une forte visibilité, même si l'UP ne bénéficie pas du label d'initiative d'excellence (IdEx) ou du label Initiative science innovation territoire économie (I-Site). En outre, dans ces projets d'envergure, l'UP a mobilisé des partenaires non académiques qui sont venus renforcer son ancrage territorial. **Le comité encourage l'UP à poursuivre ses efforts en ce sens.**

<sup>96</sup> RAE, p. 29.

<sup>97</sup> Partenariat recherche et innovation en matériaux émergents pour l'optronique (Primeo) ; Imagerie métabolique multi-noyaux multi-organes (I3M) ; Optimisation des propriétés mécaniques d'alliages métalliques aéronautiques par le contrôle de la microstructure issue de la mise en forme (Opale) ; laboratoire de recherche commun avec le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) dans le domaine du comportement dynamique des matériaux et de la mécanique des fluides ; laboratoire d'études, de recherche et de développement sur les étanchéités dynamiques (Lerded) ; OpenLab Fluidics@Poitiers.

<sup>98</sup> LabCom Ionesco (efficacité énergétique) ; LabCom Optimisation des conduits de fumisterie en conditions d'incendie (Optifum) ; LabCom Contrôle et visualisation machine pour l'industrie 4.0 (Mach4) ; LabCom Pour une dynamique des entreprises, de la société, et des territoires vers l'innovation sociale (Destins) ; LabCom pour l'insertion des énergies nouvelles et l'optimisation des réseaux (ALIENOR) ; LabCom Développement de modèles cellulaires épithéliaux humains pour la prédiction et le testing pharmacologique des maladies de la sécheresse oculaire (DED-Line).



## *b/ Des orientations scientifiques à affirmer, une culture de l'excellence à porter*

La stratégie de financement de la recherche est peu documentée dans le RAE. La somme globale des ressources propres paraît faible pour une université de la taille de l'UP, surtout avec l'association d'un CHU. En matière de financement de la recherche, la disparition de la région Poitou-Charentes a entraîné des changements importants. L'UP avait un lien privilégié avec la région Poitou-Charentes, car elle était la seule université de la région, à l'exception de La Rochelle Université. Ainsi, chaque année, l'université recevait une enveloppe pour financer des contrats doctoraux dont elle disposait comme elle l'entendait. Les choses sont devenues plus compliquées du fait du rattachement, à partir de 2016, à la région Nouvelle-Aquitaine (cf. *supra*). Ainsi, pour obtenir des financements de la région pour des contrats doctoraux, il convient de répondre à des AAP portant sur des champs thématiques prédéfinis, qui ne correspondent pas forcément aux orientations des laboratoires de l'UP (en particulier en SHS). Par ailleurs, la région ne finance que des demi-contrats doctoraux, ce qui implique de trouver d'autres financeurs ou que l'UP finance elle-même l'autre moitié. Cependant, après une phase d'adaptation un peu difficile, tous les acteurs rencontrés reconnaissent que, même si l'obtention de financements de la région demande plus d'investissement, leur volume est beaucoup plus important qu'avant 2016. Les entretiens menés par le comité contredisent en partie l'analyse SWOT du RAE, qui présentait le changement de rattachement régional comme une menace. En effet, si sur l'aspect spécifique du cofinancement des contrats doctoraux, un fonctionnement satisfaisant est maintenant atteint, le changement de région a conduit à des difficultés sur d'autres dossiers (construction du CPER par exemple).

L'UP affiche l'ambition de promouvoir l'interdisciplinarité, sans pour autant que le RAE décline cette ambition au travers de dispositifs concrets et structurants. Les entretiens avec les directeurs d'UR soulignent l'importance des réseaux thématiques de recherche pilotés par la région, qui sont selon eux de nature à encourager la collaboration et l'interdisciplinarité. Mais, contrairement au RAE qui dresse un bilan très positif de ces réseaux pour soutenir l'interdisciplinarité, les résultats des entretiens sont plus nuancés. Le comité souligne que les projets retenus dans le cadre des AAP du PIA (LabEx, EUR, ExcellencES), tout comme la MSHS dans le domaine des SHS, constituent des outils importants de promotion de l'interdisciplinarité. **Le comité recommande à l'UP de se doter d'instruments concrets afin de soutenir son ambition interdisciplinaire.**

Le RAE ne décrit que peu l'ambition d'une recherche d'excellence. Le comité note un court passage<sup>99</sup> décrivant des objectifs qui concernent la structuration et le pilotage de la recherche, mais peu de détails sont donnés. Cette première impression a été équilibrée par la déclaration de la nouvelle présidence de l'UP qui déclare vouloir renforcer significativement le positionnement et la visibilité de la recherche de l'UP et par des entretiens avec différents acteurs de la recherche qui soutiennent fortement ce changement de politique, fondé pour partie sur la crainte que l'UP devienne un collège universitaire<sup>100</sup>. La présidente a déclaré que la recherche ne peut plus être considérée comme une variable d'ajustement et qu'il faut donc renforcer les moyens RH et financiers qui lui sont alloués. Équilibrer la formation et la recherche constitue d'ailleurs un des axes du projet ExcellencES, et plus globalement du projet porté par la nouvelle équipe.

La constitution, en 2019, de la direction de la recherche et de l'innovation (DRInnov), sur la base d'une des recommandations du précédent rapport du Hcéres<sup>101</sup>, constitue une étape décisive dans la mise en œuvre d'un pilotage centralisé dans ce domaine. Il en est de même de la création d'une unité budgétaire (UB) recherche en central. Le VP chargé de la recherche est secondé par pas moins de trois VP délégués (innovation et partenariats économiques ; culture scientifique et projets pluridisciplinaires ; politique de publication scientifique et documentation). L'augmentation de la dotation des laboratoires, selon des critères clairs et transparents, constitue un autre indicateur essentiel, même si le comité peut regretter que le calcul de la dotation ne comporte pas de part variable calculée à partir de critères incitatifs et de performance. Les réunions de directeurs d'unité (DU), qui avaient lieu deux fois par an, sont désormais organisées tous les deux mois, sachant que des réunions de DU sont également organisées dans le cadre des composantes et, dans le cadre de la MSHS, en ce qui concerne les SHS. Pour autant, les DU ne participent pas aux dialogues de gestion mis en place par l'établissement : ce dernier ne met pas en place de dialogue de gestion propre aux laboratoires, à l'exception des dialogues de gestion spécifiques organisés pour l'UPR PPrime, qui compte près de 600 membres, et pour l'UMR IC2MP qui en compte plus de 400.

**Le comité recommande à l'UP d'accompagner son ambition, désormais prioritaire, d'une recherche d'excellence, de la mise en œuvre d'actions concrètes claires et visibles, incluant des accords renforcés de pilotage avec les EPST. Les premiers efforts de structuration à travers la nouvelle DRInnov sont positifs, mais**

<sup>99</sup> RAE, p. 30.

<sup>100</sup> RAE, annexe 003 (SWOT).

<sup>101</sup> Prédécent rapport du Hcéres, p. 16.



**mériteraient d'être encore renforcés afin de faire bénéficier le SPVR de supports supplémentaires. Le comité recommande également de saisir les possibilités en SHS.**

**Le comité recommande également à l'UP de préciser la stratégie d'évolution de sa politique de recherche, en définissant l'implication des composantes dans cette évolution et en utilisant les outils dont elle dispose (politiques d'emplois, appels à projets internes, allocations doctorales et CRCT, etc.).**

**Compte tenu du succès mitigé aux AAP européens, l'UP devrait se doter d'une feuille de route et d'une stratégie de financement externe adaptées.**

**Enfin, un prélèvement sur les contrats de recherche pourrait permettre de dégager une enveloppe financière stratégique dont le déploiement servirait à financer des AAP internes mieux dotés, ainsi que d'autres dispositifs liés à la recherche. À ce titre, une analyse par l'UP de sa capacité à gérer davantage de contrats de recherche est recommandée par le comité.**

### *c/ Une gouvernance de la recherche à maîtriser à l'échelle de l'établissement*

Le RAE interroge le fonctionnement hétérogène et non coordonné de l'établissement, y compris en matière de recherche. Même s'il est apparu, au cours des entretiens, qu'un pilotage central de la recherche est plus facile à faire admettre que pour d'autres fonctions de soutien et de support, les entretiens ont mis en évidence un certain nombre d'obstacles à la définition et à la mise en œuvre d'une politique d'établissement en matière de recherche. Ainsi, il est apparu que certaines unités de recherche sont encore rattachées budgétairement à une composante et non à la direction de la recherche, même si leur nombre a diminué au cours de la période évaluée. De plus le comité s'interroge sur le fait que les des unités de recherche soient encore toutes rattachées à une composante du point de vue RH pour les personnels Biatss<sup>102</sup>. Par ailleurs, certaines composantes ont encore une UB recherche<sup>103</sup>, qui leur permet de financer des actions de recherche de façon autonome, ce qui représente une dispersion regrettable des moyens alloués à la politique de la recherche, notamment en matière de RH. Enfin, l'existence au sein des composantes, d'un assesseur à la recherche (dont le rôle est variable d'une composante à l'autre) et d'un conseil scientifique a paru surprenante. Les membres du conseil scientifique, élus ou non, examinent et classent, dans le cadre de séances restreintes et plénières, les demandes de soutenance d'HDR, les demandes d'éméritat, les demandes de CRCT ou de délégation et les demandes de subvention pour colloques. Un certain nombre d'acteurs rencontrés par le comité se disent cependant satisfaits de ce fonctionnement, qui présente l'avantage de permettre une implication concrète des composantes dans la politique de la recherche. Toutefois, le comité se demande si ces conseils facultaires, vécus comme des instances de proximité, n'empiètent pas sur les prérogatives de la CR et du Cac, même s'ils n'ont qu'un rôle consultatif et que les instances centrales ont toujours la possibilité de modifier les classements qui leur sont envoyés.

La création des campus a contribué à structurer la recherche par grands domaines scientifiques et thématiques afin de rendre ces derniers plus visibles. Ni le RAE, ni les entretiens n'ont toutefois permis d'élucider leur mise en œuvre effective, leurs missions scientifique et politique, leur articulation en matière de formation et de recherche, et leur lien avec les composantes et les unités de recherche. Leur gouvernance et leur place au sein de l'établissement mériteraient d'être mieux définies.

**Le comité recommande à l'UP de poursuivre le rattachement de l'ensemble des laboratoires à l'UB recherche de l'université et de préciser le rôle qu'elle entend faire jouer aux « campus » dans sa politique scientifique.**

### *d/ Des ambitions internationales à consolider*

Le RAE fait apparaître une forte ambition d'internationalisation de l'UP. La participation de l'UP au réseau international dit *Coimbra Group*, ainsi que sa fonction de coordination de l'alliance d'universités européennes *EC2U*, sont des instruments concrets et convaincants de cette ambition et devraient permettre de mieux positionner encore l'UP dans l'espace européen de la recherche et de l'innovation. L'UP a connu un certain succès dans le programme-cadre européen H2020. Ce succès pourrait être accru en tirant stratégiquement davantage profit du *Coimbra Group* et de l'*EC2U*, afin de renforcer le positionnement de l'UP et sa visibilité en Europe. Le RAE fait également état de l'obtention d'une bourse de l'European Research Council (ERC) Starting Grant et de la participation à quatre nouveaux projets Erasmus+, en complément de 3 déjà en cours, soit un

<sup>102</sup> Entretiens.

<sup>103</sup> Entretiens.

total de sept projets sur la période. Ce bilan reste perfectible. Compte tenu de la forte ambition d'internationalisation de l'UP, il est étonnant d'observer que le pôle de la recherche, de l'innovation et des relations internationales n'a pas de directeur et que l'interaction entre ces différentes facettes ne s'est pas concrétisée.

Le comité recommande à l'UP d'intensifier ses efforts pour obtenir davantage de bourses ERC et pour parvenir à être porteur de davantage de projets Erasmus+. Il recommande également de revitaliser sous un nouveau format adapté l'ex-mission d'ingénierie pour les projets internationaux (MIPI), afin d'offrir un soutien adéquat aux (futurs) porteurs de projets européens et de capitaliser sur les expériences acquises. Enfin, le comité recommande à l'UP de continuer à utiliser son appartenance au réseau Coimbra Group et à bénéficier d'un partage de bonnes pratiques afin de répondre aux AAP européens sur des thématiques partagées entre les membres de ce réseau.

### *e/ Une politique d'intégrité scientifique à affirmer*

Le RAE précise que l'UP s'est dotée d'une charte en faveur de l'intégrité scientifique<sup>104</sup>, accessible sur le site web de l'université. Sa concrétisation semble, pour le moment, se résumer à la nomination d'un référent pour l'intégrité scientifique et à un module de formation doctorale obligatoire comme le prévoit la réglementation. Le RAE ne précise cependant pas si ce référent est entouré d'une cellule ad hoc. Il a régulièrement à traiter des manquements à l'intégrité scientifique (par exemple, 2 actions au cours de l'année 2021 : un plagiat et une sollicitation de rédaction d'un addendum suite à un signalement consécutif à une publication). Des actions de sensibilisation sont conduites par le RIS depuis 2021 sous formes de séminaires à l'adresse des étudiants et des personnels, avec une fréquence prévue d'une fois par an. Des actions spécifiques dans ce domaine sont conduites au sein des Ecoles Doctorales, à l'adresse des doctorants.

**Le comité recommande à l'UP d'exposer plus clairement les procédures mises en œuvre en cas d'infraction à l'intégrité scientifique ou de conflits interpersonnels, en particulier lorsqu'elles concernent l'encadrement des doctorants.**

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

### *f/ Une indéniable capacité à fédérer les énergies*

La section du RAE portant sur la politique de valorisation au sens large est rédigée avec soin et est bien documentée<sup>105</sup>. Complétée par les entretiens, elle permet de prendre la mesure d'une des forces de l'établissement, à savoir sa capacité à fédérer autour de l'enjeu de la valorisation de la recherche en dépassant les frontières institutionnelles. Ce dépassement est caractérisé, particulièrement, par l'installation en 2019 de la DRInnov, suivant l'une des recommandations du précédent rapport d'évaluation du Hcéres. Cette direction regroupe cinq anciennes structures : la direction de la recherche et des études doctorales (Dred), la cellule de gestion CPER-Feder<sup>106</sup>, la MIPI, la mission pour la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) et le SPVR, mutualisé avec le CNRS et l'Isae-Ensma. La DRInnov, qui s'occupe de la gestion administrative des activités propres à la recherche, concentre aussi l'ensemble des outils et rassemble l'ensemble des partenaires institutionnels impliqués dans les actions de valorisation et de diffusion de la culture scientifique. Ce faisant, elle permet une mise en synergie du talent<sup>107</sup> des personnels pour un effectif relativement modeste.

Il convient de souligner le fonctionnement du SPVR, qui favorise la coopération non seulement entre l'UP, le CNRS et l'Isae-Ensma (dont dépend institutionnellement le service), mais aussi avec le CHU (dont le personnel rattaché à la valorisation exerce une partie de son activité au sein du service) et l'agence Aliénor Transfert (dont les personnels ont souvent des missions partagées avec le SPVR).

L'organisation de la valorisation mise en place par l'UP lui confère une maîtrise de ses actions, comme en témoigne la capacité à produire les annexes du RAE listant les actions de valorisation partenariale, les LabCom, les conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) ou encore les actions de diffusion des savoirs. Ces annexes permettent de constater que la relation au monde de l'entreprise se joue principalement au sein

<sup>104</sup> RAE, p. 32.

<sup>105</sup> RAE, pp. 34-37.

<sup>106</sup> Fonds européen de développement régional.

<sup>107</sup> Au sens défini par Wikipédia : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_des\\_talents](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_talents).

des LabCom<sup>108</sup> et à travers les thèses menées dans le cadre d'une Cifre. L'existence d'un LabCom portant sur l'innovation sociale et solidaire montre que l'établissement a su intégrer les SHS dans ses actions de valorisation partenariale, fait plutôt rare pour être ici relevé<sup>109</sup>.

Au-delà de la maîtrise de ces actions, l'UP a su acquérir une vision objective des enjeux et des initiatives pertinentes en matière de valorisation.

D'une part, les 17 plateformes technologiques sont mises en avant dans le RAE, et l'établissement, à travers son site web, communique sur leur valeur ajoutée. Toutefois, ces plateformes de l'UP n'ont pas de modèle économique permettant leur pérennisation. Face à cette situation, il est remarquable que l'établissement et les animateurs des plateformes aient proposé un (re)positionnement clair de l'activité de recherche et de partenariat de ces plateformes (par opposition au modèle alternatif de soutien de l'activité de recherche par la prestation de service) et aient lancé, en partenariat avec le CNRS, une démarche d'évaluation comparative des pratiques, qui est en cours de réalisation.

D'autre part, en ce qui concerne la diffusion des savoirs et de la culture scientifique, l'UP affiche une approche très volontariste à la fois dans ses actions et dans la recherche de leviers financiers en soutien à celles-ci. Ce positionnement est parfaitement en ligne avec la marque de l'établissement (*l'Université dans la Cité*). Cette activité est renforcée par celle du centre de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI) Espace Mendès France. L'établissement rencontre toutefois des difficultés pour motiver le corps des EC-C à participer aux actions de CSTI et fait le constat d'un possible manque d'efficacité, voire d'une dispersion de ses activités. À l'appui d'un recensement quasi complet de l'ensemble des actions menées en matière de CSTI, l'UP a lancé, dans une logique de rationalisation, une campagne de revue des contrats soutenant ces actions (en intégrant des notions de *reporting* et de responsabilisation pour ce qui est des résultats des actions).

Les partenaires industriels (*start-up* comme grands groupes industriels français et européens) apprécient le très bon niveau de la DRInnov, tant en matière de potentiel de valorisation que de facilitation contractuelle. Les entretiens ont également permis au comité de constater que la perception de l'efficacité de la DRInnov en général, et du SPVR en particulier, était partagée par les responsables des laboratoires, quelle que soit leur tutelle principale<sup>110</sup>. Cette reconnaissance semble à mettre à l'actif, aussi bien des personnels que des VP (VP chargé de la recherche, VP délégué chargé de l'innovation et des partenariats économiques et VP déléguée chargée de la culture scientifique et des projets pluridisciplinaires).

Lors de la préparation de l'évaluation, le comité s'était interrogé sur l'intérêt d'intégrer l'Inserm au SPVR afin d'étendre la couverture de ce dernier. Les échanges conduits avec les EPST ont établi que des discussions entre ceux-ci et l'UP étaient en cours et devraient déboucher sur une implication de l'Inserm dans le SPVR. Cette implication aurait d'autant plus de sens que l'Inserm devrait devenir membre de la nouvelle coordination de site, selon des modalités non définies au moment de la visite.

**Il est donc tout à fait concevable que l'UP, dans sa prochaine phase de développement, franchisse un palier d'efficacité pour le soutien à l'innovation par le transfert de technologies et la diffusion de la culture scientifique au service de la Cité.**

### *g/ Des fragilités à corriger*

L'UP pourrait toutefois être entravée dans sa progression par son insuffisance pour le moment, à traduire ses orientations en outils de pilotage qualitatifs et quantitatifs et à suivre ses réalisations effectives par le biais de tableaux de bord. Ce n'est, en effet, qu'au travers de tels instruments de pilotage, et non plus en s'appuyant sur des listes ou de simples rapports d'activité, que pourront être appréciés les résultats effectifs.

**Le comité engage l'UP à poursuivre sa politique en se fixant des objectifs quantitatifs et qualitatifs clairs et partagés, et en mettant en place les outils de pilotage adaptés.**

Cette faiblesse méthodologique est illustrée par le RAE<sup>111</sup>, où il est question de « plus de 350 contrats de projets collaboratifs par an pour un montant supérieur à 3 M€ ». L'absence de référentiel pour les données quantitatives affichées a conduit le rédacteur à oublier de préciser que les 3 M€ ne sont pas la valeur totale des partenariats (alors que le texte en donne l'impression), mais uniquement les ressources propres dégagées pour l'UP. Le

<sup>108</sup> Le comité fait ici sienne la définition qu'en fait le CNRS (<https://www.cnrs.fr/fr/cnrsinfo/labcom-le-cnrs-fait-laboratoire-commun-avec-les-entreprises>) c'est-à-dire la mise en place contractuelle d'équipes plus ou moins pérennes pour des programmes de recherche partenariaux, qu'ils aient été lauréats de l'AAP ANR – ce qui est le cas de 50 % des LabCom de l'UP – ou non.

<sup>109</sup> Le CNRS recense seulement 2 % de LabCom en SHS.

<sup>110</sup> Entretiens.

<sup>111</sup> RAE, p. 35.

montant bénéficiant à l'activité des laboratoires est en fait plus de 2,5 fois plus élevé<sup>112</sup>. Or, c'est bien la valeur globale qui aurait été utile à l'appréciation de la vision de l'activité de valorisation du SPVR et à l'évaluation de l'adéquation des besoins en personnel avec les objectifs et les résultats du service. Cette difficulté est sérieuse et va au-delà de l'enjeu du pilotage, car, par rebond, elle a pour effet de ne pas mettre assez en valeur le rôle des personnels et débouche sur une très grande difficulté à retenir les talents.

De même, l'UP se veut proactive dans l'application de la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi PACTE) pour ce qui concerne en particulier le statut de l'EC entrepreneur (une fiche très synthétique et pertinente est disponible sur son site web), mais, pour réussir dans cette voie, **le comité lui recommande de poser des objectifs quantitatifs et qualitatifs en lien avec son positionnement affirmé d'Université dans la Cité.**

Enfin, l'UP déclare un taux de survie à cinq ans<sup>113</sup> de 84 % des *start-up* créées. Toutefois, sur son site web, parmi les trois *start-up* revendiquées comme illustrant son activité de transfert, le comité constate qu'une première a fait faillite et qu'une deuxième n'avait, au moment de la visite, ni déposé ses comptes 2020, ni tenu d'assemblée générale permettant le report du dépôt de ses comptes. Ce constat conduit le comité à s'interroger sur la pertinence du taux de survie déclaré.

Si l'activité partenariale est un point fort de l'UP, les entretiens ont mis en évidence que la mise en place d'une culture entrepreneuriale parmi les personnels reste également à développer au sein de l'université.

**Ainsi, le comité recommande à l'UP d'approfondir et d'étayer par des données fiables et consolidées sa démarche qu'elle a engagée pour la valorisation et la diffusion de la culture scientifique. Une meilleure intégration de l'Inserm au sein du SPVR constituerait également un avantage considérable. Enfin, le comité encourage l'UP à valoriser au mieux les missions de ses personnels.**

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

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

L'UP propose une offre de formation pluridisciplinaire déployée sur les quatre départements du nord de la région Nouvelle-Aquitaine. Les indicateurs pour évaluer la cohérence et la pertinence de cette offre sont quasi-absents du RAE (attractivité pour les bacheliers locaux, insertion professionnelle des diplômés, adéquation au potentiel humain de l'université, réponse aux attentes et aux besoins des milieux socio-économiques, etc.), **ce que regrette le comité.** L'offre de formation 2022-2028 évoluera peu malgré une volonté de recalibrage souhaitée par l'équipe de gouvernance<sup>114</sup>. Globalement, l'alternance est peu présente. Néanmoins, la stratégie mise en place ces dernières années pour le développement de l'apprentissage commence à porter ses fruits. En matière de pilotage, le développement du SI formation au cours de la période écoulée a permis à l'université de progresser en se dotant de nouveaux outils. En parallèle de ce chantier qui se poursuit, le développement d'une culture et d'une pratique du pilotage des formations, sur la base d'indicateurs et de tableaux de bord fiables et partagés, demeure nécessaire.

### *a/ Une offre de formation large, mais dont les indicateurs manquent pour en évaluer la cohérence et la pertinence*

L'UP est une université pluridisciplinaire avec une composante en santé. Son offre de formation 2018-2022 est structurée en cinq champs de formation (sciences et technologies ; sciences juridiques, économiques et de gestion ; sciences humaines, lettres, langues et arts ; sciences de la vie, du sport et de la santé ; sciences de la formation et de l'éducation). Elle est dispensée au sein de 14 composantes et l'université délivre 114 diplômes nationaux. Le RAE est très descriptif. On n'y trouve pas assez d'éléments permettant de démontrer la pertinence et la cohérence de l'offre de formation, **ce que regrette le comité.** Géographiquement, elle est répartie sur l'ensemble du territoire de l'établissement (quatre départements nord-aquitains et six villes). En ce qui concerne l'attractivité pour les bacheliers « locaux », une seule donnée est disponible dans le RAE : les bacheliers issus « du

<sup>112</sup> Entretiens.

<sup>113</sup> RAE, p. 35.

<sup>114</sup> Cf. réponse à l'attente numéro 4 de l'UP, en fin du présent rapport.

bassin » de l'UP représentaient 63,5 % des admis en 2019<sup>115</sup>. L'évolution de cet indicateur durant la période écoulée n'est pas précisée. Concernant l'IP, peu d'informations sont fournies par l'établissement qui écrit lui-même<sup>116</sup> que « les taux de réponse aux enquêtes d'insertion peuvent être considérés comme faibles ». Aussi, il est difficile de s'assurer de la pertinence des formations en matière de débouchés professionnels ». L'adéquation entre les besoins et le potentiel enseignant n'est pas davantage renseignée. La seule information disponible se trouve dans les attentes exprimées par l'établissement : « L'offre de formation de l'UP est présentée comme « très large », dépassant le potentiel humain ». En matière de partenariats en lien avec la formation, dans et en dehors de la coordination territoriale, quelques exemples sont cités<sup>117</sup>, mais sans faire référence à une quelconque politique de l'établissement en la matière.

### *b/ Une offre de formation qui évolue peu en vue de la prochaine période contractuelle*

La structuration de l'offre de formation évolue pour la période 2022-2028, pour renforcer le lien entre la formation et la recherche, avec six champs de formation, calqués sur les campus, en cohérence avec la structuration de la recherche (sciences juridiques ; sciences humaines, économiques et sociales ; mathématiques et numérique ; aéronautique et transport ; énergie, environnement, évolution ; biologie-santé)<sup>118</sup>. Le RAE indique cependant que le cadrage de l'offre de formation actuelle est largement repris pour l'offre 2022-2028<sup>119</sup>, ce que les entretiens ont également confirmé en dépit de la volonté d'un recalibrage clairement exprimée par l'équipe de gouvernance. **Le comité incite donc l'établissement à bien identifier les leviers lui permettant d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.**

### *c/ Un mécanisme de prise en compte des besoins de l'environnement économique peu opérationnel*

Pour ce qui est des besoins de l'environnement économique de l'UP, outre le fait que des caractéristiques locales soient prises en compte (formations dans le domaine de l'image à Angoulême, formations dans les domaines du droit, du droit-assurance, de l'actuariat à Niort), le RAE indique que « l'adéquation entre les formations proposées par l'UP et les besoins de son environnement économique est assurée par la mise en place des conseils de perfectionnement. La fréquence de leur tenue, ainsi que leur composition, qui intègre obligatoirement des professionnels du secteur, garantissent une offre de formation réactive aux évolutions des besoins du monde socio-économique »<sup>120</sup>. Dans les faits, ces conseils sont rarement mis en place et opérationnels (voir *infra* référence 12), ce qui laisse penser que l'offre de formation n'est que très partiellement construite en adéquation avec les enjeux socio-économiques.

### *d/ Des effectifs d'alternants relativement modestes, mais une stratégie de développement de l'apprentissage qui commence à porter ses fruits*

L'UP propose des formations en alternance ainsi qu'un accompagnement de la formation tout au long de la vie. Elle s'appuie sur le service commun UP&Pro pour l'information et l'accompagnement des candidats à l'alternance, à la reprise d'études et à la validation des acquis de l'expérience (VAE). Le RAE indique que près de 300 formations sont ouvertes à la formation continue<sup>121</sup>. En matière d'activités, les données présentées<sup>122</sup> montrent que, pour la période de 2016 à 2019, l'activité de VAE a diminué de l'ordre de 20 % (en 2016 : 193 dossiers de recevabilité déposés pour 99 examinés par un jury ; en 2019, les chiffres sont respectivement de 159 et 75) et l'activité de validation des acquis personnels et professionnels (VAPP) a légèrement augmenté. Les chiffres de la ligne « formation continue » ont doublé, passant de 630 en 2016 à 1 228 en 2019, et ceux de la ligne « reprise d'études » ont baissé de 40 %, passant de 1 002 à 614 durant la même période.

Pour ce qui relève de l'apprentissage et des contrats de professionnalisation, l'analyse de la trajectoire n'est pas aisée, car les données relatives aux effectifs, demandées par le comité lors de la visite et fournies par l'UP, sont différentes des données présentes dans le RAE, en particulier celles qui portent sur les contrats de professionnalisation. En se fondant sur les dernières données fournies par l'UP, le comité observe un nombre de

<sup>115</sup> RAE, p. 39.

<sup>116</sup> RAE, p. 53.

<sup>117</sup> RAE, p. 38.

<sup>118</sup> RAE, p. 38.

<sup>119</sup> RAE, p. 38.

<sup>120</sup> RAE, p. 38.

<sup>121</sup> RAE, p. 39.

<sup>122</sup> RAE, tableau 6, p. 40.



contrats de professionnalisation globalement faible, mais en progression (81 en 2015-2016, 155 en 2021-2022). Pour l'apprentissage, les effectifs, plutôt modestes, ont augmenté entre 2015-2016 (479 apprentis) et 2017-2018 (620 apprentis), puis ont ensuite diminué jusqu'en 2019-2020 (535 apprentis). Depuis 2020-2021, ils sont repartis à la hausse (710 en 2020-2021, 801 en 2021-2022). L'UP précise dans son RAE<sup>123</sup> qu'elle oriente sa stratégie d'ouverture de formations à l'apprentissage en la mettant en cohérence avec la demande des milieux socio-économiques territoriaux ou nationaux. Les chiffres des deux dernières années semblent montrer que cette stratégie commence à porter ses fruits, mais ils restent toutefois relativement modestes (956 alternants en 2021-2022 pour un effectif total d'étudiants de l'ordre de 30 000). **Le comité encourage l'UP à poursuivre ses efforts pour développer l'alternance.**

### *e/ Des échanges organisés et fructueux entre le niveau central et les composantes, qui reposent sur les assesseurs à la formation*

Chaque composante a dans son équipe de direction un assesseur à la formation. Ses principales missions en interne concernent le pilotage et l'organisation de l'offre de formation. Les assesseurs à la formation constituent la courroie de transmission entre la présidente de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) – également VP chargée de la formation – et les composantes. Une réunion mensuelle se tient entre les assesseurs, la présidente de la CFVU, les VP délégués (réussite étudiante ; orientation et insertion ; formation continue et alternance) et le pôle formation et réussite étudiante. Cette organisation et ce fonctionnement, **perçus positivement par le comité**, permettent un travail de coconstruction entre le niveau central et les composantes. Les assesseurs participent au déploiement de la politique de la formation de l'université (approche par compétences, conseils de perfectionnement, admissions en 1<sup>er</sup> cycle, réussite étudiante, etc.).

### *f/ Un SI formation qui s'étoffe en vue de devenir un véritable outil de pilotage*

La gouvernance porte désormais une attention au pilotage centralisé du SI formation. En 2018, une direction du pilotage des formations, chargée de ce SI, a été créée. Cette création matérialise la volonté de l'établissement de maîtriser le SI formation pour en faire un véritable outil de pilotage. Ce sont maintenant huit ETPT, contre trois auparavant, qui se consacrent au pilotage fonctionnel du SI formation : Apogée (gestion des inscriptions et des dossiers des étudiants), Arexis pour la gestion des stages et de la formation tout au long de la vie, eCandidat (inscriptions de la L2 jusqu'au doctorat), Ametys pour le coût prévisionnel et l'affichage de l'offre de formation) et Pégase. Les tâches sont réparties entre le niveau central et les composantes, et la direction du pilotage des formations organise des formations pour les utilisateurs. Les outils sont désormais en place, déployés et utilisés. Toutefois, les entretiens ont mis en évidence que les procédures n'étaient pas unifiées et pouvaient varier selon les composantes. La production d'indicateurs et de tableaux de bord fiables pour le pilotage de la formation n'est pas encore une réalité. **Le comité encourage l'établissement à poursuivre ses efforts de structuration et de fiabilisation du SI formation pour en faire un véritable outil de pilotage. Pour cela, il considère que la direction du pilotage des formations doit être l'unique chef de file et être garante de la qualité des données liées à la formation, ce qui passe nécessairement par la définition, la formalisation et le respect de procédures uniques à l'échelle de l'établissement.**

Au-delà de la question de leur fiabilité évoquée ci-dessus, le RAE et les différentes annexes mises à la disposition du comité, fournissent peu, voire pas du tout, d'indicateurs de pilotage en matière de formation. Sans même parler de données numériques, il est rarement fait référence à des indicateurs de suivi. Les progrès passés et à venir dans le domaine du SI formation devraient permettre de corriger cette lacune. **Néanmoins, le comité considère que le développement de la culture et de la pratique du pilotage, sur la base d'indicateurs et de tableaux de bord fiables et partagés, constitue un chantier important à conduire en parallèle.**

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

L'UP porte, en matière de formation, des politiques ambitieuses dans différents domaines (approche par compétences, conseils de perfectionnement, innovation pédagogique, numérique, international), parfois soutenues par des succès aux AAP du PIA. Force est de constater que l'ampleur et la rapidité de leur déploiement au bénéfice des étudiants ne sont pas toujours au rendez-vous. D'une manière générale, le RAE en fait le constat avec lucidité, mais sans avancer d'éléments permettant d'expliquer ces situations et d'en comprendre les raisons. Les entretiens n'ont pas permis au comité d'en savoir davantage. **Le comité**

<sup>123</sup> RAE, p. 40.

**recommande à l'université d'entreprendre, avec toutes les parties prenantes, des échanges permettant d'identifier les véritables freins au déploiement de ses politiques et d'apporter les mesures correctives.**

### *g/ Approche par compétences : une volonté politique claire, des moyens disponibles, mais un chantier qui avance à petite vitesse*

L'UP est engagée dans le déploiement de l'approche par compétences (APC) au sein des différents cycles de formation depuis 2016<sup>124</sup>. L'obtention du NCU Élans fin 2018, pour une durée de 10 ans, soutient le déploiement de l'APC en apportant des moyens supplémentaires. L'objectif de la généralisation à toutes les licences est prévu à échéance 2028. Pour le niveau master, le chantier est en phase de démarrage et aucune échéance n'a été fixée. Le déploiement est réalisé progressivement, en particulier à partir de trois mentions de licence pilotes et de trois masters. L'accompagnement est effectué par les conseillers pédagogiques du centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques (CRIIP) pour toute équipe pédagogique ou tout acteur de la formation qui souhaite construire une formation s'inscrivant dans la démarche. En complément, l'UP souhaite donner une impulsion forte à l'acquisition des compétences transversales au sein de la licence générale. Depuis 2018, un référentiel de compétences communes a été réalisé pour les compétences numériques et documentaires. Par une délibération de la CFVU du 25 mars 2021, l'UP s'est dotée d'un référentiel des compétences transversales pour le niveau licence (cinq blocs de compétences transversales). L'engagement de l'UP dans l'APC est manifeste, notamment à travers le NCU Élans qui apporte des moyens. Cependant, le RAE ne dit rien sur la perception de cette évolution par les composantes de formation et leur engagement dans ce processus. Il ne dit rien non plus sur l'appropriation et l'utilisation par les parties prenantes de l'existant. Le rapport d'évaluation des mentions du 1<sup>er</sup> cycle, publié par le Hcéres le 3 mai 2021, indique quant à lui : « L'approche compétences permettant la définition d'un référentiel commun entre le monde académique et le monde professionnel est timidement amorcée »<sup>125</sup>. Il mentionne également, parmi les principaux points faibles, une « appropriation contrastée des évolutions souhaitées par l'établissement (approche compétences, transformation pédagogique, etc.) »<sup>126</sup>. Dans ce domaine, l'équipe présidentielle ne souhaite manifestement ni contraindre, ni imposer. **Le comité incite l'établissement à identifier les véritables freins au développement de l'APC et à élaborer un plan d'action pour éviter que le chantier ne s'éternise, voire ne s'enlise.**

### *h/ Conseils de perfectionnement : une volonté politique claire, des documents de référence validés à l'unanimité, mais un déploiement qui tarde à se faire*

Les conseils de perfectionnement sont inscrits dans le cadrage de l'offre de formation validée à l'unanimité par le CA de l'UP du 25 novembre 2016. Ce cadrage précise le rôle, la composition et la fréquence minimale de tenue de cette instance. Une charte des conseils de perfectionnement, visant à préciser leur périmètre d'intervention, leurs missions, leur composition et leurs modalités de fonctionnement, a été adoptée à l'unanimité par la CFVU du 21 janvier 2020. Malgré des documents de référence et des délibérations validées à l'unanimité, dans les faits, ces conseils sont rarement en place et opérationnels. En effet, dans le RAE, on peut lire<sup>127</sup> : « En formation, la mise en place des conseils de perfectionnement reste la principale mesure d'amélioration continue. Portée par la vice-présidente formation, elle est déclinée avec plus ou moins de pertinence par les composantes » ; « à l'exception des licences professionnelles, la mise en place des conseils de perfectionnement est restée insuffisante en licence générale et en master » ; « les conseils de perfectionnement sont relativement peu activés ». Les entretiens ont permis au comité de confirmer que l'effectivité des conseils de perfectionnement relevait de l'exception. Le chantier n'est pas à l'arrêt au niveau des composantes, mais il avance lentement. Comme dans le cas du déploiement de l'APC, ni le RAE ni les entretiens ne permettent de mettre en évidence les véritables freins ou difficultés qui peuvent expliquer cette situation. Le RAE indique toutefois que « la crise sanitaire a perturbé le fonctionnement de ces conseils, car beaucoup de mentions ont eu du mal à réunir cette instance autant sur l'année universitaire 2019-2020 que sur l'année 2020-2021 »<sup>128</sup>. Mais le comité note que cet argument n'a pas été mis en avant par les interlocuteurs rencontrés lors des entretiens où la question des conseils de perfectionnement a été évoquée. **Le comité incite l'établissement à identifier les véritables freins qui empêchent la généralisation des conseils de perfectionnement à toutes les mentions (licences, licences professionnelles, masters). Le comité considère notamment que la mise en place, au niveau central, d'un dispositif de suivi de la tenue des conseils de**

<sup>124</sup> RAE, p. 42.

<sup>125</sup> Hcéres/DEF, rapport d'évaluation du 1<sup>er</sup> cycle, p. 8.

<sup>126</sup> Hcéres/DEF, rapport d'évaluation du 1<sup>er</sup> cycle, p. 16.

<sup>127</sup> RAE, pp. 17, 42 et 46.

<sup>128</sup> RAE, p. 42.

**perfectionnement (par exemple en demandant une copie systématique des comptes rendus de séance) permettra d'avoir une vision claire et exhaustive de la situation.**

*i/ Une politique incitative en matière d'innovation pédagogique qui ne semble pas avoir porté ses fruits, une mission d'appui aux enseignants qui s'étoffe*

Dans la construction de son offre de formation 2018-2021, l'UP a déployé une politique incitative dans le domaine de la diversification des pratiques pédagogiques<sup>129</sup>. Elle s'est traduite par l'obligation d'introduire de nouvelles pratiques dans les cursus (300 h/1 500 h en licence, 100 h en master), la mise à disposition d'un référentiel visant à expliciter un grand nombre de pratiques pédagogiques existantes et la création d'un modèle économique spécifique pour la reconnaissance et l'incitation financière des enseignants qui investissent ce champ. Le RAE ne donne pas d'éléments de bilan de cette politique incitative, mais indique que « le choix du type de modalités pédagogiques choisies a été laissée à l'initiative des composantes », que « la majorité de celles-ci est restée sur des pratiques impliquant le face-à-face » et qu'elle « a des difficultés ou des réticences à mettre en place des formations hybrides, malgré l'incitation financière ». Les entretiens n'ont pas permis au comité d'approfondir ce sujet. **Le comité incite les services compétents à dresser un bilan qualitatif et quantitatif le plus précis et le plus exhaustif possible en fin de période, sur lequel ils pourront s'appuyer pour définir les objectifs et les actions à venir. Il conviendrait également d'identifier les principales difficultés rencontrées et d'objectiver les réticences des équipes pédagogiques en matière d'innovation pédagogique pour arriver, à terme, à les surmonter.**

En matière de plateformes pédagogiques, l'UP utilise la plateforme UPdago (LMS<sup>130</sup>) pour toutes les formations de l'établissement à l'exception des formations sanitaires et sociales qui utilisent la plateforme e-noticia, déployée pour toute la région Nouvelle-Aquitaine. Durant l'été 2020, à l'issue du confinement strict, UPdago a été profondément remaniée pour évoluer vers une architecture technique plus fiable, sécurisée et refondée. De 5 000 utilisateurs par jour début 2020 (soit moins de 20 % des étudiants de l'UP), UPdago est passée à 17 500 utilisateurs en moyenne mi-2021. Le premier confinement, avec un basculement massif vers le distanciel, a dopé le recours à cette plateforme, du côté des étudiants comme du côté des enseignants. Le recul n'est pas encore suffisant, mais les acteurs internes ont le sentiment que la progression enregistrée depuis le printemps 2020 sera durable.

Le CRIP a pour missions principales l'analyse des pratiques et l'évaluation des besoins des enseignants, des EC et des équipes pédagogiques ; l'élaboration et l'animation d'un plan de formation à destination des enseignants et des EC ; le renforcement et la spécialisation de l'accompagnement des enseignants et des EC dans les transformations pédagogiques. Il produit également des documents qui traitent de la pédagogie dans l'établissement. Il dispose de 11 agents (6,9 ETP). Il a été renforcé en 2019 à travers le financement du NCU Élans (2,3 ETP à sa création en 2014). Le rapprochement des compétences du CRIP et de la cellule des TICE du service i-médias a donné naissance au Pédagolab. L'activité d'accompagnement à la transition des usages pédagogiques, assurée par le Pédagolab, est considérable puisque depuis juin 2020 ce sont plus de 600 enseignants qui ont été formés à travers 70 webinaires et 65 enseignants qui ont été accompagnés individuellement. Au-delà de ces quelques chiffres présents dans le RAE, le comité n'a pas eu accès à davantage d'informations (rapport d'activité annuel, tableaux de bord, etc.) lui permettant d'évaluer l'ampleur des bénéfices pour les équipes pédagogiques, et leur évolution, au cours de la période évaluée. Le suivi de l'activité du Pédagolab va dorénavant se faire dans le cadre du NCU Élans. **Le comité encourage l'UP à poursuivre dans cette direction. La structuration en cours du suivi de l'activité du Pédagolab dans le cadre du NCU Élans permettra d'accroître la visibilité de ses activités.**

*j/ Une stratégie internationale largement déployée dans le domaine de la formation*

La stratégie internationale de l'UP dans le domaine de la formation encourage la mobilité internationale des étudiants (séjours d'études et stages), vise l'accueil et l'accompagnement vers la réussite d'étudiants étrangers, promeut le développement de l'offre de cours en anglais. Elle inclut également l'accueil d'étudiants non francophones, l'enseignement des langues et l'interculturalité. Bien que cela ne représente que de petits effectifs, il convient de souligner que, dans un souci d'inclusion, l'UP dépose et bénéficie chaque année de

<sup>129</sup> RAE, p. 43.

<sup>130</sup> Learning Management System.



plusieurs bourses d'excellence Eiffel<sup>131</sup> et porte une attention particulière aux étudiants réfugiés et demandeurs d'asile.

L'offre de formation en anglais concerne des doubles diplômes de master (20) et de licence (1). Dans les cursus traditionnels, l'UP fait le constat que l'offre de cours en anglais reste trop limitée, malgré plusieurs mesures incitatives mises en place. Pour l'enseignement des langues à destination des étudiants, c'est la Maison des Langues (MdL) qui pilote désormais l'ensemble de l'offre en langues vivantes étrangères pour des spécialistes d'autres disciplines (LANSAD). La MdL est un service aux effectifs importants, puisque 46 enseignants et six personnels Biats lui sont rattachés. La collaboration avec les enseignants de langue dans les composantes est globalement bonne. En matière de certifications, la MdL propose le *certificat* de compétences en langues de l'enseignement supérieur (Cles) et le *Test of English for International Communication* (TOIEC).

### *k/ Une dynamique des flux de la mobilité internationale difficile à évaluer au regard des données fournies*

La question des flux de la mobilité internationale, entrante et sortante, des étudiants et des personnels de l'université n'a pas été abordée dans le RAE. Plusieurs entretiens ainsi que la transmission par l'établissement, à l'issue de la visite, d'un document de synthèse ont permis de combler ce manque.

L'UP déclare avoir une forte culture de la mobilité sortante. En effet, au regard de plusieurs critères et ratios, elle obtient d'excellents classements parmi les universités françaises. Pour ce qui est de la mobilité sortante des personnels, la dynamique a été positive au cours de la première partie de la période évaluée (95 en 2016-2017, 129 en 2018-2019). La crise sanitaire a ensuite freiné cette dynamique (49 en 2019-2020, 69 en 2020-2021). Pour ce qui relève des mobilités sortantes des étudiants, les mobilités d'études ont baissé au fil des années (475 en 2016-2017, 437 en 2018-2019), cette baisse s'est accélérée avec la crise sanitaire (417 en 2019-2020, 258 en 2020-2021). Pour les mobilités de stage, les chiffres donnés montrent une tendance plutôt identique, mais ils sont partiels. Plusieurs entretiens ont mis en évidence le rôle important des composantes dans la mobilité sortante des étudiants, qui conduit à une grande disparité. Ce type de fonctionnement n'est pas propre à l'UP. **Toutefois, le comité recommande à l'établissement de veiller à l'égalité de traitement des étudiants qui portent un projet de mobilité, quelle que soit leur composante de rattachement.**

En matière de mobilité entrante, l'UP met en avant que 15 % de ses effectifs viennent de l'étranger (environ 4 300 internationaux sur 29 000 inscrits). Ce chiffre considérable résulte en fait de l'addition de catégories différentes. Ce chiffre de 4 300 étudiants internationaux se décompose en effet en 1 000 étudiants sur les sites délocalisés de l'UP, 150 étudiants à distance, 500 doctorants, 450 étudiants en mobilité encadrée et 2 200 étudiants inscrits dans les différentes formations. Durant la période écoulée et hors crise sanitaire, les chiffres de la mobilité encadrée sont restés plutôt stables (444 en 2016-2017, 457 en 2018-2019). Concernant la mobilité libre, les chiffres donnés sont relatifs aux primo-entrants. Ils sont en augmentation ces dernières années, tant en ce qui concerne le nombre de candidatures reçues (26 518 en 2020-2021) que le nombre d'inscrits (477 en 2020-2021). Les trois pays d'origine principaux sont le Maroc, l'Algérie et le Sénégal.

**L'UP est très active au sein du groupe de Coimbra. Le comité est surpris que l'établissement ne s'appuie pas davantage sur ce réseau comme il semble le faire au sein de l'alliance EC2U pour dynamiser la mobilité internationale (entrante comme sortante, tant pour les personnels que pour les étudiants). Il recommande à l'établissement de s'appuyer encore plus sur ces deux réseaux européens et de mettre davantage en évidence les retombées de sa politique partenariale sur les mobilités internationales (entrante comme sortante, tant pour les personnels que pour les étudiants).**

## 3 / Le lien entre recherche et formation

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

<sup>131</sup> Le programme de bourse d'excellence Eiffel a été créé par le ministère des Affaires étrangères et le ministère de l'Éducation nationale français, afin de faciliter la poursuite d'études par de très bons étudiants étrangers dans l'enseignement supérieur français en leur octroyant sous certains critères une bourse d'études.

### *a/ Un lien entre la formation et la recherche difficile à objectiver aux niveaux licence et master*

Le RAE<sup>132</sup> indique que la politique de formation par et à la recherche est définie dans des documents de cadrage votés par les instances de l'établissement, sans toutefois renvoyer à une annexe dans laquelle se trouveraient ces documents. Il est également indiqué que chaque mention de master doit bénéficier de l'appui explicite d'un laboratoire de recherche, que les maquettes doivent impérativement comporter des enseignements de préparation à la recherche et qu'en plus du stage, un mémoire de recherche est obligatoire, quelle que soit la finalité du master. On peut enfin lire que la formation à et par la recherche doit prendre place dans la formation dès le niveau licence. La politique de l'UP en la matière est claire et pertinente, mais l'absence d'éléments permettant de quantifier et de qualifier son déploiement dans les formations incite le comité à douter de sa mise en œuvre pendant la période écoulée. Les entretiens n'ont pas permis d'approfondir cette question. On peut toutefois noter que le RAE<sup>133</sup> fait état d'une perception insuffisante de l'activité des laboratoires par les étudiants. **Le comité recommande à l'UP d'examiner cette question avec lucidité et pragmatisme, car il ne lui semble pas évident que le passage de cinq champs de formation à six sera suffisant pour renforcer significativement le lien entre la formation et la recherche.**

### *b/ Une formation doctorale peu valorisée*

Les orientations, les outils, les indicateurs, la gouvernance et l'importance stratégique de la formation doctorale sont – de façon surprenante – quasiment absents du RAE (une demi-page)<sup>134</sup>. On trouve seulement une analyse des facteurs qui expliquent la légère diminution du nombre de doctorants<sup>135</sup>. Les entretiens ont cependant permis au comité de mieux comprendre l'organisation de la formation doctorale et de relever l'importance de la formation doctorale dans le positionnement de l'UP en matière de recherche. Ainsi, le comité a pu observer qu'un collège doctoral de site, qui regroupe l'UP et l'Isae-Ensm, s'était ajouté au collège doctoral de la ComUE UCLdV, qui intègre l'Unilim. Cette dualité de structures a sans aucun doute nui à la lisibilité de la formation doctorale. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022, le collège doctoral de la ComUE va disparaître, ce que regrettent les directeurs d'école doctorale (ED) rencontrés qui craignent une diminution des ressources financières allouées au doctorat.

Le comité note également la forte autonomie des ED, qui a été un obstacle à l'harmonisation des bonnes pratiques (par exemple dans l'organisation des comités individuels de suivi), même s'il existe des formes de solidarité entre les ED.

Dans le cadre de la réorganisation de la formation doctorale à l'échelle du site, **le comité recommande à l'établissement de mieux valoriser le doctorat pour gagner en visibilité et devenir plus attractif. L'UP, à travers la DRInnov, devrait également s'engager dans un processus d'harmonisation des pratiques aligné sur les directives nationales, tout en tenant compte des spécificités disciplinaires et, si possible, compenser la perte de financements liée à la disparition du collège doctoral de la ComUE, par l'élaboration d'un modèle d'attribution des moyens financiers aux ED équilibré et juste.** Le collège doctoral du site, s'il est conservé, pourra servir d'outil de renforcement de la coordination et de dialogue entre les ED et être le garant de la formalisation de bonnes pratiques sous la forme de documents-cadres communs à l'ensemble des ED.

### *c/ Un devenir professionnel des doctorants mal appréhendé*

Il n'est pas fait mention, dans le RAE, de données concernant le recrutement ou le suivi des doctorants, ce qui ne permet pas de juger de leur attractivité internationale ou de leur employabilité (« les données sur l'insertion professionnelle sont partielles »<sup>136</sup>). L'entretien que le comité a conduit avec un échantillon réduit de doctorants a fait apparaître une grande diversité dans le suivi et l'encadrement. Néanmoins, les doctorants évoquent globalement de bonnes conditions de travail pour conduire leurs recherches et plébiscitent la proximité et la réactivité des ED, qu'ils identifient très bien, quelle que soit la discipline dont ils relèvent. Ils se montrent satisfaits de l'offre de formation qui leur est proposée.

**Le comité recommande d'harmoniser la composition, le fonctionnement et, plus largement, le rôle des comités de suivi de thèse. Il est par ailleurs indispensable de mettre en place un outil de suivi du devenir professionnel des doctorants, qui fait cruellement défaut, bien qu'il soit rendu obligatoire par l'arrêté de mai 2016.**

<sup>132</sup> RAE, p. 46.

<sup>133</sup> RAE, p. 49.

<sup>134</sup> RAE, p. 47.

<sup>135</sup> RAE, p. 29.

<sup>136</sup> RAE, p. 47.

#### *d/ Un processus de définition des profils et d'affectation des postes vacants d'enseignants-chercheurs perfectible*

Dans la partie du RAE consacrée à la référence 13, les résultats du processus de définition de profils et d'affectation des postes vacants d'EC, notamment pour ce qui concerne l'articulation entre formation et recherche, ne sont pas analysés. Les entretiens avec les directions des composantes chargées de la formation ont mis en évidence que les profils d'enseignement et de recherche sont établis conjointement entre les composantes et les unités de recherche concernées. Les directeurs d'unité rencontrés en entretien ont livré une vision plus nuancée, même s'ils admettent que les choses s'améliorent peu à peu. Pour eux, ce sont les besoins de formation qui priment, les besoins en recherche n'étant que secondairement pris en compte, sauf pour quelques très gros laboratoires qui pèsent davantage sur la politique de recrutement. La présidence de l'université admet que des progrès restent à accomplir en la matière. **Le comité encourage l'équipe présidentielle à définir des priorités scientifiques et à élaborer une procédure partagée par l'ensemble des acteurs pour que les profils de postes servent une politique articulée entre la formation et la recherche.**

#### *e/ Un service commun de la documentation au service de la formation et de la recherche, soucieux de la qualité des services rendus, mais qui manque de visibilité au sein de l'établissement*

Les bibliothèques de l'UP sont présentes sur tous les campus, au plus près des usagers (12 bibliothèques intégrées et/ou composantes du service commun de la documentation [SCD] et 10 bibliothèques associées au 31 décembre 2019). La politique d'intégration des bibliothèques associées se poursuit depuis 2005, mais elle n'a pas progressé entre 2016 et 2020. Plusieurs entretiens ont permis de comprendre que le *statu quo* observé pendant la période écoulée résultait de la combinaison d'un manque de volonté politique de l'établissement et d'un attachement fort des quelques composantes concernées à leur centre de documentation. La nouvelle équipe présidentielle, élue fin 2020, a la volonté de progresser dans ce domaine. Deux bibliothèques associées devraient être intégrées au cours de l'année 2022. **Le comité encourage l'équipe présidentielle et le SCD à persévérer dans cette politique d'intégration.**

L'adaptation des espaces des bibliothèques universitaires (BU) aux usages des étudiants a été marquée par l'ouverture, en 2016, d'un espace adapté aux nouveaux usages<sup>137</sup>. Ce nouvel espace, dénommé « La Ruche », a servi de lieu d'expérimentation pour poursuivre la transformation et la création d'espaces de travail collaboratif au sein des BU. Par ailleurs, en réponse à la dernière évaluation du Hcéres, des aménagements mobiliers et des achats de matériels dans différentes BU (74 k€) ont permis d'améliorer l'équipement numérique et le confort des espaces de travail en groupe (110 places de travail créées ou améliorées). Ce travail d'adaptation se poursuit avec la rénovation de la BU des lettres et sciences humaines (LSH, ouverture prévue début 2023 de 8 000 m<sup>2</sup> d'espaces dévolus au public avec 1 000 places assises, 30 salles de travail en groupe, de nouveaux espaces collaboratifs, deux numérlabs, etc.). La fermeture pour travaux de cette BU depuis septembre 2018 a fortement pénalisé le service aux usagers dans la mesure où les surfaces fermées n'ont pas pu être compensées. Pour ce qui est des horaires d'ouverture, les amplitudes hebdomadaires<sup>138</sup> sont variables selon les bibliothèques, de 33 heures pour la BU éducation et formation du site d'Angoulême à 68 heures pour la BU Droit, économie, gestion (DEG). Pour la future BU LSH, le SCD entend proposer des horaires d'ouverture ambitieux à hauteur de 75 heures par semaine. Globalement, les entretiens ont mis en évidence que les différents horaires d'ouverture répondaient aux besoins des étudiants, à l'exception de la BU de médecine et de pharmacie pour laquelle un élargissement est demandé.

Le rapport d'activité 2019 du SCD, fourni en annexe au RAE, et en particulier sa partie II<sup>139</sup>, montre que le SCD connaît parfaitement l'intégralité de ses ressources documentaires, imprimées comme électroniques. Les usagers ont à disposition un outil de découverte (renouvelé en 2020 avec le catalogue Primo) qui permet de signaler les fonds documentaires physiquement présents dans les BU et la documentation en ligne. Les BU ont déployé le logiciel Alma qui permet une gestion unifiée des documentations physiques et numériques. Ce logiciel a permis de déployer de nouveaux services adaptés au contexte sanitaire (prêts à emporter, numérisations à la demande). Ces outils de gestion documentaire sont utilisés par l'ensemble des bibliothèques de l'UP (BU et bibliothèques associées). Il en résulte une connaissance unifiée de toute la documentation universitaire et une vue claire des services offerts.

<sup>137</sup> L'espace « La Ruche » dispose de 850 m<sup>2</sup> et est rattaché à la BU des lettres et sciences humaines [LSH] de Poitiers. La création de cet espace a nécessité un investissement de 1,85 M€.

<sup>138</sup> Rapport d'activité 2019 du SCD, pp. 15-16.

<sup>139</sup> Rapport d'activité 2019 du SCD, pp. 38-63.

Le SCD a été associé à la définition des contenus, à la mise en œuvre et au suivi des enseignements relatifs à l'acquisition et au développement des compétences informationnelles et documentaires pour tous les cursus de licence générale (offre de formation 2018-2021, 18 heures dans la maquette). L'activité de formation des usagers réalisée par les personnels du SCD a connu une augmentation importante entre 2017-2018 (3 458 étudiants formés et 300 heures de formation assurées) et 2019-2020 (6 961 étudiants formés et 494 heures de formation assurées).

Dans un SWOT fourni en annexe au RAE<sup>140</sup>, le SCD identifie comme force sa très bonne collaboration avec les composantes et les services de l'établissement et comme faiblesse son manque de visibilité. Il ressort des entretiens que, sans être nécessairement institutionnalisés, les contacts entre les enseignants et le SCD sont réels, mais que les initiatives du SCD rencontrent peu d'écho dans les composantes. **Le comité recommande au SCD d'objectiver le manque de visibilité évoqué dans son analyse SWOT et de réfléchir à des actions ciblées afin de le réduire, par exemple par l'utilisation de supports de communication adaptés et attractifs.**

Inaugurée en septembre 2017, l'archive ouverte HAL<sup>141</sup> UP a constitué l'épine dorsale des services aux chercheurs proposés par la mission d'appui à la recherche du SCD. Le personnel dévolu à la mission a été renforcé à partir de septembre 2019 (d'un personnel de catégorie A, il est passé à deux personnels de catégorie A et 0,2 personnel de catégorie B). L'UP s'est engagée dans le pilotage d'une politique de science ouverte et a entrepris de donner de la cohérence aux actions portées par le SCD et la MSHS. Une feuille de route est en cours de rédaction. Elle mobilise le VP chargé de la recherche et le VP délégué à la documentation, mais aussi le VP chargé des RH puisqu'il est question d'intégrer le critère de la science ouverte dans l'évaluation des unités de recherche (à ce jour, 34 collections ont d'ores et déjà été créées), mais aussi des EC. L'UP s'apprête également à répondre, dès la première vague, à l'appel à manifestation d'intérêt Ateliers de la donnée. Face à l'inertie de certaines unités de recherche, il est prévu de développer des actions de sensibilisation à la science ouverte, de mettre en garde contre les *Article Processing Charges (APC)*<sup>142</sup> et de promouvoir les *curriculum vitae (CV)* créés par HAL. En outre, l'UP s'est réabonnée au *Web of Science (WoS)*, en dépit de son coût, dans le but de mettre en place un baromètre de la science ouverte et de se donner les moyens de développer la bibliométrie afin de répondre aux classements internationaux. **Le comité ne peut que se féliciter de cette nouvelle dynamique en faveur de la science ouverte.**

---

<sup>140</sup> RAE, Université de Poitiers, 2021, annexe 003 (SWOT)

<sup>141</sup> HAL est une plateforme en ligne développée en 2001 par le Centre pour la communication scientifique directe (CCSD) du CNRS, destinée au dépôt et à la diffusion d'articles d'EC et de chercheurs publiés ou non, et de thèses, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés. L'accès aux données est libre, mais pas nécessairement leur utilisation ou réutilisation. Voir : <https://hal.archives-ouvertes.fr/>

<sup>142</sup> Les APC sont des frais de publication demandés par les éditeurs pour financer la diffusion en *open access* des articles scientifiques.

# La réussite des étudiants

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

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

### *a/ Des dispositifs d'information et d'orientation qui existent, et qui gagneraient à être plus mis en valeur*

Le premier critère de cette référence, relatif aux dispositifs d'information et d'orientation mis en place par l'université et ses entités à destination des lycéens, n'est pas développé dans le RAE. Pour autant, deux conseillers d'orientation psychologues (COP) sont en poste à l'UP ainsi qu'un VP délégué à l'orientation et à l'insertion, rencontré lors des entretiens. Des dispositifs, s'inscrivant dans la mise en place d'un *continuum* bac-3/bac+3, existent à destination des directeurs d'établissement et des professeurs principaux de terminale, notamment lors des « matinales », rencontres régulières organisées à Poitiers, Niort et Angoulême, mais aussi avec le Rectorat, en particulier dans le cadre du conseil académique post-bac ou lors de réunions consacrées au fonctionnement du dispositif Parcoursup. L'établissement participe activement aux salons d'orientation organisés tous les ans sur tous ses sites, et même sur celui de La Rochelle. Il a mis en place un système d'étudiants ambassadeurs (une dizaine) chargés de promouvoir l'UP dans leurs lycées d'origine. L'UP organise également tous les ans (en distanciel en 2021) des journées portes ouvertes avec de nombreuses entrées (30 000). Pour renforcer les liens avec le second degré, l'UP participe à trois cordées de la réussite et organise des journées d'immersion permettant aux lycéens de suivre des cours. Des liens forts existent également entre les IUT et les enseignants des lycées relevant de leur secteur. Cependant, l'ensemble de ces dispositifs manquent de visibilité et de cohérence. Que ce soit dans le RAE ou lors des entretiens, l'impression laissée est celle d'un empilement de mesures, sans réelle structuration. **Le comité recommande à l'UP de mieux mettre en valeur ses dispositifs d'information et de les orienter plus efficacement, à partir d'un diagnostic des enjeux de la poursuite d'études après le bac au sein de l'académie de Poitiers.**

### *b/ Une procédure de recrutement centralisée, mais des dispositifs transversaux peu généralisés*

Le processus d'admission en master est organisé et piloté au niveau de l'établissement (calendrier commun, centralisation des capacités d'accueil et des modalités, saisie des informations sur la plateforme [trouvermonmaster.gouv.fr](http://trouvermonmaster.gouv.fr)). Les candidatures sont gérées par la plateforme e-candidat.

La procédure nationale de préinscription dans les formations de 1<sup>er</sup> cycle est elle aussi centralisée au niveau de l'établissement et s'appuie notamment sur une chargée de mission Parcoursup, recrutée en février 2019, qui travaille en lien avec les assesseurs à la pédagogie des composantes et les instances de l'UP. Cet ensemble permet de définir et de mettre en œuvre une politique de recrutement en 1<sup>er</sup> cycle au niveau de l'établissement.

Alors que de nombreuses tâches en lien avec la formation sont traitées au niveau de chaque composante, sans respecter nécessairement le cadrage de l'établissement, **le comité tient à souligner la gestion centralisée des admissions en 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles.**

Pour favoriser la réussite, un dispositif « oui si » a été mis en place<sup>143</sup> en 2019, avec un enseignant-référent désigné pour chaque mention<sup>144</sup>. Le suivi personnalisé conditionne l'admission à la mise en place d'un contrat pédagogique de réussite, et notamment au suivi d'heures de soutien dans les matières à renforcer pour l'étudiant. L'effort est important puisque 2 830 contrats ont été signés en 2019-2020 pour 758 procédures « oui si ». Toutefois, seuls sept diplômés sur 27 ont été concernés et il n'y a pas de données sur l'efficacité de ce système *a priori* intéressant. **Le comité engage l'UP à mettre en place une évaluation de l'efficacité de ce dispositif avant de l'étendre à l'ensemble des licences, comme indiqué dans le RAE<sup>145</sup>.**

<sup>143</sup> RAE, p. 51.

<sup>144</sup> RAE, p. 52.

<sup>145</sup> RAE, p. 53.

### *c/ Une politique volontariste d'accueil d'étudiants en situation de handicap, point fort de l'UP, mais dont la dimension qualitative reste à préciser*

Pour ce qui est de l'accueil des personnes en situation de handicap, l'UP dispose d'un schéma directeur du handicap<sup>146</sup> depuis 2015. Il est mis en œuvre par un chargé de mission handicap, aidé des référents handicap de chaque composante et par le service handicap étudiants (SHE). Ce schéma s'inscrit dans la démarche de responsabilité sociale portée par l'université. Les actions sont coordonnées en amont avec le rectorat, les lycées et des structures spécialisées. Cette dynamique porte ses fruits, au moins quantitativement. Ce sont 600<sup>147</sup> étudiants qui sont suivis actuellement (400 en 2015-2016). Cependant, outre cette évolution quantitative élogieuse, le RAE ne mentionne pas d'éléments permettant d'une part, d'évaluer la trajectoire de l'établissement au cours de la période écoulée, notamment sur le plan qualitatif, par exemple en matière de réussite et d'insertion et d'autre part, de mesurer la réalité de l'aide fournie sur tous les sites (matériel mis à disposition, assistance, plan de déplacement). **Le comité recommande à l'UP de continuer son effort, mais d'en préciser davantage la portée en termes qualitatifs.**

### *d/ Des dispositifs mis en place pour l'accueil d'autres publics spécifiques*

Un accompagnement existe également pour les étudiants sportifs de haut niveau, parents, engagés dans la vie active ou associative, ou assumant des responsabilités particulières (élus, engagement associatif), et depuis 2021, pour les artistes confirmés. Un contrat d'aménagement des études (CAE) leur est proposé. Là encore, peu d'éléments d'appréciation qualitative et quantitative des dispositifs mis en place, notamment en matière de réussite et d'insertion, sont disponibles dans le RAE.

La politique d'accueil de l'UP concerne aussi les étudiants internationaux. En lien avec le CROUS et les collectivités, des actions et des opérations sont menées destinées à favoriser l'accueil des 4300 étudiants internationaux sur les différents campus. Elles ont notamment permis l'obtention du label « Bienvenue en France ». L'UP accorde également une attention particulière aux étudiants réfugiés (40 étudiants ainsi que 2 doctorants ou post-doctorants bénéficiaires du programme PAUSE accueillis chaque année).

Le RAE, en décrivant les dispositifs mis en place et leur inscription dans la perspective plus large pour l'UP d'être une université inclusive (notamment pour les personnes en situation de handicap<sup>148</sup>), permet de mettre en évidence que l'établissement est sensible à l'accueil de tous les publics spécifiques, mais il ne permet pas d'estimer l'ampleur et l'efficacité des actions en place, ni leur dynamique durant la période écoulée. **Le comité ne peut qu'encourager l'UP à prendre en compte ce manque d'évaluation et à y remédier.**

### *e/ Un cadrage du contrôle de connaissances mais des procédures de lutte contre la fraude à mettre en place*

Un cadrage du contrôle des connaissances et des compétences a été défini au niveau de l'UP pour la période 2018-2021, pour chaque niveau de diplôme. Il fixe ainsi des règles communes. Non seulement ce cadrage fournit une information homogène et de qualité aux usagers, mais il permet une analyse automatisable des contenus des formations, de leur structure et de leurs modalités de contrôle des connaissances et des compétences<sup>149</sup>. Aujourd'hui, tous ces outils sont utilisés par les composantes (y compris les IUT), mais leurs modes opératoires diffèrent. Toutefois, hormis pour la saisine de la section disciplinaire, il n'existe pas de procédure de lutte contre la fraude, ni apparemment de charte contre le plagiat. La nomination d'une chargée de mission à l'égalité femmes/hommes à la rentrée 2021 a permis d'accélérer la mise en œuvre de plusieurs chantiers, dont la constitution du dispositif de signalement pour les faits de harcèlement moral, de VSS ou de discrimination, pour l'ensemble de la communauté. Une procédure est désormais établie, elle sera accessible à tous et toutes sur le site de l'UP.

### *f/ Des dispositifs de la réussite étudiante à généraliser*

Concernant la réussite étudiante, la lecture du RAE montre que l'UP a mis en place les dispositifs réglementaires imposés par l'arrêté licence de 2018 (directeurs des études, contrats pédagogiques, enseignants-référents, dispositif « oui si »). Elle a également créé un poste de VP chargé de la réussite étudiante<sup>150</sup>, dont la principale mission est de mettre en place et de coordonner les dispositifs d'évaluation et de renforcement de la réussite

<sup>146</sup> RAE, pp. 4, 9, 17 et 50.

<sup>147</sup> RAE, p. 50.

<sup>148</sup> RAE, annexe 301.

<sup>149</sup> RAE, p. 51.

<sup>150</sup> RAE, p. 14.



des étudiants (mise en place d'une organisation de pilotage, d'une démarche qualité avec notamment le recrutement d'un ingénieur-qualiticien, élaboration d'un cahier des charges de mesure de la réussite). Toutefois, la mise en place de ces dispositifs est progressive. Aussi le RAE ne fait-il pas mention des impacts de ces mesures sur la réussite des étudiants (constatés et/ou visés) ni de la manière dont elles sont suivies et éventuellement adaptées, voire corrigées. **Le comité encourage vivement l'UP à rendre ces dispositifs effectifs pour l'ensemble des composantes.**

Depuis 2016, l'UP est impliquée dans la conception et le déploiement du portefeuille d'expériences et de compétences (PEC). Un travail d'homogénéisation du projet professionnel personnalisé (PPP) a été effectué au niveau de l'établissement et est déployé sur 24 des 27 licences générales<sup>151</sup>. Le RAE ne donne pas d'éléments permettant de mesurer plus précisément ce déploiement ou encore les bénéfices que les étudiants en retirent. Les entretiens menés par le comité n'ont pas permis non plus de préciser ces points. **Le comité regrette ce flou, d'autant plus que le Portfolio est obligatoire dans le cadre des bachelors universitaires de technologie (BUT).**

### *g/ Entrepreneuriat étudiant : un dispositif labellisé Pépité, des initiatives, mais sans réelle évaluation ni communication*

Les actions en faveur de l'entrepreneuriat étudiant sont conduites par le service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante (Safire) dans le cadre du label national Pépité nord-aquitain porté par l'UCLdV. Les actions concernent la sensibilisation, la formation et l'accompagnement des porteurs de projets. Le RAE reste très général en donnant quelques informations sur les actions conduites, mais sans préciser les publics cibles, les composantes et les effectifs concernés ou encore la dynamique observée pendant la période considérée. Il n'y a pas de mesure des taux réels d'étudiants créateurs d'entreprise à la sortie de leurs études. La seule donnée quantitative mentionnée est celle du diplôme d'université d'étudiant-entrepreneur qui concerne chaque année entre 60 et 80 étudiants. Pour autant, des initiatives intéressantes sont mises en place, notamment le jeu UniverCity<sup>152</sup>, qui simule le fonctionnement de la première année d'une entreprise. **Le comité encourage l'UP à soutenir davantage cet objectif, et surtout à mieux communiquer sur ce thème.**

### *h/ Insertion professionnelle : de bonnes intentions qu'il reste à concrétiser*

Les dispositifs de préparation à l'insertion professionnelle (IP) sont relativement classiques (sensibilisation des étudiants par les enseignants référents, information sur les services compétents de l'UP, parcours de préprofessionnalisation, dont le plus suivi est celui qui concerne les métiers de l'éducation et de la formation). L'offre de formation 2018-2022 comporte des stages dans les maquettes de licences, licences professionnelles et masters. Le stage est obligatoire en licence professionnelle et en master. Durant la période écoulée, le nombre de stages reste très modeste en première année de licence (< 3 % de l'effectif), a progressé de 16 % à 25 % de l'effectif en deuxième année de licence et concerne entre 50 % et 60 % de l'effectif de troisième année de licence, sans augmentation sensible et régulière<sup>153</sup>. Les chiffres donnés pour les licences professionnelles<sup>154</sup> sont surprenants, car ils montrent que seuls 50 % à 60 % des inscrits font un stage, alors qu'il est précisé que le stage est obligatoire pour une durée de trois à quatre mois. Rien n'est indiqué sur les stages optionnels en première année de BUT.

L'apprentissage, dont le rôle en matière d'IP est reconnu, est peu développé (800 contrats)<sup>155</sup> malgré un centre de formation d'apprentis (CFA) interne et un VP délégué. **Le comité encourage l'UP dans son intention de développer l'apprentissage.**

L'observatoire de la réussite et de la vie étudiante (OREVE) publie chaque année ses enquêtes de suivi de l'IP, de poursuites d'études et de suivi de cohortes pour toutes les formations de l'établissement. Le RAE précise que les données ne sont communiquées qu'aux équipes pédagogiques, aux services d'insertion et administratifs de l'UP. Ils sont également disponibles sur le site de l'université. Les enquêtes menées correspondent aux demandes du ministère (IP à 30 mois pour les diplômés de licence, licence professionnelle, diplôme universitaire de technologie [DUT], master et ingénieurs), auxquelles s'ajoutent des enquêtes à six mois (diplômés de licence, licence professionnelle, diplôme universitaire de technologie [DUT], master et ingénieurs). Les taux d'insertion<sup>156</sup> à 30 mois sont bons (93 % à 95 %) pour les diplômés à finalité professionnelle (DUT, licence professionnelle, master et ingénieurs), un peu en dessous pour les licences (84 % à 85 %). À noter que les taux de réponse aux enquêtes à 30 mois (de l'ordre de 60 % à 70 %), que l'UP qualifie elle-même de faibles, ne permettent pas, selon elle, de

<sup>151</sup> RAE, p. 53.

<sup>152</sup> Entretiens.

<sup>153</sup> RAE, p. 53.

<sup>154</sup> RAE, p. 53.

<sup>155</sup> RAE, p. 40.

<sup>156</sup> Enquêtes de 2018, 2019 et 2020 respectivement sur les diplômés de 2016, 2017 et 2018. RAE, p. 53.

s'assurer de la pertinence des formations en matière de débouchés professionnels. Pour des enquêtes à 30 mois, ce taux de réponse paraît satisfaisant pour le comité.

Alors que l'article D123-13 du Code de l'éducation mentionne le supplément au diplôme depuis le 17 juillet 2004, il est surprenant de lire dans le RAE qu'« un travail sera mené sur le supplément au diplôme, dont le contenu devra permettre aux étudiants de valoriser leurs choix et orientations »<sup>157</sup>. Sur ce point délicat, **le comité ne peut que recommander à l'université de rattraper son retard manifeste et peu compréhensible.**

## 2 / La vie étudiante

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

### *a/ Une vie étudiante riche, mais des services et des droits à promouvoir*

L'UP affirme, dans son RAE<sup>158</sup>, qu'elle est une université « régulièrement classée parmi les meilleures universités où il fait bon vivre », point déjà souligné lors de la précédente évaluation du Hcéres. L'UP est dotée d'une vie étudiante riche, présente sur l'ensemble de ses sites distants et appréciée par les étudiants<sup>159</sup>. L'UP a développé une stratégie de réorganisation des services d'appui à la vie étudiante au sein du pôle vie de campus et patrimoine<sup>160</sup> constitué du SUAPS, du SSU, de la Maison des étudiants et de la direction de la logistique et du patrimoine. La place de la VP vie étudiante, culture et sport dans ce pôle, ainsi que dans le pôle formation et réussite étudiante, témoigne d'une volonté politique de l'université d'inclure la vie étudiante dans le parcours de l'étudiant à l'université. **Ce pôle vie de campus et patrimoine constitue un point fort de l'université.** Il permet une organisation transversale de la vie étudiante et une facilitation d'actions communes comme des actions de prévention ou encore des dispositifs réservés à l'accueil étudiant en partenariat avec le Crous et les collectivités locales<sup>161</sup>. Ce pôle recoupe le périmètre de la contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) sur laquelle l'université s'est fortement appuyée pour développer la vie étudiante<sup>162</sup>. La CVEC a permis la gratuité des activités du SUAPS<sup>163</sup>, le renforcement de l'accompagnement médical et psychologique, en particulier en matière de prévention en santé<sup>164</sup>, ainsi que la multiplication des actions culturelles. Ces actions ont notamment contribué à la réduction de la situation de grand isolement des étudiants pendant la crise sanitaire. La qualité de la vie étudiante est aussi le fruit d'une collaboration active entre l'université, le Crous, la région et les collectivités territoriales de l'ensemble des sites d'implantation de l'UP. L'offre sportive comprend un éventail de disciplines ancrées dans le territoire en partenariat avec les collectivités et les milieux associatifs locaux. L'offre de soins de l'UP s'est élargie en collaboration avec la médecine de ville. Le partenariat avec le Crous a mis l'accent sur la lutte contre la précarité étudiante avec, entre autres, la mise en place d'un guichet unique (sur les fonds issus de la CVEC). L'UP est aussi dotée d'un schéma directeur sur le handicap ambitieux au bénéfice des étudiants. **Le comité incite néanmoins l'université à accentuer sa communication sur les droits des étudiants (aide sociale, accès aux soins, etc.) et les services qu'elle propose dans de nombreux domaines.**

### *b/ Une activité associative dynamique, mais des disparités entre les composantes à combler*

L'université présente une vie étudiante fournie avec plus d'un tiers des étudiants membres d'une association<sup>165</sup>. Elle compte toutefois peu d'associations d'anciens étudiants, lesquelles sont localisées dans certaines composantes. L'université a fait le choix d'une politique associative étudiante gérée par composante<sup>166</sup>. Les associations ont accès à du prêt de matériel au travers de la Maison des étudiants, dont les effectifs ont été renforcés grâce à la CVEC<sup>167</sup>. Différents locaux et services sont mis à la disposition des associations avec toutefois des disparités entre les composantes. En effet, selon les composantes, les étudiants n'ont pas accès aux mêmes droits et aux mêmes services (accès à des salles ou locaux non centralisé, donc dépendant de la

<sup>157</sup> RAE, p. 53.

<sup>158</sup> RAE, p. 54.

<sup>159</sup> Entretiens.

<sup>160</sup> RAE, p. 54.

<sup>161</sup> RAE, pp. 54-55.

<sup>162</sup> RAE, p. 55.

<sup>163</sup> RAE, p. 56.

<sup>164</sup> RAE, p. 55.

<sup>165</sup> RAE, p. 54.

<sup>166</sup> RAE, p. 55.

<sup>167</sup> RAE, p. 56.



volonté des composantes). De plus, l'unité d'enseignement consacrée à l'« engagement étudiant » n'est pas appliquée dans certaines formations.

Le vice-président étudiant (VPE) est un acteur important de transmission d'informations aux associations étudiantes (notamment dans l'accès aux subventions liées à la CVEC)<sup>168</sup>. **Le comité encourage l'université à communiquer davantage aux associations les dispositifs qui leur sont accessibles et à développer des outils supplémentaires comme l'accès à des formations de prévention ou la mise à disposition d'un local pour chacune d'entre elles. Le comité recommande aussi à l'université de se doter d'une stratégie pour construire un véritable réseau d'alumni.**

### *c/ Un engagement étudiant indéniable, dont la reconnaissance n'est pas harmonisée*

Les étudiants sont partie prenante de la communauté universitaire et se sentent consultés et écoutés par la présidence lors de la tenue des conseils ; ils disposent en sus d'un quart d'heure de libre prise de parole étudiante (dit « le quart d'heure étudiant ») lors de la tenue des séances de la CFVU<sup>169</sup>. L'UP dispose d'un VPE et de deux chargés de mission étudiants qui représentent les sites de Niort et d'Angoulême (proposés par le VPE et nommés par la présidence). Le VPE a une place prépondérante dans la gouvernance de l'université. Il est en outre responsable du bureau de la vie étudiante (BVE) qui regroupe l'ensemble des élus étudiants des conseils centraux et des composantes et dont le but est de dynamiser la vie étudiante, en bénéficiant de fonds issus de la CVEC. Chaque composante comprend un certain nombre d'instances internes qui diffèrent de l'une à l'autre, ce qui rend parfois difficile la lisibilité des prises de décisions pour les élus étudiants<sup>170</sup>. **Le comité recommande l'élaboration de processus internes qui permettent une montée en compétences des élus étudiants (au sein des conseils centraux ou de composantes) par des formations et une valorisation de leur mandat.** L'engagement des étudiants au sein d'une association ou d'une instance n'est pas reconnu de manière identique selon les composantes. L'unité d'enseignement consacrée à l'« engagement étudiant » n'est pas appliquée dans certaines formations. **Le comité recommande vivement la création d'un véritable statut de l'étudiant engagé, commun à toute l'université.**

Après une baisse de la participation aux dernières élections étudiantes, l'université a su développer des actions de remédiation efficaces comme en témoigne le passage d'un taux de participation de 5,77 % en 2018 à 8,20 % en 2020<sup>171</sup>. Cependant, les étudiants ne sont pas impliqués dans l'évaluation et le *management* de la qualité des formations<sup>172</sup>, et les conseils de perfectionnement pâtissent d'un manque de mise en place (voir *supra*, référence 12). **Le comité recommande la consultation des étudiants dans l'évaluation des formations.**

---

<sup>168</sup> Entretiens.

<sup>169</sup> Entretiens.

<sup>170</sup> Entretiens.

<sup>171</sup> RAE, p. 56.

<sup>172</sup> Entretiens.

# Réponses aux attentes de l'établissement

## 1 / Première attente de l'UP

« L'organisation de l'établissement, présentée comme un point faible, fragilise l'articulation entre le niveau central et le niveau des composantes. Cette organisation, résultante de l'addition des strates créées au fur et à mesure du développement de l'établissement au fil des siècles (ce dernier a été créé en 1431), demeure encore aujourd'hui très prégnante. L'objectif de l'équipe de gouvernance actuelle est de dépasser les frontières des facultés et de mieux les intégrer à la mise en oeuvre de la stratégie globale de l'établissement. **Le comité a ainsi été invité à dresser un bilan objectif de cette organisation et à émettre des pistes d'amélioration pour dépasser cette situation.** »

Le RAE de l'UP indique que son organisation facultaire est l'un des freins au déploiement de son projet politique, ce que le précédent rapport d'évaluation du Hcéres avait d'ailleurs pointé en son temps. Si le mot « facultaire » n'est utilisé que deux fois dans le RAE<sup>173</sup>, celui-ci souligne à de nombreuses reprises la difficile articulation entre le central et les composantes.

Lors des entretiens, le comité a tenté de comprendre les inconvénients de cette organisation facultaire, l'analyse qu'en faisait l'équipe présidentielle, ainsi que le point de vue des services et des composantes. La mission s'est avérée ardue entre les faits objectivables, les ressentis et, parfois, les postures.

Il ressort des entretiens que les directions des composantes ne considèrent pas que le pilotage stratégique et politique de l'UP pâtit d'une organisation facultaire. Tout au plus, elles revendiquent des spécificités qu'elles veulent voir reconnues. Elles vantent l'efficacité que confère la proximité des moyens humains dont elles disposent en propre sur les missions de soutien et de support, considérant que le niveau central est trop procédurier et pas assez réactif. Par ailleurs, produisant elles-mêmes des données, bon nombre de directions ne reconnaissent pas, ou du moins remettent en cause, la pertinence des indicateurs produits par la présidence pour mener des arbitrages. Elles mettent également en avant des démarches pluridisciplinaires et transversales, et affirment être prêtes à jouer le jeu du collectif en participant à des actions de mutualisation bien pensées. Du point de vue des services, des efforts considérables ont été entrepris pour expliquer les démarches, amener à des changements de perception, et établir la confiance. Mais sans une démarche globale, structurée et planifiée, portée politiquement et comprise par la communauté, l'énergie à déployer est colossale, associée à un risque d'épuisement pour les personnels concernés.

Du côté de l'équipe présidentielle, l'analyse des inconvénients de l'organisation facultaire semble se focaliser sur la redondance des fonctions de support, le sujet étant abordé dans sa double dimension technique et politique. Certains propos recueillis par le comité lors des entretiens à propos de l'organisation facultaire (« *chacun a son petit service de la communication, son service informatique, son service des relations internationales, son service des relations avec les entreprises, etc.* ») semblent de nature à renforcer les craintes des composantes sur les intentions de la gouvernance de l'UP et pourraient être préjudiciables à l'atteinte des objectifs fixés par la nouvelle présidente.

Selon les analyses du comité, le caractère « facultaire » de l'organisation de l'université de Poitiers peut être caractérisé comme suit :

- Les moyens humains alloués aux fonctions support (RH, finances, logistique, recherche, etc.) dont disposent certaines composantes sont souvent ou parfois en doublon avec les services centraux.
- Les moyens humains alloués aux fonctions soutien dont disposent certaines composantes (aide à l'insertion professionnelle, relations internationales, numérique, communication, relations avec les entreprises, etc.) constituent souvent des doublons par rapport aux services communs de l'établissement.
- L'organisation et le *management* de la recherche sont dispersés entre les composantes et le central tandis que persiste une UB recherche dans certaines composantes.
- Les instances des composantes, notamment en recherche, qui renforcent les « baronnies locales » ainsi que le clivage avec le niveau central, posent la question de la capacité du Cac à exercer effectivement ses compétences.
- Des campagnes d'emplois qui n'en n'étaient pas réellement (le processus est en cours d'évolution), entretiennent des rentes de situation propices à la segmentation de l'établissement.
- Ces mêmes campagnes d'emplois n'équilibraient pas suffisamment les enjeux de recherche et de formation puisque que si (et cela semble être une avancée récente) la dimension recherche est maintenant prise en compte dans la fiche de poste, c'est toujours le besoin en enseignement qui est le fait générateur du recrutement et est donc prégnant sur le profil recherche associé.

<sup>173</sup> RAE, p. 12 et p. 18.

- La maîtrise non partagée, par certaines composantes, d'une partie des données nécessaires au pilotage de l'établissement, ne facilite pas la mise en place d'un système d'information structuré.
- L'absence de communication interne se traduit par un manque de sentiment d'appartenance à l'établissement et par un manque d'adhésion au projet commun qui, de fait, est peu connu de la communauté.

Le comité tient à signaler que les interlocuteurs extérieurs à l'établissement ont souligné que l'UP avait l'image d'une université très facultaire ou encore celle d'une vieille université. Mais, depuis l'arrivée de la nouvelle équipe présidentielle, la perception a changé, la volonté d'ouverture est réelle, le portage du projet est volontariste et des priorités sont affichées et affirmées.

**Le comité recommande de procéder avec méthode. En premier lieu, il conviendrait de procéder à un diagnostic complet et approfondi du mode de fonctionnement de l'université et d'identifier les dysfonctionnements afférents. Une fois ce diagnostic réalisé, la question de l'enjeu facultaire pourrait être posée sereinement et faire l'objet d'une explication à la communauté universitaire. La présidence pourra alors partager les objectifs clairs qu'elle se fixe, la trajectoire qu'elle entend suivre et les résultats attendus. Elle devra veiller à ce que la plus-value des choix qu'elle opérera soit explicitée à la communauté, celle-ci pouvant être de diverses natures (amélioration du service rendu, dégagement de marges de manœuvre financières pour le bien commun, etc.). Un travail de fond sur la communication interne devra accompagner ce chantier majeur. Au regard de l'étendue de la tâche, l'UP pourrait faire appel aux services d'un cabinet spécialisé ou de l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) dans la conduite du changement.**

## 2 / Deuxième attente de l'UP

*« L'équipe de gouvernance de l'établissement reconnaît un système d'information déficient. Les différents outils actuellement déployés au sein de l'université sont peu connectés entre eux pour viser une réelle efficacité et pour avoir une vision globale. Le comité est ici invité à formuler des recommandations dans le but d'améliorer ce SI et les processus liés pour impliquer la stratégie de l'établissement et l'alignement des métiers (recherche notamment). »*

Le comité s'étonne que l'UP formule cette attente. En effet, alors que le dernier rapport d'évaluation du Hcéres pointait déjà cette déficience, l'UP a engagé la construction du SDSI, avec une démarche formalisée, en 2017<sup>174</sup>. Or, ce chantier s'est arrêté à une date inconnue sans que des explications claires et objectives aient été données, tant dans le RAE que lors des entretiens.

Les entretiens n'ont pas permis de déterminer pourquoi le chantier a été plusieurs fois interrompu. Il est cependant évident que cette situation ne peut s'expliquer par une absence de moyen au niveau de la direction des systèmes d'information, dont les personnels et la direction sont là depuis longtemps et maîtrisent leurs dossiers. Par ailleurs, même si le comité a pu percevoir une moindre clarté du portage politique (historique et présent) du dossier, ce constat ne suffit pas non plus à expliquer la situation.

Le comité ne peut que le regretter et craint que la démarche envisagée pour désigner un chargé de mission ne soit pas à la hauteur des enjeux. **Il recommande à l'UP, puisque la démarche avait été formalisée dès 2017, de reprendre le chantier là où il s'est arrêté, mais avec un portage politique au plus haut niveau.**

## 3 / Troisième attente de l'UP

*« Les fonctions support, en leur état actuel, tant au niveau des composantes qu'à l'échelon central, demeurent perfectibles pour assurer pleinement la continuité et le bon fonctionnement de l'établissement et pour gérer et accompagner au mieux ses équipes opérationnelles dans leurs missions quotidiennes. Le comité est invité à porter un regard critique sur l'exploitation des moyens actuels et sur la gestion de ces moyens par l'université dans le but d'une consolidation du suivi et d'une efficacité de son pilotage global et de la recherche en particulier. »*

Le RAE et les entretiens n'ont pas permis de démontrer que les fonctions support dans leur organisation actuelle ne permettent pas « d'assurer la continuité et le bon fonctionnement de l'établissement ». Cette affirmation de l'établissement n'y est en effet pas objectivée. Il est indéniable que l'organisation des fonctions support (mais aussi des fonctions soutien) est surprenante pour une université qui est passée aux RCE, tant elle laisse supposer

<sup>174</sup> RAE, p. 21.

un manque d'optimisation des RH allouées à ces fonctions. **Comme indiqué dans sa réponse à l'attente n° 1, le comité recommande à l'UP d'identifier en quoi l'organisation actuelle est un frein, d'en quantifier les éléments, de définir des objectifs clairs et d'élaborer, en s'y tenant, un calendrier de réalisation.** Le chemin est long, mais pas impossible, si la volonté politique affichée par la nouvelle présidente et la méthode employée sont adaptées.

## 4 / Quatrième attente de l'UP

*« L'offre de formation de l'université de Poitiers est présentée comme étant « très large », dépassant le potentiel humain et est de ce fait peu en appui de la recherche. Afin de mettre en avant le lien formation-recherche, l'objectif de la nouvelle équipe de gouvernance est de recalibrer une offre de formation reposant sur une diversité pédagogique, et de viser un équilibre formation/recherche. Il s'agit également pour l'établissement d'accroître sa capacité à générer une offre de formation tout au long de la vie soutenable humainement en cohérence avec les besoins du territoire. **Une analyse du comité permettant de faire émerger l'ensemble de la communauté vers ce projet est attendue par l'UP.** »*

L'offre de formation de l'UP est effectivement large, l'établissement étant une université pluridisciplinaire avec une composante en santé. La faiblesse du lien entre la formation et la recherche aux niveaux licence et master est une réalité (cf. référence 13), mais le lien avec le potentiel humain de l'université n'est pas clairement établi. D'ailleurs, la principale piste mentionnée dans le RAE<sup>175</sup> pour renforcer le lien indispensable entre la formation et la recherche consiste en une évolution de l'offre de formation 2022-2028 organisée autour de six champs de formation, dénommés « campus » en cohérence avec la structuration de la recherche.

Au cours de l'entretien inaugural, en réponse à une question du comité, l'équipe présidentielle a eu l'occasion de préciser ce qu'elle entendait par « recalibrer l'offre de formation ». Il s'agit pour elle d'équilibrer les activités de formation et de recherche afin que la recherche ne serve plus de variable d'ajustement. Pour cela, elle souhaite une diminution du coût engendré par l'offre de formation (baisse des volumes horaires et diminution des nombres de parcours) pour dégager des moyens financiers et augmenter les dotations aux laboratoires et les allocations de recherche pour le doctorat. Le comité comprend donc que l'objectif est plus une réorientation des moyens financiers alloués à la formation vers la recherche qu'une réponse à un éventuel problème de soutenabilité humaine de l'offre de formation. Le comité s'étonne que le recalibrage de l'offre de formation soit le seul levier envisagé par l'UP pour se donner des marges de manœuvre et accroître les financements alloués à la recherche. D'autres pistes pourraient être étudiées comme par exemple la centralisation de l'ensemble des moyens alloués ou encore la mutualisation des fonctions support et soutien, source de rationalisation et donc d'économies.

Pour déployer leur offre de formation, les composantes reçoivent une enveloppe horaire. Charge à elles, ensuite, en interne, d'arbitrer, dans le respect des cadrages de l'établissement. Les entretiens avec les directions des composantes ont permis de comprendre qu'une diminution des enveloppes horaires a été décidée en 2017 pour l'offre de formation actuelle. Un document fourni par l'UP à l'issue de la visite permet de savoir que la cible avait été fixée au global à 360 900 heures (l'ampleur de la baisse n'est pas mentionnée) et met en évidence le fait qu'elle n'a jamais été atteinte (391 071 heures consommées en 2018-2019, 381 425 heures en 2019-2020, 394 627 heures en 2020-2021). Ce document permet également de se rendre compte que les taux de consommation des enveloppes sont variables selon les composantes (de 92 % à 134 % en 2018-2019, de 89 % à 114 % en 2019-2020, de 91 % à 150 % en 2020-2021), traduisant une appropriation hétérogène des objectifs de l'établissement par les directions de composantes. Cette hétérogénéité entre les composantes et les difficultés auxquelles certaines ont été confrontées pour se rapprocher au mieux de leur cible, alors que pour d'autres cela n'a pas posé de problème, ont été évoquées au cours des entretiens. Le comité relève que le RAE n'en fait pas mention alors même que ce travail d'adaptation de l'offre de formation a concerné la période évaluée. Dans un document présenté au CA du 30 avril 2021, il apparaît que les cibles horaires fixées pour chaque composante pour l'offre de formation 2022-2028 sont sensiblement identiques aux cibles fixées en 2017 pour l'offre de formation actuelle.

La formulation de l'attente laissait penser que l'UP souhaitait amorcer une démarche nouvelle. Plusieurs entretiens et documents, ainsi que la lecture du compte rendu du CA du 6 juillet 2018, ont mis en évidence qu'un recalibrage de l'offre de formation avait eu lieu en 2017, mais que la cible globale fixée alors n'a jamais été atteinte. Plus qu'un nouveau recalibrage, le fait que les enveloppes horaires soumises au vote du CA du

<sup>175</sup> RAE, p. 38.

30 avril 2021 soient sensiblement identiques aux précédentes ne traduirait-il pas simplement la volonté de l'université d'enfin atteindre la cible globale antérieurement fixée ? **Compte tenu de l'hétérogénéité entre les composantes et du peu d'éléments dont il dispose, le comité n'est pas en mesure de produire une analyse pour répondre à l'attente formulée par l'UP.** Le comité recommande toutefois à l'UP, tout en étudiant les autres voies lui permettant de mieux financer sa recherche, de définir une stratégie en matière de maîtrise des coûts de l'offre de formation, d'analyser les raisons des échecs précédents et d'établir le(s) plan(s) d'action à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs.

## Conclusion

Au cours de la période de référence, l'UP a été fortement impactée par la réforme territoriale et par la recomposition de la ComUE UCLdV, jusqu'à la dissolution de cette dernière le 1<sup>er</sup> janvier 2022. Il lui a fallu dépasser ses craintes et trouver sa place dans la région Nouvelle-Aquitaine, ce qu'elle est parvenue à faire, comme en témoignent les entretiens sur site. La coordination territoriale dont elle est partie prenante est désormais centrée sur le site poitevin. Le comité n'a pas été en mesure d'évaluer la pertinence de ce nouveau regroupement et les avantages stratégiques que pourra en tirer l'UP.

L'UP affiche une ambition forte en matière de responsabilité sociétale, qu'elle décline en de nombreuses actions structurantes. La parfaite maîtrise de son parc immobilier, accrue par la dévolution, est remarquable. Elle inscrit sa trajectoire dans le concept d'*Université dans la Cité*, dont elle fait sa signature. Les nombreux succès de l'UP aux AAP nationaux du PIA lui permettent d'asseoir sa notoriété. Mais le comité note que l'UP éprouve en règle générale des difficultés à transformer ses ambitions en axes stratégiques, à les décliner de façon opérationnelle et à hiérarchiser ses actions. L'absence de tableaux de bord de pilotage et d'indicateurs partagés reste une faiblesse. Pour autant, le comité note la création de la CPAS, démontrant la volonté de la gouvernance de progresser dans ce domaine. L'absence de SI, déjà signalée lors de la précédente évaluation, reste un sujet important dont l'UP devrait se saisir sans attendre.

L'UP a progressé notamment dans son organisation administrative au niveau central. Afin de gagner en efficacité, l'UP devra poursuivre le travail engagé pour optimiser ses fonctions de support et de soutien encore disséminées dans les composantes. Comme signalé dans les deux précédentes évaluations, l'UP reste confrontée à des relations complexes entre le niveau central et les composantes, qui freinent le déploiement d'une véritable politique d'établissement. Peu de progrès ont été constatés au cours de la période de référence, comme le confirment les attentes formulées par l'établissement. Résoudre ce problème est un enjeu majeur pour l'établissement.

L'UP dispose d'un réel potentiel de recherche lui permettant d'asseoir son ambition de promouvoir l'interdisciplinarité. Un premier effort de structuration a été engagé en procédant au regroupement d'unités de recherche dont les thématiques sont voisines. La création des campus a également contribué à la structuration et à la visibilité de la recherche. Il demeure toutefois nécessaire de préciser les missions de ces campus, afin qu'ils puissent devenir les espaces de déploiement de l'interdisciplinarité.

La nouvelle équipe de direction de l'UP a pleinement conscience des défis qu'elle devra relever. La nouvelle dynamique enclenchée et le volontarisme qu'elle affiche sont de bon augure pour y parvenir.

### 1 / Les points forts

- Une équipe présidentielle dynamique, mobilisée et lucide quant aux enjeux et aux chantiers à mener, avec une volonté politique forte, affirmée et incarnée de renforcer la place de la recherche.
- La mise en place d'une démarche de co-construction avec les collectivités et les partenaires de l'UP, efficacement appliquée aux actions de valorisation et à la vie de campus.
- Des succès aux appels à projets nationaux du PIA (LabEx, NCU, EUR, DemoES, ExcellencES, label sciences et société), qui permettent à l'UP d'asseoir sa notoriété.
- Une vie étudiante dynamique. Une offre de services complète à destination des étudiants et un accompagnement qualitatif de ces derniers.
- Des personnels engagés, motivés et enthousiastes.
- Des services centraux et communs dont la structuration a significativement progressé depuis la dernière évaluation.
- Un patrimoine immobilier, très bien piloté à travers la dévolution, constituant un véritable levier de développement et d'impact territorial.



## 2 / Les points faibles

- Un découplage du fonctionnement de l'établissement, entre le central et les composantes, toujours insuffisant et faisant obstacle au déploiement de la stratégie de l'UP.
- Une absence de pilotage de la communication interne à destination des personnels et des étudiants, qui nuit à l'adhésion de la communauté au projet de l'établissement.
- Une identification des personnels à leur composante d'affectation produisant un faible sentiment d'appartenance à l'UP.
- Une formation doctorale peu portée politiquement et insuffisamment valorisée, avec un manque d'harmonisation des bonnes pratiques entre les écoles doctorales.
- Une absence de système d'information, dont le corollaire est un manque général de données fiables, d'indicateurs et de tableaux de bord, limitant de fait la mesure de la performance de l'établissement.
- De modestes réussites aux AAP européens, malgré l'affichage d'un fort positionnement européen (Coimbra, EC2U).

## 3 / Les recommandations

- Définir les dysfonctionnements liés à l'organisation de l'établissement qualifiée de facultaire aussi bien par les gouvernances précédentes que par les précédents rapports d'évaluation, en analysant les raisons du déploiement partiel de certains dispositifs portés à l'échelle de l'UP et en engageant un dialogue avec la communauté universitaire pour co-construire des solutions de remédiation.
- Consolider et intensifier le rapprochement en cours avec le CHU, et mettre en place les outils nécessaires pour permettre un dialogue stratégique et opérationnel fluide, constant et pérenne.
- Reprendre sans attendre et accélérer la mise en place d'un SDSI et d'un SID. Poursuivre la définition d'indicateurs fiables et partagés en vue d'un pilotage efficient de l'UP pour l'ensemble de ses activités, en renforçant significativement les moyens humains alloués à la CPAS et en formalisant son rôle et sa place dans l'organisation fonctionnelle de l'établissement.
- Préciser la stratégie d'évolution de la politique de recherche, en définissant notamment les périmètres d'action respectifs des composantes et de la direction de la recherche. Poursuivre les efforts de structuration des unités de recherche afin de gagner en visibilité et en synergie pour l'ensemble des grands domaines, y compris les SHS. Poursuivre le rattachement de l'ensemble des laboratoires à l'UB recherche de l'établissement et préciser le rôle dévolu aux « campus ».
- Se doter d'une stratégie de recherche de financements externes, et en assurer la mise en œuvre par une feuille de route, en revitalisant par exemple le guichet unique Europe. Généraliser les prélèvements sur les contrats de recherche afin de financer la politique de recherche.
- Définir un modèle d'allocation des moyens communs aux écoles doctorales et mettre en place un outil de suivi du devenir professionnel des doctorants. Renforcer la coordination et le dialogue entre les écoles, en rédigeant des documents-cadres communs à l'ensemble de celles-ci.
- Se doter d'une stratégie de communication interne à destination des personnels et d'un plan d'action associé. Accentuer la communication à destination des étudiants et des associations étudiantes quant aux services, dispositifs et droits dont ils peuvent disposer.
- Créer un statut de l'étudiant engagé, commun à toute l'université.

## Liste des sigles

### A

AAP	Appel à projets
aLIENOR	(LabCom ANR) LabCom pour l'insertion des énergies nouvelles et l'optimisation des réseaux
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
APC	<i>Article Processing Charges</i>

### B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

### C

C3E	(campus) Énergie, environnement, évolution
CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAE	Contrat d'aménagement des études
CATT	(campus) Campus aéronautique et transport
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cles	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Cned	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODA	(territoire d'innovation pédagogique) À la croisée des parcours
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
CPAS	Cellule de pilotage et d'aide à la stratégie
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Creps	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CV	Curriculum vitae
CVAT	Cellule de veille et d'action pour le travail
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

### D

DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
-------	---

DED-Line	(LabCom ANR) Développement de modèles cellulaires épithéliaux humains pour la prédiction et le <i>testing</i> pharmacologique des maladies de la sécheresse oculaire
DEG	Droit, économie, gestion
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DEM'UP	(DemoES) Démonstrateur de l'université de Poitiers
Destins	(LabCom ANR) Pour une dynamique des entreprises, de la société et des territoires vers l'innovation sociale
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRH-RS	Direction des ressources humaines et de la relation sociale
DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DysAPP	(e-FRAN) Détecter et accompagner les élèves dyslexiques et dyspraxiques grâce à un jeu vidéo

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
EC2U	(université européenne) <i>European Campus of City-Universities</i>
ED	École doctorale
e-FRAN	Formation, recherche et animation numériques dans l'éducation
Élans	(NCU) Personnaliser les parcours à l'université
Ensip	École nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

## F

Feder	Fonds européen de développement régional
-------	--

## G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

## H

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

## I

I3M	(laboratoire commun) Imagerie métabolique multi-noyaux multi-organes
IAE	Institut d'administration des entreprises

IC2MP	(unité de recherche) Institut de chimie des milieux et matériaux de Poitiers
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
Ipsi	Institut de formation en soins infirmiers
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IH2EF	Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspé	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
INTERACTIFS	(LabEx) Interactions et transferts aux interfaces fluides solides
INTREE	(EUR) Interfaces en aéronautique, énergie, environnement
IP	Insertion professionnelle
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
Iriaf	Institut des risques industriels, assurantiels et financiers
Isae-Ensm	École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LANSAD	Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
Lerded	(laboratoire commun) Laboratoire d'études, de recherche et de développement sur les étanchéités dynamiques
LMS	<i>Learning Management System</i>
LSH	Lettres et sciences humaines

## M

Mach4	(LabCom ANR) Contrôle et visualisation machine pour l'industrie 4.0
MdL	Maison des langues
MIPI	Mission d'ingénierie pour les projets internationaux
MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société

## N

NCU	Nouveau cursus à l'université
-----	-------------------------------

## O

ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations unies
Opale	(laboratoire commun) Optimisation des propriétés mécaniques d'alliages métalliques aéronautiques par le contrôle de la microstructure issue de la mise en forme
Optifum	(LabCom ANR) Optimisation des conduits de fumisterie en conditions d'incendie
OREVE	Observatoire de la réussite et de la vie étudiante
OSE	Organisation des services d'enseignement

## P

PARÉ	(Idéfi) Parcours réussite
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir

PPI Plan pluriannuel d'investissement  
 PPP Projet professionnel personnalisé  
 Primeo (laboratoire commun) Partenariat recherche et innovation en matériaux émergents pour l'optronique

## Q

QVT Qualité de vie au travail

## R

RAE Rapport d'autoévaluation  
 RCE Responsabilités et compétences élargies  
 RH Ressources humaines  
 Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

## S

Safire Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante  
 SAPS Sciences avec et pour la société  
 Satt Société d'accélération du transfert de technologies  
 SCD Service commun de la documentation  
 SDDD Schéma directeur du développement durable  
 SDIA Schéma directeur immobilier et d'aménagement  
 SDMS Schéma directeur de mise en sécurité  
 SDSI Schéma directeur des systèmes d'information  
 SHE Service handicap étudiants  
 SHES (campus) Sciences humaines, économiques et sociales  
 Shon Surface hors œuvre nette  
 SHS Sciences humaines et sociales  
 SI Système d'information  
 SID Système d'information décisionnel  
 SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière  
 SPVR Service du partenariat et de la valorisation de la recherche  
 SSU Service de santé universitaire  
 Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche  
 SUAPS Service universitaire des activités physiques et sportives  
 SWOT (analyse) *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

## T

Tice Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement  
 TOEIC *Test of English for International Communication*

## U

UB Unité budgétaire  
 UB Université de Bordeaux  
 UBM Université de Bordeaux-Montaigne  
 UCLdV (ComUE) Université confédérale Léonard de Vinci  
 UMR Unité mixte de recherche  
 Unilim Université de Limoges  
 UP Université de Poitiers  
 UPPA Université de Pau et des Pays de l'Adour  
 UPR Unité propre de recherche  
 UR Unité de recherche

USR Unité de service et de recherche

## V

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

## W

WoS *Web of Science*



# Observations de la présidente de l'université de Poitiers



POITIERS, LE 19 AOUT 2022

N° / Réf. : Cabinet\_Presidence/ML/SH/20220819\_01  
**Transmission : courrier et mail**

Madame La Présidente de l'Université  
de Poitiers

A

Monsieur le Président de HCERES

Monsieur le Président du Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur,

J'ai pris connaissance du rapport d'évaluation définitif 2022 du Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur de l'université de Poitiers. Ce rapport décrit avec discernement les points forts et les axes d'améliorations de l'établissement. Aussi, je m'associe à mon équipe pour remercier le comité d'évaluation et son président ainsi que les équipes du HCERES qui nous ont accompagnées tout au long du processus.

L'établissement souscrit aux principales recommandations du comité. Le rapport propose des pistes qui confortent la stratégie de l'établissement. Sans aucun doute, nous saurons collectivement nous emparer des diagnostics et différentes pistes proposées.

L'université de Poitiers déploie un modèle qui contribue à identifier l'université comme actrice centrale du *Carré de la connaissance* (éducation, recherche, innovation, service à la société), tant au niveau local que global. L'université de Poitiers a inscrit sa stratégie scientifique dans une approche interdisciplinaire de trois Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU) que sont *Santé et bien-être* (#3), *Éducation de qualité* (#4), *Villes et communautés durables* (#11).

En cohérence, la mobilisation de ces trois ODDs contribuent à renforcer la visibilité internationale de l'établissement et à structurer les partenariats. A ce titre, l'université de Poitiers coordonne deux alliances de partenaires, l'une européenne, l'autre locale, chacune basée sur ces trois mêmes ODD : d'une part l'alliance d'universités européennes EC2U (Poitiers, Coimbra, Pavie, Salamanque, Jena, Turku, Iasi, Lviv) et d'autre part l'Alliance Universitaire Aliénor d'Aquitaine, en cours de constitution sous la forme d'une coordination territoriale (université de Poitiers, ISAE-ENSMA, CHU de Poitiers, CNRS, INSERM, INRAE, CNED, IH2EF, Réseau CANOPE, Crous de Poitiers, EESI, CREPS de Poitiers, Sciences-Po-campus de Poitiers).

Page 1 sur 3

[www.univ-poitiers.fr](http://www.univ-poitiers.fr)

**En matière de recherche**, l'action de l'université de Poitiers s'inscrira au sein de ces trois ODD. L'interdisciplinarité sera particulièrement soutenue à travers les différents PIA dont l'établissement est lauréat (LabEx, EUR, ExcellenceS). Un volet *Science Avec et Pour la Société (SAPS)* et un volet soutien à l'innovation seront systématiquement associés à ces programmes.

Le renforcement de la position européenne et internationale de l'université de Poitiers pour la recherche et de l'innovation s'appuiera en priorité sur sa participation au réseau d'universités du Groupe de Coimbra et sur l'Alliance EC2U. Elle a aussi d'ores et déjà intégrée la charte européenne du chercheur à ses différents programmes.

Sur le versant organisationnel de la recherche, l'université de Poitiers poursuivra son effort de restructuration de ses unités en grands domaines disciplinaires pour gagner en visibilité et mieux coordonner la dynamique recherche. La politique doctorale sera aussi renforcée et structurée à la faveur de sa réintégration au sein de l'établissement. La Direction de la Recherche et de l'Innovation, récemment créée, verra ses moyens et ses missions renforcés. L'ensemble des moyens de la recherche sera géré au sein d'une unité budgétaire dédiée.

**En matière de formation et notamment de formation tout au long de la vie**, la mise en place de l'approche par compétence dans les formations de Licence est un axe stratégique de l'établissement. Elle s'inscrit dans le cadrage de la nouvelle offre de formation et bénéficie de l'appui du PIA NCU ELANS dont l'établissement est lauréat. L'université de Poitiers doit également poursuivre et consolider sa stratégie pour augmenter ses ressources propres dont l'apprentissage à tous les niveaux, y compris en licence. Au niveau Master, l'accent sera mis sur l'interdisciplinarité en lien avec les trois ODD clairement identifiés. L'établissement continuera à considérer les étudiants au centre de son offre de formation en leur offrant une expérience étudiante réussie tout au long de leur cursus.

Sur le versant organisationnel de la formation, l'université de Poitiers devra finaliser la structuration du pôle formation et réussite étudiante (pôle FRE). Le Pédagolab et la direction du pilotage et de la formation (DPF) sont d'ores et déjà structurés en termes de moyens humains pour accompagner toute équipe pédagogique, notamment dans l'approche par compétences (APC). Aujourd'hui, un tiers des formations de licence intègre l'approche par compétences ou s'y engagent à la rentrée 2022. Cette démarche continuera d'être élaborée en co-construction avec les composantes de formations, par des groupes de travail ou dans le cadre de la réunion des assesseurs.

**En matière d'organisation interne**, l'université de Poitiers poursuivra ses efforts pour aboutir à une meilleure articulation entre le niveau central et les composantes de formations et les unités de recherche. Elle doit s'emparer plus fermement de la question de la subsidiarité pour mieux organiser ses grandes fonctions supports. L'établissement affirme également sa volonté de renforcer ses outils de pilotage en les adaptant aux besoins émergents et en les partageant à l'ensemble de la communauté.

En outre, l'établissement est confronté à un réel problème d'attractivité locale notamment en raison d'un régime indemnitaire faible pour les personnels BIATSS. Aussi, l'établissement s'engagera en faveur de ces derniers afin d'accroître son attractivité. A cet effet, l'objectif est d'atteindre voire dépasser les moyennes nationales du régime indemnitaire pour les personnels BIATSS dans les deux années à venir en parallèle des revalorisations prévues par la LPR.



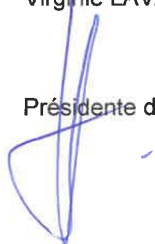
Enfin, ainsi que cela a été identifié dans votre rapport, je vous confirme que l'université de Poitiers veille à équilibrer les dynamiques de formation et de recherche, adresse les enjeux sociétaux de manière interdisciplinaire et promeut la durabilité comme valeur d'une université de plein exercice.

Je vous prie de croire, monsieur le président, à l'expression de toute ma considération.

Virginie LAVAL,



Présidente de l'université de Poitiers



## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'université de Poitiers a eu lieu du 30 novembre au 2 décembre 2021. Le comité était présidé par Monsieur **Pascal OLIVARD**, professeur des universités (physique, électronique) et président de la Fondation UBO ; ancien président de l'université de Bretagne Occidentale (UBO), ancien président de la ComUE université Bretagne-Loire.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Véronique BACH**, professeure des universités (neurosciences), vice-présidente déléguée à la recherche en santé et aux relations avec le CHU, et directrice de l'UMR Ineris PériTox (UMR\_I 01), université de Picardie Jules Verne.
- Madame **Virginie CATHERINE**, directrice générale du centre régional des œuvres universitaires et scolaires de Normandie.
- Monsieur **Thierry CÔME**, professeur des universités (sciences de gestion) et directeur de l'institut universitaire de technologie de Mantes-en-Yvelines, université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines ; ancien vice-président délégué à la vie associative, ancien vice-président chargé des relations internationales, ancien directeur du service d'orientation et d'insertion professionnelle, université de Reims Champagne-Ardenne.
- Madame **Jaspal DE OLIVEIRA GILL**, étudiante diplômée (master démographie), ancienne élue au Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (Cneser) ; ancienne élue étudiante au CA et à la CFVU, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ; ancienne élue étudiante au CA du campus Condorcet.
- Monsieur **Jens KREISEL**, professeur (physique, sciences des matériaux) et vice-recteur chargé de la recherche, université du Luxembourg ; directeur de recherche CNRS ; ancien vice-président chargé des relations internationales de Grenoble INP.
- Monsieur **Pascal MOUILLE**, maître de conférences (informatique), ancien vice-président du conseil des études et de la vie universitaire, université Savoie Mont-Blanc.
- Monsieur **Gilles RUBINSTENN**, conseiller auprès de la présidence de l'AFM-Téléthon, fondateur et *chief operating officer* de ReST THERAPEUTICS ; ancien président de la société d'accélération du transfert de technologies IDF Innov, ancien directeur général de la Fondation Pierre-Gilles de Gennes pour la recherche.
- Madame **Isabelle VON BUELTZINGSLOEWEN**, professeure des universités (histoire contemporaine) et vice-présidente chargée de la recherche, des études doctorales et de la science ouverte, université Lumière Lyon 2.

**Stéphane ONNÉE**, conseiller scientifique coordonnateur, et **Julien HEURDIER**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

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

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

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