HAL
open science

Université de Poitiers

Rapport Hcéres

To cite this version:

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Poitiers. 2011. hceres-02026473

HAL Id: hceres-02026473

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026473v1

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Université de Poitiers

octobre 2011

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

Rapport d'évaluation de l'Université de Poitiers

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

octobre 2011

Sommaire

Présentation 5

La stratégie en matière de recherche 7

I – Le potentiel de recherche : une forte volonté de structuration 7

II – Des plateformes techniques performantes 7

III – Un rayonnement scientifique certain 7

IV – Un pilotage consensuel 8

V – Les moyens : un levier pour une politique d'établissement 8

VI – Les écoles doctorales : une mission du PRES 8

La stratégie en matière de valorisation 9

Une véritable stratégie de valorisation, dépassant le cadre régional 9

La stratégie en matière de formation 11

I – Les contraintes de la pluridisciplinarité et du territoire 11

II – L'offre de formation : un pilotage collaboratif, construit et de qualité 11

III – La maîtrise de l'offre de formation : une priorité 11

Le plan "Réussite en licence" 11

IV – L'ouverture au monde socioprofessionnel 12

1 • Formation initiale : stages et alternance 12

2 • Formation continue : une lisibilité réduite par les initiatives dispersées des composantes 12

V – La démarche qualité des formations 12

La stratégie en matière de vie étudiante 13

I – L'étudiant, acteur de la vie de l'établissement 13

1 • L'implication des étudiants dans la vie de l'université 13

2 • La vie associative 13

3 • Les emplois étudiants 13

II – Une réelle qualité de vie et d'études pour les étudiants 13

1 • Un partenariat fructueux avec le CROUS 14

2 • La santé et la prise en charge du handicap 14

3 • Sport et culture : une offre riche et diversifiée 14

4 • Un environnement de travail performant 14

La stratégie en matière de partenariats 15
I – Des partenariats académiques anciens et fructueux 15
II – Le PRES Limousin Poitou-Charentes : un fonctionnement *a minima* 15
III – Les relations aux milieux socio-économiques : à mieux valoriser 16
IV – Un tissu de relations fortes avec les collectivités territoriales 16
La stratégie en matière de relations internationales 17
I – Un pilotage renforcé 17
II – Des masters particulièrement attractifs 17
III – Une riche palette de diplômes en partenariat international 17
IV – Des programmes d'échanges à développer 17
V – L'ouverture internationale de la recherche à conforter 18
La gouvernance 19
I – Le pilotage de l'établissement : le poids du pouvoir facultaire 19
II – Les TIC : des compétences et des outils performants insuffisamment exploités 19
1 • Les systèmes d'information 19
2 • L'espace numérique de travail 20
III – La gestion des ressources humaines : une masse salariale insuffisamment maîtrisée 20
IV – La politique budgétaire et financière 21
V – La politique immobilière 21
VI – La capacité à l'autoévaluation et le management de la qualité 21
Les relations avec le CHU 23
I – Le pôle "Biologie–Santé" : le rôle décisif du CHU 23
II – Une stratégie fondée sur une politique de mutualisation 23
III – Un soutien à la recherche biomédicale à conforter 24
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication 25
Conclusion et recommandations 27
I – Les points forts 28
II – Les points faibles 28
III – Les recommandations 28
Liste des sigles 29
Observations du président 33
Chiffres-clés de l'Université de Poitiers 37
Organisation de l'évaluation 39

Présentation

Créée en 1431, l'université de Poitiers (UP) entre dans la catégorie des universités "pluridisciplinaires avec santé". Elle comprend aujourd'hui sept UFR ou facultés recouvrant les principaux domaines de formation et de recherche auxquelles s'ajoutent l'École nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers (ENSIP), deux instituts universitaires de technologie (IUT), et quatre autres instituts (administration des entreprises [IAE], préparation à l'administration générale [IPAG], formation des maîtres [IUFM] et l'Institut des risques industriels, assurantiels et financiers [IRIAF]). L'École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique (ENSMA) lui est rattachée avec un statut d'établissement public administratif, au titre de l'article L 719-10 du Code de l'éducation. L'université déploie son activité sur plusieurs sites au centre ou en périphérie de Poitiers qui accueillent 76% des étudiants, et sur huit sites répartis sur le territoire de l'académie (15% des inscrits) dont Angoulême, Niort, Châtellerault et La Rochelle. Près de 5% des effectifs sont inscrits dans des formations délocalisées à l'étranger.

L'équipe de direction de l'UP associe au président une équipe de neuf vice-présidents (VP) qui, avec le directeur de cabinet, le directeur général des services et l'agent comptable constituent le "bureau"de l'université. Certains dossiers plus spécifiques (PRES, CPER, etc.) sont suivis par des VP adjoints, VP délégués ou chargés de mission. L'organigramme de l'université fait état de douze services centraux en appui aux différentes vice-présidences. Par ailleurs, il existe huit services communs, respectivement dédiés aux différentes fonctions de gestion et de soutien aux missions. L'établissement est passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1er janvier 2010.

L'université de Poitiers s'intègre dans le paysage plus large du PRES Limousin Poitou-Charentes (LPC), créé au 1er juillet 2009. Elle y est associée aux universités de Limoges et de La Rochelle ainsi qu'à l'ENSMA et à l'École nationale supérieure de céramique industrielle de Limoges (ENSCI).

L'université de Poitiers dispose d'un potentiel global de 2 937 personnels, titulaires et contractuels. Y sont intégrés 1 029 enseignants-chercheurs (EC) titulaires dont 34% de professeurs et 332 enseignants de statut second degré ainsi que des enseignants non permanents (260) et des enseignants contractuels sur ressources propres représentant un potentiel équivalent à 56 ETP. L'établissement fait état d'une centaine de chercheurs des EPST. Les personnels de soutien (BIATOSS et ITA) représentent globalement 1 260 emplois occupés par 1 071 titulaires et par 189 contractuels.

En 2009-2010, l'université compte 23 919 étudiants en inscriptions principales, un effectif en baisse sensible depuis 2006 malgré l'intégration de l'IUFM. 54% des étudiants sont inscrits au niveau licence, 31% en master, 4% en doctorat et 11% sont inscrits à divers diplômes (diplômes relevant du secteur santé ou diplômes d'université [DU]). Ils se répartissent inégalement selon les domaines de formation avec environ 33% en droit, économie, gestion ; 20% en sciences et technologies, 13% en sciences humaines et sociales, 9% en arts, lettres, langues et 3% en sciences et techniques des activités physiques et sportives. Le secteur santé et les préparations aux métiers de l'enseignement de l'IUFM représentent respectivement 16% et 6%.

Outre les formations médicales (médecine, pharmacie) et paramédicales (diplômes de sage-femme et d'orthophonie), l'UP est habilitée à délivrer 29 mentions de licence, 12 DUT, 37 spécialités de licence professionnelle (LP), 33 mentions de masters se déclinant en 121 spécialités et un diplôme d'ingénieur dans 2 spécialités. Elle coordonne ou est associée à 8 écoles doctorales, réunies au sein du PRES.

L'université de Poitiers comptabilise 31 unités de recherche en rattachement principal auxquelles s'ajoutent une UMS ainsi qu'une UMR et une EA en rattachement secondaire. Ces unités sont regroupées en six grands secteurs au sein desquels sont globalement répertoriés 106 chercheurs CNRS et 803 enseignants-chercheurs affectés à l'établissement. Ceux-ci se répartissent à raison de 15% dans chacun des quatre secteurs relevant du domaine des sciences, technologie, santé (STS), 10% en droit et science politique et 30% en sciences humaines, économiques et sociales (SHES).

La stratégie en matière de recherche

I – Le potentiel de recherche : une forte volonté de structuration

L'université de Poitiers dispose d'unités de recherche de bonne qualité sur lesquelles s'appuient une offre de formation pluridisciplinaire et l'activité de valorisation. On identifie ainsi des équipes de renommée internationale dans des domaines très pointus dont le laboratoire de paléontologie est un brillant exemple. Les unités ont été rassemblées dans six pôles. Soutenues par le CNRS et l'INSERM, les restructurations ont souvent été précédées par la construction de fédérations de recherche, leur donnant ainsi les meilleures chances de réussite. Cette politique est accompagnée de restructurations immobilières, déjà réalisées ou en projet, afin de regrouper dans un même lieu les activités et les outils susceptibles d'être partagés.

Les pôles ainsi identifiés sont les suivants :

- Mathématiques - STIC : une UMR, une EA avec l'ENSMA, et une équipe membre de l'Institut XLIM rattaché en principal à l'université de Limoges ;
- Sciences physiques – Sciences pour l'ingénieur : Institut Pprime, UPR CNRS conventionnée avec l'ENSMA ;
- Chimie – Géosciences et Sciences de l'environnement : 2 UMR, à savoir l'institut Réaumur couvrant l'ensemble de ces domaines et regroupant 4 anciennes unités et l'Institut de paléoprimatologie ;
- Biologie - Santé, regroupé autour du CHU : 5 unités dont 3 UMR et 2 EA ;
- Droit - Science politique : 1 UMR et 6 EA ;
- et enfin, le secteur SHES compte une quinzaine d'unités de recherche dont 3 UMR.

Une UMS, la Maison des sciences de l'homme et de la société (MSHS), abrite la plupart des unités du secteur SHES et certaines unités du secteur Droit - Science politique.

L'université soutient, sans marquer de préférence, l'ensemble de ses secteurs d'activités par l'affectation de personnels permanents, de contrats doctoraux et de ressources financières (cf. *infra*).

II – Des plateformes techniques performantes

Des équipements lourds, constitués en plateformes, complètent cette organisation : le Centre d'études aérodynamiques et thermiques (CEAT) dispose d'équipements uniques en Europe dont bénéficie également l'ENSMA par une convention de partenariat et d'hébergement. Sur le pôle Biologie-Santé, Image-UP propose des équipements de pointe en microscopie, la plateforme d'expérimentations précliniques, labellisée IBiSA et gérée par l'INRA, participe à la mise au point de techniques transférables en chirurgie humaine et le Centre d'investigation clinique plurithématique (CIC-P), dédié à la recherche clinique, est ouvert à tous les chercheurs potentiels en la matière. Enfin, la MSHS gère deux plateformes, l'une axée sur la numérisation, l'autre sur l'analyse de comportements en temps réel.

Les équipes de recherches s'appuient sur ces plateformes qui fonctionnent grâce aux redevances d'utilisation qu'elles recueillent et à la mise à disposition de personnel par l'université et par les EPST. Une vision globale par l'UP de la gestion de ces plateformes, dont l'intérêt est indéniable, serait sans doute bénéfique. Le risque est toujours important de voir ces plateformes mobiliser un personnel d'EC conséquent pour en assurer le fonctionnement, ceci aux dépens de leurs activités de recherche.

III – Un rayonnement scientifique certain

Il est clair que les travaux de recherche effectués dans les laboratoires de l'université de Poitiers sont de bonne, voire d'excellente qualité. L'UP possède des équipes de renommée nationale et, pour certaines, de renommée mondiale (7 A+, 12 A, 14 B). Ces dernières rassemblent 248 EC de l'université.

Des règles de signature des publications bien définies, mentionnant clairement l'appartenance des auteurs à leur établissement de rattachement, sont désormais correctement appliquées. Les secteurs du droit et des SHES ont la responsabilité éditoriale de plusieurs revues scientifiques, en partenariat avec les Presses universitaires de Rennes. Il est cependant difficile d'évaluer précisément l'activité de recherche au niveau global de l'université en termes d'indicateurs. Cette lacune dans le système d'information, déjà pointée par l'AERES en 2008, est reconnue par l'université et la mise en place de ces indicateurs figure explicitement dans les missions de la Direction recherche et études doctorales (DRED).

L'implication de toutes les composantes de l'UP dans le CPER, le nombre d'UMR CNRS (11) et l'émergence d'équipes soutenues par l'INSERM montrent la cohérence de cette stratégie avec le schéma régional de recherche et la politique des EPST. Le projet de contrat d'établissement 2012-2015, qui concrétise ces orientations, est monté avec l'ensemble des partenaires institutionnels de l'université. Ainsi, le CNRS et l'INSERM sont co-signataires du volet recherche du contrat d'établissement et une convention globale existe avec le CNRS pour définir le fonctionnement des UMR, en particulier la gestion des contrats de recherche confiée à l'établissement à l'origine du contrat.

IV – Un pilotage consensuel

Le pilotage de la recherche relève actuellement de plusieurs niveaux : le conseil scientifique (CS), assisté par la DRED, les composantes, dotées de commissions scientifiques, lieux d'échanges préparant les travaux du CS, et les unités de recherche dont le dialogue avec le niveau central de l'université se déroule directement ou par l'intermédiaire des composantes auxquelles elles sont rattachées.

Le nombre et la diversité des structures impliquées ne facilitent pas la communication interne sur la stratégie globale de l'établissement. L'ensemble fonctionne cependant grâce à l'instauration d'un dialogue permanent et à la participation croisée des responsables aux différentes instances de débat. La restructuration en six pôles et l'intégration réussie des unités de recherche au sein de ceux-ci conduira inexorablement à une plus grande autonomie par rapport aux composantes et rendra difficile le maintien de l'équilibre actuel. La création de commissions scientifiques transversales peut être un élément de réponse mais une représentativité institutionnelle des pôles est à prévoir à court terme.

V – Les moyens : un levier pour une politique d'établissement

Le budget de la recherche hors salaires s'élève à près de 14 M€. Les dotations récurrentes aux unités de recherche s'élèvent à 2,2 M€ répartis par le CS sur la base de critères qui recueillent l'adhésion des différents partenaires. Une somme globale d'environ 0,7 M€, issue de divers prélèvements (BQR, preciput, …), est consacrée à une politique d'actions incitatives (ACI) sur projet. Il s'y ajoute la contribution du PRES (0,35 M€) pour soutenir les projets multi-sites.

De façon générale, et grâce à la diversité de leur financement, les unités de recherche ne semblent pas connaître de difficultés financières, quel que soit le secteur. Elles ont augmenté significativement leur implication dans les appels d'offre de l'ANR pour un montant de 2,8 M€ en 2009, et dans les contrats européens (1,1 M€) en dépit de la lourdeur dénoncée pour la constitution et le suivi des dossiers. Ces sommes sont à mettre en regard du montant des contrats avec les entreprises (4,8 M€) et du soutien à la recherche des collectivités territoriales (2,5 M€, hors CPER).

L'UP déclare 670 "produisants" soit environ 61% du nombre total d'enseignants-chercheurs. Pour accroître ce taux, elle met en œuvre une politique incitative lors du recrutement des EC, initié par les besoins de l'enseignement mais systématiquement accompagné d'un profil de recherche et de l'affectation dans une équipe de recherche, en ne pratiquant des redéploiements qu'à partir des postes libérés par des EC "non produisants". Elle offre aux maîtres de conférences débutants la possibilité d'une demi-décharge d'enseignement renouvelable une fois et a mis en place un référentiel des tâches qui vise à préserver l'engagement des EC dans la recherche.

VI – Les écoles doctorales : une mission du PRES

Parmi les huit écoles doctorales (ED) du PRES LPC, quatre sont en rattachement principal à l'UP. Un collège doctoral propre à Poitiers gère l'ensemble des doctorants inscrits à l'UP et à l'ENSMA. En 2009-2010, il compte 1 056 doctorants dont 91% inscrits à l'UP et 9% à l'ENSMA. Plus de 200 doctorats sont délivrés annuellement dont, en moyenne, une dizaine en cotutelle.

Le collège doctoral assure la coordination de la formation de ces ED et la répartition des ressources. Au-delà des formations disciplinaires propres à chaque ED, les doctorants sont tenus de suivre des formations transversales communes, organisées sur le site de Poitiers, et des formations thématiques prises en charge par le PRES. Il répartit chaque année une soixantaine d'allocations de recherche dont 25 sont financées par le conseil régional et fait état de 52 bourses CIFRE actuellement attribuées.

Le fonctionnement du collège doctoral s'inscrit dans une démarche qualité qu'il convient de souligner, en dépit du manque de données en provenance de la DRED : existence d'un site Web dédié à la communication, suivi des thèses à mi-parcours et de l'insertion professionnelle des docteurs, évaluation des formations transversales et thématiques par les doctorants, procédures d'attribution des allocations de recherche, Doctoriales. Cette dynamique est complétée par des initiatives visant à donner de la visibilité à la formation doctorale telles la création de prix de thèses, l'organisation d'une journée d'intégration des primo-entrants et d'une cérémonie de remises des diplômes.

La stratégie en matière de valorisation

Une véritable stratégie de valorisation, dépassant le cadre régional

Depuis 1996, la cellule de partenariat et de valorisation de la recherche, commune à l'UP, à l'ENSMA et au CNRS, constitue un guichet unique pour la valorisation de la recherche poitevine. Elle assure annuellement le suivi des contrats de recherche : en 2010, 341 contrats et avenants représentent un montant global de près de 20 M€, en augmentation par rapport aux années précédentes. 60% de ces contrats concernent les unités de recherche rattachées à l'université, le CNRS gérant 83% d'entre eux. Les contrats avec les entreprises représentent environ 40% du montant total. Cette valorisation est protégée par des demandes de brevets (15 en 2010). Parallèlement, le transfert de technologie vers les entreprises se traduit par des contrats d'exploitation de brevets avec des start-up, 2 en 2009 et 3 en 2010.

Le CHU, partenaire de l'UP pour la recherche en Biologie-Santé, contribue à la politique de valorisation et, par convention, bénéficie des services de la cellule de valorisation. Huit contrats de collaboration avec des laboratoires pharmaceutiques nationaux et une PME régionale ont été signés pour un montant de 1 226 K€ et sont prolongés par des licences d'exploitation (2 en cours pour 2011).

Quelques enseignants-chercheurs réalisent des missions de conseil pour les entreprises, de l'ordre d'une dizaine chaque année, essentiellement pour des PME dont une majorité hors de la région Poitou-Charentes.

L'UP est partie prenante du projet en cours de société d'accélération du transfert de technologie (SATT) "Grand Centre" porté par "Auvergne Valorisation" sur deux thématiques, Santé et Biotechnologies d'une part, Matériaux et Services intelligents et communicants, d'autre part.

La démarche de sensibilisation régulièrement conduite auprès des laboratoires porte ses fruits et une véritable dynamique de valorisation existe bien au sein de l'UP, en lien avec des partenaires des principaux réseaux : une cinquantaine de grandes entreprises nationales ou internationales et EPIC, une vingtaine de PME-PMI du Poitou-Charentes, Aerospace valley *via* l'ENSMA, et Atlantic Biotechnologies à Nantes. Cette dynamique trouve également sa traduction dans le cadre des deux pôles de compétitivité de la région Poitou-Charentes, l'un "Eco-industrie" non labellisé, l'autre "Mobilité et transports avancés" intégré au pôle Mov'eo, et dans les relations étroites instaurées avec l'incubateur ETINCEL, à l'origine de l'éclosion de 33 start-up depuis 2000.

Ce bilan démontre la capacité de l'UP à dépasser le handicap d'un environnement économique peu favorable et à se mobiliser pour valoriser son potentiel de recherche dans le cadre national.

La stratégie en matière de formation

I – Les contraintes de la pluridisciplinarité et du territoire

Pluridisciplinaire sur un territoire dont elle est le centre incontournable, l'université de Poitiers se doit de répondre aux attentes de son environnement régional dans le domaine de la formation comme dans celui de la recherche.

Elle accueille donc majoritairement les primo-entrants de l'académie de Poitiers (80%), voire des académies voisines (9%). Elle se veut néanmoins attractive dans le paysage universitaire national et international, et se heurte en conséquence à deux défis qui peuvent se révéler contradictoires. D'une part, la pluridisciplinarité permet d'offrir une large palette de licences préparant les étudiants à poursuivre au-delà, d'autre part, une offre de masters compétitive impose de porter l'effort sur des spécialités reconnues à la fois pour leurs potentialités en matière de formation et pour leur adossement à la recherche.

II – L'offre de formation : un pilotage collaboratif, construit et de qualité

L'élaboration de l'offre de formation dans la perspective du contrat 2012-2015 a fait l'objet d'un pilotage clair et transparent mis en œuvre par la Direction de la formation et des études (DIFOR) et s'appuyant sur des tableaux de bord et les études produits par le Service de études, de l'évaluation et de la prospective (SEEP) et par le Service d'accompagnement à la formation, à l'insertion et à la reprise d'études (SAFIRE), service commun en charge des questions d'orientation et d'insertion professionnelle des étudiants, de la formation par alternance et de la formation tout au long de la vie. Une réflexion s'est engagée et l'adéquation des maquettes des diplômes proposés à l'habilitation aux orientations de l'établissement a été analysée par des rapporteurs au niveau central. La concertation avec les différentes composantes, gage d'une réelle démarche collaborative, a été assurée par le biais de référents et/ou des assesseurs à la pédagogie, identifiés dans chacune d'elles. Ce processus semble avoir fait l'objet d'un consensus.

III – La maîtrise de l'offre de formation : une priorité

Il est cependant dommage que les orientations et l'impulsion données au niveau central de l'université par une vice-présidence déterminée ne se traduisent pas de façon plus rigoureuse, par un cadrage et des procédures formalisées, validées par le CEVU. La démarche y gagnerait en légitimité et en efficacité. Pour autant, on retiendra que ces orientations s'inscrivent clairement dans la double perspective d'une offre de formation maîtrisée, avec pour corollaire la maîtrise des heures complémentaires, visant à la réussite du plus grand nombre, et d'une organisation cohérente avec la politique impulsée au niveau national, voire européen : plan "Réussite en licence" ; professionnalisation des cursus et développement des relations avec les milieux socio-économiques ; consolidation du schéma LMD, au niveau master notamment, et mise en place d'une démarche "qualité des formations", indissociable de l'ouverture de l'espace européen de l'enseignement supérieur et des ambitions que nourrit l'UP pour son rayonnement. Cependant, la mise en œuvre de ces orientations trouve ses limites au niveau master dans l'inflation du nombre de spécialités, notamment en DEG, ce qui compromet la lisibilité de l'offre de formation.

• Le plan "Réussite en licence"

Pour améliorer la qualité de la formation et de la réussite des étudiants de licence, l'UP fixe à 1 500 heures minimum le volume global des enseignements, contre 1 350 heures aujourd'hui dans les secteurs lettres, langues et arts, et sciences humaines et sociales, et invite ses composantes à développer les compétences transversales (C2i, langues, stages) et à concevoir des cursus bi-disciplinaires.

Le plan "Réussite en licence" s'appuie sur des dispositifs désormais classiques : taille des groupes de TD, tutorat, prise en main de l'ENT et de la documentation, aide à l'orientation, projet personnel de l'étudiant (PPE). Il inclut le plan "Rebond" adapté aux étudiants en situation d'échec à l'issue du premier semestre et visant, par le biais d'un accompagnement spécifique, à réduire le taux d'abandon et à faciliter les réorientations. Mis en place depuis 2008, ce plan a permis dans sa globalité d'augmenter de cinq points le taux de réussite en licence en trois ans (41%).

Pour dégager des moyens et assumer le surcoût en encadrement engendré par ces dispositions, l'UP a fixé un seuil de 10 inscrits au-delà duquel une filière ou une UE sont ouvertes, se propose de rationaliser l'offre de masters et d'appliquer aux DU, comme aux diplômes nationaux, ces consignes de rigueur.

IV – L'ouverture au monde socioprofessionnel

Si l'on prend en considération les filières de formation à vocation explicitement professionnelle, on constate qu'elles totalisent plus du tiers des inscrits à l'UP (9% DUT, 3% LP, 1,5% Ingénieurs, 16% Santé, 6% IUFM). Les masters sont désormais indifférenciés. Il reste qu'ils sont conçus, par le biais des stages en M2, pour conduire soit au doctorat et aux métiers de l'enseignement supérieur ou de la recherche, soit à une insertion dans les différents secteurs socio-économiques. Les étudiants de M2 représentent 11% des effectifs.

1 • Formation initiale : stages et alternance

Les milieux socio-économiques sont associés à cette dynamique d'ouverture à travers leur participation à la formation et aux conseils de perfectionnement des filières professionnelles, par l'accueil des stagiaires et des apprentis. De façon plus institutionnelle, les représentants des professionnels (Chambre régionale de commerce et d'industrie) sont présents dans différentes instances de l'université ou de ses composantes (cf. *infra*) et concourent à l'essor d'une politique d'autant plus pertinente que l'établissement accueille une population étudiante à faible mobilité, au sein d'un territoire où le tissu industriel et l'entreprenariat sont relativement peu développés.

2 • Formation continue : une lisibilité réduite par les initiatives dispersées des composantes

La formation continue, à la croisée de l'offre de formation initiale et de la valorisation de la recherche, fait également l'objet de liens forts avec le monde socio-économique. Elle est gérée au sein du SAFIRE, guichet unique et service d'appui aux composantes, dont les missions incluent notamment la VAE, les reprises d'études, la formation continue et l'université inter-âge. Le bilan de la formation continue identifiée au niveau central fait état de plus de 1 000 stagiaires en 2009, en augmentation de 50% depuis 2006, et de recettes fluctuant autour d'une valeur moyenne de 2,9 M€, performances certainement sous-estimées dans la mesure où les composantes déploient des activités en la matière indépendamment du SAFIRE, dans des proportions estimées à 50%. Parallèlement, le nombre de diplômes délivrés en FC fait apparaître une tendance à la baisse pour les diplômes nationaux tandis que les DU, généralement très ciblés sur des objectifs professionnels, voient leur nombre augmenter. Une centaine de dossiers de VAE ont fait l'objet d'une validation totale ou partielle.

V – La démarche qualité des formations

L'instauration d'une démarche qualité suppose d'avoir défini des objectifs clairs, de disposer d'indicateurs pertinents pour suivre le degré d'atteinte de ces objectifs et d'être ainsi en mesure d'attester des performances de l'établissement. Dans ce registre, l'UP s'est dotée en 2004 d'un service performant, le SEEP, qui, dans sa dimension d'observatoire de la vie étudiante, a pour mission de collecter les indicateurs propres à l'offre de formation. Ceux-ci sont publiés annuellement dans un fascicule qui présente les caractéristiques de la population étudiante, les taux de réussite aux différents diplômes complétés par des suivis de cohortes, et des enquêtes d'insertion professionnelle des diplômés.

Des enquêtes d'évaluation des formations sont pratiquées et analysés par le SEEP. La démarche d'évaluation des enseignements est également engagée mais se heurte à la réticence des enseignants et à une faible participation des étudiants aux enquêtes.

A l'évidence, la démarche qualité n'est pas encore bien intégrée par la communauté universitaire dans son ensemble et parfois mal comprise. Pour autant, l'UP dispose d'ores et déjà des principaux outils pour s'y engager pleinement et répondre aux "Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur" (*European standard guidelines*), bien que celles-ci soient encore méconnues d'un certain nombre de responsables au sein de l'UP.

En marge de ces outils, on relève un déficit flagrant de formalisation par des chartes, règlements et procédures fixant le cadre de la politique de formation et les modalités de sa déclinaison dans les composantes.

La stratégie en matière de vie étudiante

I – L'étudiant, acteur de la vie de l'établissement

A l'université de Poitiers, la politique de vie étudiante est pilotée de manière globale par le CEVU et ses deux vice-présidents ainsi que par la vice-présidente à la culture. Le directeur de la Maison des étudiants (MDE) semble également très impliqué dans la définition de cette politique. Le Bureau de la vie étudiante (BVE), rarement réuni, est censé compléter le dispositif.

1 • L'implication des étudiants dans la vie de l'université

L'université affiche un taux de participation aux dernières élections aux conseils centraux d'environ 12%. Afin d'améliorer ce score, l'UP envisage la mise en place du vote électronique mais il conviendrait avant tout que l'université, dans sa communication envers les étudiants en période d'élections, insiste sur le rôle des élus étudiants au sein de ces conseils.

Ceux-ci ne semblent d'ailleurs pas réellement intégrés aux différents processus de décision de l'établissement, ni même disposer des moyens logistiques pour assurer au mieux leur mandat, en dépit de la possibilité qui leur est offerte de participer à quasiment toutes les commissions institutionnelles et du soutien dont bénéficient les associations pour leur formation. Un statut de l'élu étudiant serait en cours de rédaction sans que les élus n'y soient associés, pas plus qu'ils ne sont associés au fonctionnement du PRES, aucun représentant étudiant ne siégeant dans ses instances.

Le rôle du vice-président étudiant au sein de l'équipe de direction illustre bien le peu de place accordée aux étudiants en tant qu'acteurs de la gouvernance de l'université : s'il est bien intégré au sein de l'équipe présidentielle, il n'exerce pas de réelle fonction et est plutôt considéré comme un expert sur les questions de vie étudiante ; il ne dispose pas non plus des moyens matériels mis à disposition des autres VP pour exercer leur mandat.

2 • La vie associative

L'UP compte une centaine d'associations mais seules celles qui disposent d'élus peuvent bénéficier d'un bureau dans la Maison des associations et des syndicats, faute de place. Les nouvelles associations trouvent au sein de la MDE une pépinière d'associations afin de les aider à se développer.

Le FSDIE, d'un montant annuel de 175 K€, est utilisé pour partie pour soutenir les projets culturels soumis au service culturel de l'UP. Des représentants étudiants participent aux commissions mixtes qui associent l'université, le CROUS et la Ville de Poitiers, pour examiner les demandes de subvention. Seuls les projets à destination de l'ensemble des étudiants sont financés par ce biais, ce qui exclut de fait tout projet propre à une filière ou une composante.

3 • Les emplois étudiants

Plus de 350 étudiants sont employés au sein de l'UP, à l'initiative des composantes et des services. Pour autant, l'absence de politique d'établissement clairement affichée sur la question, et de réflexion sur l'aspect social de ces emplois, constitue un des points faibles de la stratégie à l'égard des étudiants qu'il convient de relever.

II – Une réelle qualité de vie et d'études pour les étudiants

L'université de Poitiers dispose sur son principal campus d'une Maison des étudiants qui réunit en un même lieu un guichet unique et permanent d'information, le service culturel, une salle de spectacles ainsi qu'une cafétéria gérée par le CROUS. Les étudiants y trouvent un ensemble de services dont l'accès est facilité par l'adoption d'une carte d'étudiant multiservices, mise en place dans le cadre du PRES, qui ouvre droit à des prestations sur un territoire dépassant le strict périmètre de l'UP.

Pour leur assurer des conditions d'études optimales, un contrat d'aménagement d'études personnalisé est proposé aux étudiants en situation particulière, tels les étudiants handicapés, salariés ou sportifs de haut niveau, en accord avec l'équipe pédagogique.

1 • Un partenariat fructueux avec le CROUS

Avec un taux de boursiers de 33%, l'UP a su tisser des liens très forts avec le CROUS pour l'accompagnement des étudiants en difficultés scolaires, en lien avec les services de scolarité et les équipes pédagogiques, ou pour l'aide au logement des étudiants étrangers, en relation avec le service des relations internationales. Malgré la réglementation sur la destination du FSDIE, l'université y prélève un fonds de 45 K€ pour porter assistance aux étudiants rencontrant des difficultés financières dans le cadre de leurs études.

2 • La santé et la prise en charge du handicap

La politique de prévention active, menée par le Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS) et relayée dans les composantes, est complétée par les prestations d'un centre de santé, véritable maison médicale ouverte aux étudiants mise en place par l'université.

Parallèlement à cet ensemble, l'UP se distingue par une politique volontariste en faveur des étudiants en situation de handicap. Le service d'accueil "Handicap" s'appuie sur les services de la MDE qui l'héberge. Il veille à aborder globalement leur situation et à leur assurer un accompagnement adapté, en relation avec l'équipe pédagogique pour des aménagements d'études, avec le SIUMPPS et avec la direction du patrimoine immobilier pour les questions d'accessibilité aux locaux.

3 • Sport et culture : une offre riche et diversifiée

Le service culturel finance et gère pour partie la distribution de la carte culture de la ville de Poitiers ainsi que des évènements culturels sur les sites délocalisés, assurant ainsi une offre en la matière conséquente, gratuite et ouverte sur la ville.

Par ailleurs, pour élargir le cadre traditionnel de leurs études, les étudiants ont la possibilité de s'inscrire à des UE libres culturelles, sportives, mais aussi associatives (UE ENGASSO) intégrées dans leur cursus. Le service universitaire d'activités physiques et sportives (SUAPS) ouvre ainsi à ses étudiants la possibilité de suivre des cours encadrés, des UE libres ou de pratiquer en libre service un nombre varié d'activités sportives auxquelles environ 15% d'entre eux se sont inscrits. L'intégration prévue de ce service dans l'UFR STAPS vise la création d'un pôle "Sport" qui optimiserait la gestion des infrastructures sportives tout en améliorant les prestations ouvertes aux usagers.

4 • Un environnement de travail performant

Les étudiants ont accès à un ensemble de dispositifs techniques diversifiés pour exploiter les potentialités des usages numériques dans le cadre de leurs études : plateforme pédagogique, documentation électronique, salles de ressources multimédia, couverture Wifi de tous les lieux de vie, prêt d'ordinateurs, Maison des langues (cf. *infra*).

L'université de Poitiers souffre d'une grande dispersion – géographique et fonctionnelle – de son offre documentaire même si des progrès importants ont été accomplis ces cinq dernières années. Ainsi, le service commun de documentation mobilise aujourd'hui un potentiel humain de 82 personnels et dispose d'un budget de 2,7 M€ dont 1,6 M€ affecté à la documentation. Il se déploie sur plus de 21 000 m^2 répartis sur 13 sites, et propose environ 900 000 volumes catalogués, dont 35 000 antérieurs à 1820.

Si le caractère multi-sites de l'UP induit naturellement cette dispersion, qui en l'occurrence est incontournable même si elle est génératrice de surcoût, ce trait est aggravé et démultiplié par la subsistance d'un nombre significatif de bibliothèques dites spécialisées, intégrées aux composantes. Elles étaient au nombre de 40 en 2000 et il en reste encore 15 à ce jour qui représentent près du quart de la dépense documentaire de l'UP. La volonté de l'équipe de direction est bien de poursuivre cette politique de rationalisation de l'offre malgré les résistances, en démontrant notamment que les usagers peuvent en tirer bénéfice par un allongement de l'amplitude des horaires d'ouverture.

En effet, l'amélioration du service demeure bien le souci constant de l'UP. En 2009, la durée hebdomadaire d'ouverture des bibliothèques aux usagers est passée de 59 heure à 63 heures dans les trois principaux sites (Droit-Lettres ; Sciences ; Médecine-Pharmacie), permettant ainsi l'ouverture le samedi de 9 heures à 17 heures dans les deux premiers et une plus grande amplitude horaire journalière dans le dernier (ouverture de 8 heures à 20 heures). Un deuxième site de centre ville ouvre le samedi toute la journée depuis 2011.

La stratégie en matière de partenariats

I – Des partenariats académiques anciens et fructueux

L'UP entretient de longue date de nombreux partenariats, dans le domaine des STIC avec l'université de Limoges, des sciences physiques et SPI avec l'ENSMA, de la biologie-santé avec l'université de Tours et le CHU de Poitiers, et dans celui des SHS de par son appartenance au réseau des Maisons des sciences humaines.

Sur le site de Poitiers plus particulièrement, les liens avec l'ENSMA se concrétisent dans le domaine de la recherche par la reconnaissance de deux laboratoires communs (l'UPR Pprime et une EA) et au travers du CEAT et du collège doctoral. Le nombre d'UMR CNRS, ainsi que le renforcement des liens avec l'INSERM, témoignent du soutien apporté par les EPST à la politique de recherche de l'établissement.

II – Le PRES Limousin Poitou-Charentes : un fonctionnement *a minima*

La création en juillet 2009 du PRES Limousin Poitou-Charentes a formalisé les relations entre l'université de Poitiers, les universités de Limoges et de La Rochelle, l'ENSMA et l'ENSCI. Il a à son actif la mise en place d'une carte multiservice au bénéfice de tous les étudiants du PRES et, à l'international, un rôle moteur dans la participation des établissements à l'université des sciences et technologies de Hanoï. Mais, dans le contexte actuel, le PRES concentre surtout son activité sur les écoles doctorales et la recherche.

Huit ED sont ainsi cohabilitées et lui sont rattachées, quatre d'entre elles sont pilotées par l'université de Poitiers. Cependant, l'université s'appuie sur les huit ED qui sont toutes intégrées à son collège doctoral. Leur fonctionnement est régi par une convention cadre et, au-delà de formations transversales communes déclinées sur chaque site, le PRES prend en charge l'organisation et le financement de formations thématiques "en immersion" regroupant l'ensemble des doctorants sur un seul site. Pour autant, les inscriptions en doctorat et la répartition des allocations de recherche restent de la responsabilité des universités. Afin d'améliorer l'accès à une information cohérente, le PRES a l'ambition de créer une base de données commune à toutes les ED. Toutes ces initiatives, visant à renforcer les synergies entre les ED et appréciées des étudiants, sont néanmoins perçues comme un facteur de complexification sans réelle plus-value.

Quatre collèges ont été identifiés pour favoriser les échanges et renforcer les collaborations entre les établissements. Le PRES utilise le levier des appels à projet pour encourager une dynamique de coopération intersites en cohérence avec les politiques scientifiques de chaque établissement mais il n'y a pas de véritable mise en commun, ni des moyens ni du pilotage au niveau de la recherche. Le PRES LPC est cependant associé aux PRES Auvergne et Centre-Val de Loire (CVL) dans un projet de SATT, porté par Auvergne Valorisation.

III – Les relations aux milieux socio-économiques : à mieux valoriser

Les milieux socio-économiques sont impliqués à différents niveaux de l'université, parfaitement consciente de l'importance de ce lien, tant pour faciliter l'insertion professionnelle de ses diplômés qu'en termes de transfert des savoirs et savoir faire de la recherche.

La formation continue constitue classiquement un espace d'échanges entre l'université et le monde socio-économique. En formation initiale, des vacataires issus du monde professionnel délivrent des enseignements et plus de 7 500 étudiants ont été accueillis en stages en 2010. Les professionnels sont représentés dans les conseils de perfectionnement et les jurys des filières professionnelles. Pour autant, il n'existe pas au niveau central de réelle visibilité de ces liens multiples.

La création du Centre de formation des apprentis (CFA) de l'UP est une nouvelle étape en direction des entreprises locales. On comptait 270 apprentis répartis dans 24 formations en 2010.

Au plan institutionnel, la Chambre régionale du commerce et de l'industrie (CRCI) participe au CA de l'UP et aux instances de différentes composantes à vocation professionnelle (ENSIP, IUT, IAE, etc.). Elle est également impliquée dans le recueil des besoins et l'évolution des formations. La création du "concours des universités créatives" porté par la Maison universitaire Poitou-Charentes de l'Entreprenariat et ouvert aux diplômés et personnels des universités, et le dispositif "Prim'Innov" mis en place en partenariat avec la CRCI pour favoriser la réalisation de nouveaux projets dans les PME et l'intégration des jeunes docteurs dans l'entreprise, illustrent bien la volonté partagée de relier le monde de l'entreprise et l'université.

Enfin, la création de la fondation "Poitiers Université" concrétise l'ambition de renforcer les liens qui unissent l'université aux collectivités territoriales, à la CRCI, au Medef Poitou-Charentes et à diverses entreprises régionales ou nationales. En 2010, une enveloppe de 300 k€ a été partagée entre une vingtaine de bénéficiaires : étudiants, doctorants ou start-up. Une charte des partenariats et des conventions a été élaborée mais des axes d'orientation stratégique forts mériteraient d'être précisés pour que la fondation trouve sa pleine mesure.

L'UP gagnerait à se doter d'indicateurs fiables pour cerner la réalité de ses liens multiples avec son environnement socio-économique, les analyser afin de les consolider et mieux les valoriser.

IV – Un tissu de relations fortes avec les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales affichent un intérêt certain pour l'UP. La contribution du conseil régional dans ce cadre est importante et se focalise plus particulièrement sur les projets relevant de l'écologie et du développement durable. Le CPER 2007-2013 apporte un soutien à la recherche d'un montant de 39 M€ et les différents projets qui fédèrent les unités de recherche de l'UP en bénéficient. Le conseil régional finance par ailleurs 25 allocations de recherche par an qui s'inscrivent en complément des 35 allocations attribuées par le MESR.

A l'horizon 2012, la Région semble vouloir peser davantage sur la stratégie des universités de Poitiers et de La Rochelle par le biais d'une convention dont l'un des objectifs viserait à inciter les deux établissements à coopérer davantage. Elle milite par ailleurs en faveur d'un PRES interrégional intégrant l'université de Tours et associant la région Poitou-Charentes au Limousin et à la région Centre.

Le département de la Vienne est depuis des décennies un partenaire de l'UP et un co-financeur très important (117 M€) des grandes opérations immobilières sur ses trois sites, au centre et en périphérie de Poitiers. Dans le domaine de la recherche, il apporte une aide ciblée sur des actions bien identifiées, dans le cadre d'une convention signée en 2010 qui a mis fin à la politique de guichet pratiquée auparavant. Le Conseil général soutient ainsi certaines des actions incitatives évaluées par le CS et l'ouverture internationale par le biais de bourses de mobilité.

Enfin, la Ville de Poitiers entretient des relations privilégiées avec son université, dont les étudiants représentent plus du quart de la population du "Grand Poitiers" et dont les personnels en font, avec le CHU, l'un des principaux employeurs locaux. Deux services de la ville sont très impliqués dans ce partenariat : "Prospective et territoire" pour les opérations immobilières en lien avec le CPER et "Développement économique et emploi" en relation avec le SAFIRE. La Ville est représentée au CA de l'université et dans certains conseils d'UFR. Elle consacre plus particulièrement son soutien à la vie étudiante (transport, logement, action culturelle), aux relations internationales, à l'organisation des manifestations scientifiques et culturelles contribuant à sa promotion.

Globalement, le regard porté sur le PRES par les collectivités est plus problématique. Il est annoncé clairement que ce PRES n'a pas vocation à être fusionnel. Les difficultés liées à l'éloignement des sites sont souvent avancées pour justifier le fonctionnement *a minima* relevé ci-dessus. Quoi qu'il en soit, les collectivités s'accordent pour considérer le rapprochement avec le PRES Centre-Val de Loire comme une priorité et militent en faveur d'un axe Tours – Poitiers – Limoges malgré l'éloignement géographique des sites et le nombre et la diversité des établissements concernés.

La stratégie en matière de relations internationales

I – Un pilotage renforcé

Du contrat quadriennal 2008-2011 aux perspectives de développement annoncées pour les cinq ans à venir, le renforcement de son attractivité à l'échelle internationale figure parmi les objectifs prioritaires de l'université de Poitiers. Elle fonde sa politique sur le développement des programmes européens de formation et de recherche et, plus largement, tend à privilégier une dynamique encadrée de choix géographiques sectoriels et un nombre maîtrisé de partenariats institutionnels. L'UP affiche actuellement 110 conventions bilatérales "actives" et un institut Confucius créé en 2005 avec l'université de Nanchang, Chine.

Cette politique est portée par un vice-président chargé des relations internationales et européennes. Elle s'appuie sur le service des relations internationales (SRI) qui assure avec efficacité les missions d'accueil et de gestion classiques pour un tel service. La constitution d'un réseau de correspondants RI, réunis tous les deux mois, permet de mieux partager l'information et de relayer dans les composantes la politique impulsée par le niveau central de l'université.

II – Des masters particulièrement attractifs

En 2009-2010, l'université de Poitiers compte 23 919 étudiants parmi lesquels 4 167 étudiants étrangers provenant de 136 pays, soit 16,9% des effectifs. Ceux-ci se répartissent inégalement entre les différents domaines de formation, majoritairement en DEG à hauteur de 56%. Les étudiants étrangers représentent 9% des inscrits au niveau L, 31% au niveau M et 45% des doctorants. Les masters se révèlent particulièrement attractifs et totalisent près de 40% des étudiants étrangers de l'UP contre 25% au niveau licence, 10% en doctorat et 25% dans d'autres filières (DUT, DU, santé, etc.). Les étudiants étrangers "entrant" à l'UP (hors formations délocalisées à l'étranger) représentent entre 40 et 43% des étrangers inscrits en M1 ou M2 contre 12% en doctorat.

La répartition par origine des étudiants étrangers est relativement stable d'une année à l'autre. La moitié d'entre eux est originaire du continent africain, un quart provient d'Asie et les étudiants européens représentent 17%. En revanche, on ne compte que 2% d'étudiants nord américains et 5% d'étudiants issus d'Amérique latine.

III – Une riche palette de diplômes en partenariat international

L'UP participe aujourd'hui à 4 masters Erasmus Mundus dont elle assure la coordination pour 3 d'entre eux. Parallèlement, elle est engagée dans différents partenariats, dans le cadre du programme Erasmus Mundus "Action 2" et de deux programmes Tempus.

Elle dispose par ailleurs de 11 co-diplômes, des masters essentiellement. Cette liste devrait s'allonger en 2011 avec 7 nouveaux projets. Enfin, dans le cadre du PRES, l'UP est impliquée dans le projet "Université de sciences et technologies" de Hanoï et, à ce titre, partenaire de 3 programmes de masters et d'un programme de thèse en cotutelle.

L'UP mène une politique volontariste d'offre de formations délocalisées sur des sites étrangers. En 2009-2010, ces formations accueillaient environ 1 300 étudiants relevant à 90% du domaine DEG, soit près du tiers des étrangers inscrits à l'UP.

IV – Des programmes d'échanges à développer

Afin de renforcer la lisibilité de son offre de formation, l'UP est candidate à l'obtention du label ECTS de la Commission européenne qui devrait aboutir en 2012 et renforcer son attractivité. Celle-ci est également assurée par l'organisation de 3 à 4 sessions d'été accueillant une vingtaine d'étudiants par session et par la participation à des campus d'été européens.

L'accueil d'étudiants étrangers passe aussi par la promotion de cours en anglais. La faible capacité à offrir des enseignements en langue anglaise constitue toutefois un frein à une telle politique qui reste embryonnaire à l'exception des filières proposées par l'IAE, et ce en dépit des formations linguistiques qui sont proposées aux enseignants et du possible recours aux enseignants-chercheurs étrangers.

Un contrat d'études, géré au niveau des composantes, est proposé aux étudiants "sortants", mais il semble bien que l'usage des crédits acquis dans un établissement étranger ne soit pas très clairement affiché. Là encore, les questions linguistiques limitent la mobilité, pour les étudiants comme pour les enseignants. Seuls 2,3% des diplômés avaient validé un test de langues en 2009.

L'incitation à l'ouverture internationale a été récemment renforcée par la mise en place réussie d'une "option internationale" en licence qui impose aux étudiants de suivre pendant chacun des six semestres de la licence 40 heures d'enseignement de langue russe, portugaise ou chinoise, les spécificités de cette option figurant dans le supplément au diplôme délivré par l'université. Le SRI fait état d'une cinquantaine d'inscrits en 2009-10.

Le bilan 2009-2010 des échanges internationaux fait apparaître 265 étudiants étrangers en mobilité entrante et 711 étudiants "sortants" dont 36% dans le cadre Erasmus. Une trentaine d'enseignants-chercheurs ont effectué un séjour à l'étranger et une quarantaine d'EC étrangers ont été accueillis pour une durée d'au moins un mois. Près de 70 agents ont bénéficié du programme de mobilité Erasmus pour des séjours de l'ordre d'une semaine.

La mobilité et les échanges internationaux bénéficient du fonds de mobilité mis en place par l'UP (100 k€ en 2010) et du soutien des collectivités territoriales. Pour autant, il n'existe pas de réelle coordination entre leur politique internationale et celle de l'UP.

V – L'ouverture internationale de la recherche à conforter

Dans le domaine de la recherche, certains pôles d'excellence bénéficient d'une reconnaissance internationale et participent à ce titre à différents réseaux et programmes. L'UP gagnerait néanmoins à assurer une meilleure coordination entre la politique de ses laboratoires et celle définie à l'échelle de l'établissement, et à être plus largement associée aux programmes de recherche européens. Le recrutement récent d'un IGE au SRI doit permettre d'assurer une veille stratégique sur les programmes de recherche et un accompagnement au montage et à la gestion des projets internationaux. La mise en place d'une plateforme en ligne, commune à la DRED, au SRI et à la cellule de valorisation devrait renforcer la communication pour une meilleure coordination entre les services.

Deux projets "Erasmus Mundus - Doctorat" coordonnés par l'UP sont en perspective pour 2011 et ont vocation à conforter le rayonnement international de l'UP en matière de recherche. Environ 438 doctorants de nationalité étrangère, soit 45% du nombre total, étaient recensés en 2009-2010.

Le présent bilan montre que l'UP s'est appropriée pour partie les suggestions du rapport 2008 de l'AERES mais, en dépit d'un pilotage dynamique, la politique internationale n'a pas encore porté pleinement ses fruits en termes de mobilité entrante et sortante, et le soutien au rayonnement international de la recherche reste à conforter.

La gouvernance

I – Le pilotage de l'établissement : le poids du pouvoir facultaire

L'université de Poitiers se caractérise par l'existence de services centraux fortement structurés, renforcés lors du passage aux RCE, et la présence de quatorze composantes développant un fort esprit facultaire. Les instances de direction sont classiques, tant dans leur composition que par leur nombre. Le bureau de l'université comprend le président et son directeur de cabinet, les vice-présidents, le directeur général des services et l'agent comptable. Il traite des questions de fond (orientations, projets) qui seront présentées à la conférence des directeurs de composantes avant d'être soumises aux instances délibératives de l'établissement (CA, CS, CEVU) qui se réunissent régulièrement.

La conférence des directeurs mérite une attention particulière en raison de son rôle éminent dans le processus de décision de l'université de Poitiers. La place singulière de cette instance, réunie mensuellement autour de l'équipe présidentielle pour débattre des orientations stratégiques de l'université, avait déjà été relevée dans le précédent rapport de l'AERES. En dépit de ces observations, l'université a confirmé l'importance du rôle qu'elle entend lui garder, en l'institutionnalisant lors de la refonte de ses statuts dans le cadre la loi LRU. Le rôle majeur et le caractère statutaire de la conférence des directeurs rendent désormais indispensable l'existence de comptes-rendus.

Le conseil d'administration se réunit mensuellement. En dépit d'un ordre du jour scindé en deux parties, séparant questions stratégiques et aspects de gestion interne, les personnalités et les représentants des collectivités territoriales sont peu assidus.

Le fait que certains administrateurs du CA soient également directeurs de composantes pourrait contribuer au développement d'une culture commune et d'une politique d'établissement. Celle-ci a néanmoins du mal à s'imposer, freinée par le poids de l'histoire. L'analyse des pratiques ne dénote pas une évolution significative en ce sens et les orientations affichées dans le contrat d'établissement ne semblent pas guider au quotidien l'action des différents responsables concernés par leur mise en œuvre, au nom de leur spécificité. Les potentialités de la pluridisciplinarité, vue comme une richesse, restent aujourd'hui peu exploitées et le volontarisme pour développer une politique d'établissement trouve rapidement ses limites dès lors qu'il remet en cause le pouvoir facultaire.

Enfin, on notera que les réunions du CEVU sont le plus souvent préparées par des réunions des "assesseurs à la pédagogie", chargés des questions de pédagogie dans les composantes. Ce type de fonctionnement, très participatif, est très apprécié.

II – Les TIC : des compétences et des outils performants insuffisamment exploités

L'ensemble des missions en matière de systèmes d'information, de gestion, de TICE et de multimédia a été regroupé en 2002 dans un service commun unique, I-Média. Toutefois, celui-ci ne rassemble que le tiers des compétences informatiques de l'université (19 ETP), les deux tiers restants étant répartis dans les composantes (41 ETP). Si la dispersion géographique des sites universitaires et la nécessité d'assurer une assistance de proximité peuvent pour partie expliquer cette situation, nul doute qu'il existe dans les composantes des ressources qui pourraient être mutualisées et ainsi optimisées.

1 • Les systèmes d'information

L'université bénéficie en ce domaine de réelles ressources humaines et techniques qui portent à son actif des réalisations incontestables. L'UP dispose d'infrastructures performantes, fiables et sécurisées, et d'applications informatiques couvrant les grands domaines de gestion (APOGEE, ADE, SIFAC, etc.). Pour autant, ces applications ne sont pas toujours utilisées au maximum de leurs potentialités et les données qu'elles permettent de collecter insuffisamment exploitées en tant qu'outils d'aide au pilotage et à la décision. Faute de lignes politiques claires, formalisées dans des schémas directeurs pour les différents volets de la politique de l'UP, il est en effet difficile de rendre ces données vraiment opérationnelles. L'établissement est conscient des progrès à accomplir en la matière, comme en témoigne son rapport d'autoévaluation, et devrait en faire "le principal enjeu du prochain contrat".

2 • L'espace numérique de travail

Pour développer l'usage des TICE, tant par les étudiants que par les enseignants, l'UP s'est dotée d'un ENT, développé dans le cadre du projet "Université numérique en région" (UNR). Il intègre une plateforme pédagogique qui permet aux enseignants de diffuser leurs documents pédagogiques et leurs cours en "podcast". Des salles multimédia sont ouvertes aux étudiants dans les composantes.

Malgré ce contexte, *a priori* favorable, l'usage des TICE demeure encore essentiellement limité à des fonctionnalités basiques telles que le dépôt de documents ou l'usage du courrier électronique. Au nombre des obstacles à surmonter pour un usage pédagogique plus important figure l'insuffisance d'ingénieurs dédiés à l'encadrement technico-pédagogique et à la formation des enseignants à la maîtrise de l'outil informatique, en dépit de l'existence de correspondants informatiques dans les composantes et sur chaque site.

Un rapport d'audit sur l'état de la répartition des ressources humaines dans les fonctions supports a été commandé au cabinet Deloitte et des propositions de réorganisation ont été présentées au CA. Au vu de ces constats, l'établissement dispose d'un levier pour rationaliser l'utilisation de ses ressources informatiques dans la perspective d'un meilleur service aux composantes et aux étudiants, et d'un argument supplémentaire en faveur de la construction d'une politique d'établissement. Un schéma directeur numérique, définissant les orientations stratégiques de l'université dans ce domaine et planifiant leur mise en œuvre, devrait se mettre en place d'ici fin 2011 et "clarifier le positionnement d'un service dont le portefeuille d'activités reste encore méconnu" (rapport Deloitte).

III – La gestion des ressources humaines : une masse salariale insuffisamment maîtrisée

La politique de ressources humaines est conduite par un vice-président et mise en œuvre par un service, bien structuré et bien encadré, qualitativement et quantitativement (31,5 ETP). Cependant, les moyens humains consacrés à cette fonction et demeurant répartis dans les composantes ou les services communs restent importants (33 ETP). L'effort de rationalisation et de mutualisation déjà entrepris est à poursuivre.

Avec un réel professionnalisme, la direction des ressources humaines (DRH) suit de façon attentive les dépenses de masse salariale et le plafond d'emplois, en tient les composantes informées et produit le bilan social de l'établissement sur lequel peuvent s'appuyer les instances paritaires, notamment dans le cadre du comité technique paritaire réuni mensuellement.

En termes de stratégie, l'UP mène une politique déterminée en matière de recrutement des enseignants-chercheurs en veillant à accroître la part des recrutements exogènes, de l'ordre de 67% en 2010, et à préserver son potentiel de recherche par des mesures incitatives. Une politique de redéploiement a été initiée. Bien qu'encore limitée, elle a néanmoins le mérite d'amorcer un mouvement nécessaire dans un établissement globalement correctement doté, mais handicapé par l'esprit facultaire.

Le problème majeur auquel est confronté l'établissement tient à la part excessive de la masse salariale : les dépenses de personnels représentent 83% du budget de fonctionnement de l'université (201 M€) ne cessant de croître de 158 M€ en 2008 à 169 M€ en 2010. Les heures complémentaires et la rémunération d'agents contractuels représentent respectivement 4,1% et 7,7% de cette somme et il est incontestable que l'université dispose d'une marge d'économie sur ce poste de dépense, à condition de faire preuve d'une volonté politique sans faille. La culture facultaire à l'UP est telle que, selon certains, les composantes se considèrent comme "propriétaires des m^2 et des heures complémentaires". Le budget des heures complémentaires, évalué à 7 M€, n'est pas maîtrisé et augmente en moyenne de 10% par an, alors que les effectifs étudiants sont en baisse. Une utilisation optimisée d'APOGEE, accompagnée d'un travail collaboratif étroit entre la DRH et la DIFOR et d'un volontarisme politique fort, est nécessaire pour mettre un terme à cette dérive en rationalisant les pratiques en matière d'offre de formation.

S'agissant des BIATOSS, la masse salariale consacrée aux contractuels est trop élevée, et bien que la procédure de recrutement de ceux-ci par les services et les composantes soit désormais strictement encadrée et suivie par la DRH, les règles de passage en CDD en CDI ne sont pas toujours respectées.

Par ailleurs, l'établissement s'est engagé dans une politique d'ouverture de son recrutement en ayant recours à la publication externe des emplois et aux procédures de détachement. Dix recrutements ont ainsi été effectués ces dernières années. On relève également la transformation de six emplois d'enseignants-chercheurs en emplois de BIATOSS et le repyramidage de quatorze emplois, mesures qui témoignent de la volonté d'adapter les moyens aux besoins de l'université.

Enfin, un ensemble de mesures qualitatives sont mises en œuvre en matière d'accompagnement des personnels (entretien de carrière, VAE, aide à la préparation aux concours, etc.) et une prime de fonction et de résultats (PFR) a été instaurée pour l'ensemble des personnels BIATOSS. L'action sociale, gérée par la DRH, ajoute des aides relevant d'initiatives universitaires aux prestations interministérielles.

IV – La politique budgétaire et financière

Les fonctions financières et comptables sont assurées par deux services distincts bien identifiés. Cette séparation, saine du point de vue de l'application des règles de la comptabilité publique, n'empêche pas une étroite association de l'agent comptable au processus d'élaboration du budget. Membre des instances de direction de l'université, il peut ainsi apporter son expertise à titre préventif.

La procédure budgétaire est formalisée par un calendrier qui fixe en juin le débat d'orientation, suivi de la lettre de cadrage, avant que ne s'engage à l'automne le dialogue de gestion avec les composantes et les services. Depuis 2009, ce processus vise à améliorer la qualité de la prévision budgétaire, de l'ordre de 75% actuellement. Parallèlement, des contrats d'objectif avec les composantes sont progressivement mis en place. Deux ont été signés à ce jour.

On relève que les reports sont effectués conformément aux instructions budgétaires. Les reliquats de gestion des composantes permettent d'alimenter un "fonds d'investissement mutualisé" d'un montant annuel oscillant entre 1,8 M€ et 3 M€, redistribué par appel à projets sur la base de priorités définies par la direction de l'université.

Tous les indicateurs classiques de la situation financière sont satisfaisants, mise à part la gestion de la masse salariale.

V – La politique immobilière

Grâce aux compétences de la direction du patrimoine immobilier (DPI), l'UP a une bonne connaissance de son patrimoine immobilier et dispose d'indicateurs qui lui permettent de conduire en la matière une politique en cohérence avec le schéma directeur d'investissement et d'aménagement à dix ans, élaboré en 2009.

Ce patrimoine, de qualité, couvre 372 000 m^2 et se révèle surdimensionné au regard des 23 144 étudiants accueillis sur ses sites en 2010-2011 avec un ratio de 16 m^2/étudiant (13,15 m^2 hors recherche). Pour remédier à cette situation, l'université a prévu de le réduire de 52 300 m^2 en cinq ans. Fin 2011, il devrait déjà s'élever à 352 400 m^2.

Elle s'est engagée par ailleurs dans un processus d'optimisation du taux d'occupation des locaux d'enseignement. A cette fin, le logiciel de gestion des salles "ADE Campus" est déployé depuis septembre 2010. Dans ce contexte, les besoins en locaux exprimés par certaines composantes dont les effectifs augmentent doivent pouvoir être satisfaits par une plus grande mutualisation du parc immobilier existant, y compris dans son format réduit.

La maintenance du propriétaire est assurée par la DPI mais les composantes sont habilitées à intervenir elles-mêmes, sous son couvert, pour les travaux de maintenance ou d'aménagement d'un coût inférieur à 1 500 €. Un programme pluriannuel de travaux pour l'accessibilité des locaux universitaires aux handicapés a été établi pour un montant de 15 M€ à l'horizon 2015 dont 7 M€ de subventions de l'Etat.

Suite à l'audit réalisé en 2008 par l'IGAENR à la demande de l'université, l'établissement dispose désormais d'un service hygiène et sécurité, doté d'un nouveau directeur depuis janvier 2010. Ce service travaille en bonne intelligence avec la DPI avec laquelle il partage un secrétariat, avec le service de médecine préventive et avec la DRH. Son activité monte progressivement en puissance. Le CHS, qui ne s'est réuni qu'une fois par an depuis sa création, devra être réactivé pour tenir au moins deux séances par an.

L'existence d'une véritable expertise au travers de la DPI et une forte volonté politique affichée par l'université ont sans doute fait que celle-ci figure parmi les quatre établissements retenus pour la dévolution du patrimoine dans le cadre des compétences élargies.

VI – La capacité à l'autoévaluation et le management de la qualité

L'établissement dispose de la capacité technique pour conduire une démarche d'autoévaluation : les services centraux sur les fonctions de gestion stratégiques (formation, ressources humaines, ressources financières, patrimoine) sont bien structurés et disposent, à cet effet, des outils et de bonnes potentialités professionnelles. Le SEEP constitue en particulier une unité opérationnelle de qualité.

Cependant, malgré ces atouts préalables, la pratique de l'autoévaluation irrigue inégalement les différentes missions de l'établissement. Le rapport d'autoévaluation constitue plus un bilan qu'une analyse qualitative argumentée. On n'y trouve guère, par exemple, de considérations sur les effets négatifs de l'emprise des composantes sur le management de l'université.

Au-delà de la capacité à suivre et à attester des performances de l'établissement, la démarche qualité au sens strict du terme inclut la notion de processus dont l'identification et la formalisation pour atteindre un objectif partagé ont pour corollaire la mise en place de procédures "écrites". A l'UP, les procédures semblent faire cruellement défaut, du moins dans certains domaines, ainsi que l'ont souligné de nombreux acteurs de la communauté universitaire.

C'est dans le domaine de la formation que la démarche qualité semble la plus avancée, alliant bilan, analyse critique de l'existant et enquêtes de satisfaction auprès des étudiants.

Les relations avec le CHU

I – Le pôle "Biologie–Santé" : le rôle décisif du CHU

Longtemps considéré comme insuffisante par le CHU de Poitiers, la priorité donnée au développement de la recherche dans le domaine Biologie-Santé est désormais au cœur du projet de l'université de Poitiers. Cette évolution doit beaucoup à la mobilisation des enseignants-chercheurs de l'université exerçant leur activité clinique au sein du CHU. Il s'agit maintenant d'une priorité institutionnelle et la convention hospitalo-universitaire en cours de réécriture vise à prendre en compte les récentes orientations et la nécessité budgétaire d'identifier les activités de recherche du CHU.

Le pilotage du pôle Biologie-Santé est assuré par le Comité de la recherche biomédicale et en santé publique (CRBSP), dénommé à Poitiers Comité de Recherche Biologie-Santé (CRBS). Sous la présidence conjointe du président de l'université et du directeur général du CHU assistés d'un groupe d'appui de six membres représentant les différents partenaires institutionnels (CHU, UP, CNRS, INSERM), le CRBS constitue le lieu effectif d'élaboration de la politique de recherche en santé commune à l'université et au CHU. Les propositions émanant de ce comité sont présentées et soutenues devant le directoire du CHU, le CS et le CA de l'université par le VP recherche du directoire, par le directeur général du CHU et par le directeur de l'UFR Médecine-Pharmacie. En amont, le CRBS s'appuie sur le conseil scientifique de l'UFR Médecine-Pharmacie pour l'instruction de l'ensemble des dossiers. Des représentations croisées dans ces différentes instances assurent la cohérence du dispositif.

II – Une stratégie fondée sur une politique de mutualisation

La stratégie retenue pour réaliser les ambitions communes comprend :

- le regroupement physique sur un "pôle Biologie-Santé", bâtiment de l'université rassemblant l'ensemble des unités labellisées et les plateformes biologiques et médico-techniques partagées ;
- la définition d'une stratégie de recherche au sein d'une structure fédérative de recherche (SFR) dont la mise en place est encouragée par l'INSERM. L'acronyme "INNOPHIT" choisi pour cette fédération est destiné à identifier ses trois principales thématiques en ingénierie cellulaire, réparation tissulaire et recherche thérapeutique. Les axes de recherche retenus sont portés par des unités existantes. La plateforme de chirurgie expérimentale-transplantation IBiSA, bâtie avec l'INRA, constitue un atout important de cette stratégie.

En référence à la loi HPST, des pôles hospitaliers adossés à une ou plusieurs équipes labellisées ont été constitués au sein du CHU avec la volonté d'affirmer la présence de la recherche. Pour chaque pôle, un "référent recherche" assure les contacts avec ces équipes et avec la Direction de la recherche clinique (DRC). Le projet de pôle, en cours de rédaction, doit déterminer les objectifs en matière de recherche et formaliser les engagements réciproques du chef de pôle et du directeur général du CHU.

Si le Centre d'investigation clinique (CIC) est de grande qualité et apporte l'aide méthodologique attendue, les performances en termes de programmes hospitaliers de recherche clinique (PHRC) nationaux et régionaux et d'inclusion des patients dans des essais multicentriques institutionnels sont modestes, et le dispositif destiné à remédier à cette situation n'apparaît pas clairement. Le CRBS a mis la priorité sur le développement de la recherche en amont et l'a fait avec efficacité. Avec la DRC, le CIC et le VP recherche du directoire, et en lien avec les réseaux, en particulier le groupement des hôpitaux universitaires du Grand Ouest (HUGO) et le Cancéropôle, il gagnerait à définir désormais une stratégie forte en recherche clinique.

Le secteur Biologie-Santé, pourtant d'un poids considérable dans la région Poitou-Charentes, n'est pas identifié en tant que tel dans le CPER qui ne lui fait qu'une place modeste, privilégiant le secteur de l'écologie et du développement durable. Par ailleurs, l'appartenance de l'UP au PRES Limousin Poitou-Charentes trouve une traduction effective dans le cadre de la formation doctorale avec l'ED Bio-Santé et pour des coopérations ponctuelles entre équipes. En revanche, la coopération avec l'université et le CHU de Tours, d'ores et déjà largement en œuvre, ne peut que pâtir d'un choix qui exclut Tours du périmètre du PRES.

III – Un soutien à la recherche biomédicale à conforter

Dans le domaine de la formation, le directeur de l'UFR Médecine-Pharmacie favorise l'enseignement au sein même du pôle, mobilisant les chefs de clinique pour l'enseignement à la clinique au plus près des patients. L'UFR est par ailleurs très investie et propose des solutions originales dans le cadre de la préparation aux concours sanctionnant la première année commune des études de santé (PACES). Dans ce contexte, elle fait état d'une sous-dotation globale, tant en terme d'emplois universitaires ou administratifs que d'investissement, au regard du nombre très important d'étudiants et du travail entrepris pour la restructuration et la promotion de la recherche. Dans le même esprit, la communauté des enseignants-chercheurs du pôle Biologie-Santé insiste sur la place très limitée faite à leurs projets à l'échelon du conseil scientifique et du conseil d'administration de l'université. Il faut néanmoins noter qu'en matière de recherche, le nombre des inscrits relevant de l'ED Bio-Santé reste à ce jour très faible, n'excédant pas 120 doctorants pour un flux annuel de soutenances de thèse de moins d'une trentaine.

Le partenariat entre le CHU et l'université de Poitiers apparaît donc déterminant pour le développement de la recherche biomédicale dans l'espace régional. Si le CHU joue un rôle moteur, il appartient à l'UP de s'associer à cette dynamique et de veiller à préserver le partenariat avec le CHU et l'université de Tours.

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

Le rapport d'autoévaluation produit par l'université fait état d'une politique de communication qui s'est traduite jusqu'à présent par des actions concrètes de promotion de l'université, notamment des opérations médiatiques ponctuelles, par la publication du magazine de l'université diffusé aux personnels et aux partenaires auxquelles s'ajoutent les actions de communication propres aux composantes.

En réalité, ces actions paraissent insuffisantes pour affirmer et faire valoir l'identité de l'UP dans le paysage universitaire national et international. Forte de ce constat, l'université a décidé de se doter d'une véritable stratégie de communication, fédérant autour d'une identité commune les potentialités de l'établissement portées par ses composantes. A cet effet, elle vient de recruter un nouveau directeur de la communication doté d'une expérience en ce domaine.

Les moyens mis à la disposition du service pour accomplir sa mission semblent correctement dimensionnés : 5 ETP dont le poste de directeur, auxquels s'ajoutent les relais dans les composantes (agents à temps partagé) et une dotation annuelle de 300 000 €.

Conclusion et recommandations

Créée en 1431, l'université de Poitiers (l'UP) est une université pluridisciplinaire avec santé qui comprend aujourd'hui sept UFR ou facultés recouvrant les principaux domaines de formation et de recherche auxquelles s'ajoutent l'École nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers (ENSIP), deux IUT, un IAE, un IPAG, un IUFM et l'Institut des risques industriels, assurantiels et financiers (IRIAF). L'École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique (ENSMA) lui est rattachée avec un statut d'établissement public administratif. L'université déploie son activité sur plusieurs sites au centre ou en périphérie de Poitiers qui accueillent 76% des étudiants, et sur huit sites répartis sur le territoire de l'académie, notamment à Angoulême, Niort, Châtellerault et La Rochelle.

Pour accueillir ses 23 919 étudiants, un effectif en baisse sensible depuis 2006, l'université de Poitiers dispose d'un potentiel global de 2 937 personnels, dont 1 029 enseignants-chercheurs titulaires et 1 260 emplois de personnels de soutien (BIATOSS et ITA).

La volonté d'offrir des services de qualité et un environnement de travail performant à ses usagers, d'apporter des solutions adaptées aux étudiants en situation particulière par le biais des contrats d'études, ainsi que la politique de santé et la prise en charge du handicap constituent autant de points forts de l'UP en matière de vie étudiante. Cependant, la place laissée aux étudiants dans la gouvernance de l'établissement reste limitée.

La recherche reste un atout de l'université de Poitiers sur lequel elle appuie sa stratégie qui répond à une volonté claire de couvrir un large spectre de disciplines tout en faisant valoir quelques "pépites", même si celles-ci ne s'appuient que sur un nombre restreint de chercheurs des EPST. Cette stratégie vise également à renforcer l'attractivité internationale de l'établissement et ses partenariats régionaux et nationaux en matière de valorisation. Elle bénéficie d'un pilotage consensuel fondé sur un dialogue avec le niveau central de l'UP, apprécié des composantes. Les unités de recherche disposent de moyens confortables dont environ 80% de recettes contractuelles incluant les projets financés par l'ANR et par le PCRDT à hauteur de 25% et 10% respectivement.

L'offre de formation conjugue professionnalisation et pluridisciplinarité pour répondre aux missions d'un établissement de proximité qui vise néanmoins une attractivité nationale, voire internationale. Malgré la volonté de l'UP de piloter son offre de formation, celle-ci reste dispersée et insuffisamment maîtrisée au niveau master.

Pour conduire une politique d'établissement qui s'est récemment renforcée avec le passage aux RCE, l'université s'est dotée d'une organisation administrative dont les effets se font sentir dans tous les registres de son activité, à l'exception de la recherche dont le pilotage s'inscrit en continuité avec les pratiques antérieures. Cette organisation se heurte au poids des habitudes et de l'histoire où chaque composante dispose du potentiel humain et d'une autonomie certaine pour conduire sa propre politique sans que sa mise en cohérence avec le projet d'établissement ne vienne significativement empiéter sur ses prérogatives.

L'instauration récente du dialogue de gestion et des contrats d'objectifs et de moyens entre le niveau central et les composantes, soutenue par des échanges bilatéraux et confiants avec l'équipe de direction, est en passe de faire évoluer ces pratiques anciennes. La perception d'une politique d'établissement s'installe progressivement, même si les UFR se prévalent régulièrement de leurs spécificités pour s'en émanciper.

C'est donc dans le registre de la gouvernance que l'UP doit porter ses efforts pour amener ses composantes à adhérer plus massivement à la politique d'établissement portée par l'équipe de direction, pour trouver un juste équilibre entre cette politique et les spécificités qu'elles revendiquent, pour aller progressivement vers une plus large mutualisation des ressources humaines et pour freiner les dérives relevées en matière de masse salariale, notamment les heures complémentaires et le recrutement des contractuels.

L'incitation à l'autoévaluation et à la mise en place d'une réelle démarche qualité, encore insuffisamment pratiquées, constituent des éléments de réponse à cette situation en ce qu'elles incitent à disposer d'indicateurs partagés pour attester des performances et du bien fondé des stratégies des uns et des autres, et à mettre en place chartes et procédures qui explicitent clairement les modalités du fonctionnement de l'établissement et l'articulation entre le niveau central et les composantes.

I – Les points forts

- La structuration d'un potentiel de recherche diversifié soutenu par la notoriété de certaines équipes de recherche de grande qualité ;
- La capacité à mettre en place des pratiques de mutualisation par la création de "guichet unique" partagé avec des EPST en matière de valorisation de la recherche ;
- L'équilibre entre offre de formation de proximité, réussite des étudiants et attractivité nationale et internationale ;
- La dynamique d'ouverture des formations à l'international ;
- La qualité de la vie étudiante soutenue par des dispositifs centralisés efficaces dans de nombreux domaines ;
- Des services généraux dédiés aux grandes fonctions de gestion, dans l'ensemble performants et dotés de potentialités indéniables.

II – Les points faibles

- Un fonctionnement empreint du poids des facultés et des pratiques antérieures, qui constitue un frein à la décision et au développement d'une politique d'établissement ainsi qu'à l'exploitation des atouts de la pluridisciplinarité ;
- Des procédures insuffisamment explicitées pour pouvoir servir de références incontestables aux composantes et aux services de l'université dans la conduite de leurs missions et optimiser l'articulation entre les différents niveaux de responsabilité ;
- Des systèmes d'information défaillants ou insuffisamment exploités qui privent l'établissement d'indicateurs indispensables pour soutenir une gouvernance incontestée dans le contexte induit par le passage aux RCE, et pour s'engager plus massivement dans une démarche qualité ;
- Une réelle difficulté à maîtriser les dérives de la masse salariale ;
- Une politique de site confuse avec des partenariats aux périmètres divergents.

III – Les recommandations

- Prendre appui sur la dynamique impulsée et les perspectives ouvertes par la restructuration de la recherche pour convaincre la communauté universitaire des évolutions qui s'imposent à l'établissement en matière de gouvernance ; veiller à assurer une pérennité institutionnelle aux efforts de réorganisation déjà entrepris ;
- Renforcer les systèmes d'information et finaliser l'élaboration d'un schéma directeur en la matière ; renforcer en particulier la Direction de la recherche et des études doctorales et le système d'information sur la recherche ;
- Tout en poursuivant la recherche du consensus, définir des objectifs prioritaires en prenant conscience des risques d'un *statu quo* ;
- instaurer une démarche d'autoévaluation dans tous les domaines d'activité de l'établissement.

Liste des sigles

A

ADE	Logiciel de gestion des salles
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ALL	Arts, lettres, langues
APOGEE	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CEAT	Centre d'études aérodynamiques et thermiques
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
CIFRE	Convention industrielle de formation pour la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de projets état-région
CRBS	Comité de recherche biologie-santé
CRCI	Chambre régionale de commerce et d'industrie
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire

D

D	(LMD) Doctorat
DEG	Droit, économie, gestion
DIFOR	Direction de la formation et des études
DPI	Direction du patrimoine immobilier
DRC	Direction de la recherche clinique
DRED	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	*European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENSCI	École nationale supérieure de la céramique industrielle
ENSIP	École nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers
ENSMA	École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique
ENT	Environnement numérique de travail
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASMUS	*European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

F

FC	Formation continue
FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

H

HARPEGE	Harmonisation de la gestion des personnels
HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HPST	Loi hôpital, patients, santé et territoires
HUGO	Hôpitaux universitaires du Grand Ouest

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IGE	Ingénieur d'étude (ITARF)
INERIS	Institut national de l'environnement industriel des risques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPAG	Institut de préparation à l'administration générale
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1ère année, 2e année, 3e année
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LPC	PRES Limousin Poitou Charentes
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MC	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MSHS	Maison des sciences de l'homme et de la société

P

PACES	Première année commune des études de santé
PCRDT	Programme cadre de recherche et développement technologique (programme européen)
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales

S

SATT	Société d'accélération du transfert de technologie
SCD	Service commun de documentation
SEEP	Service des études, de l'évaluation et de la prospective
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
SGASU	Secrétaire général d'administration scolaire et universitaire
SHON	Surface hors œuvre nette
SHES	Sciences humaines, économiques et sociales
SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SIUMPPS	Service interuniversitaire de médecine préventive et promotion de la santé
SPI	Sciences pour l'ingénieur
SRI	Service des relations internationales
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives

T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UNR	Université numérique en région
UP	Université de Poitiers
UPR	Unité propre de recherche (CNRS)
USR	Unité de service et de recherche (CNRS)

V

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

W

WIFI	*Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

Observations du président

L'université de Poitiers a pris connaissance avec satisfaction du rapport établi par l'AERES. Elle se félicite des conclusions globalement positives qu'il contient, de l'examen objectif de l'activité et du fonctionnement de l'établissement auquel il procède, et qui sur les points majeurs, recoupent la démarche d'autoévaluation conduite en interne. L'université mesure aussi dans cet examen les avancées qui sont les siennes depuis la publication du précédent rapport et y retrouve inscrits, de façon objective et nuancée, la plupart des sujets sur lesquels elle a elle-même conscience d'avoir encore des progrès à accomplir.

Une satisfaction globale

Cette satisfaction globale vaut d'abord pour l'image que donne le rapport de l'activité de recherche de l'université. L'Agence le souligne justement : un important effort de structuration a été accompli[1] ; il porte aujourd'hui ses fruits. Nos unités sont en progression réelle comme en témoigne l'évaluation AERES des laboratoires : en 2008, l'université déclarait 670 publiants ; l'évaluation 2011 permet de dénombrer plus de 800 « produisants » (dont près de 300 dans des unités A+). Il s'agit là d'un très remarquable résultat (le taux des publiants progresse de 12 points, de 61 à 73%).

La satisfaction vaut aussi pour la reconnaissance par l'AERES du réel effort de pilotage accompli par l'établissement au niveau du cadrage de l'offre de formation. Certes, sur ce point, les spécialités de master, encore trop nombreuses et disséminées, appellent des efforts : l'université est convaincue que l'excellence n'est pas corrélée à l'accumulation des diplômes, mais qu'elle est une affaire de choix, l'une des conséquences de ce choix pédagogique raisonné devant être la réduction du volume des heures complémentaires. Ce processus est engagé ; il doit se faire au bénéfice d'une véritable politique d'accompagnement des étudiants (orientation, insertion, compétences transversales : C2i, langues, documentation).

La satisfaction concerne également le jugement porté sur la politique internationale de l'établissement, même si sur ce point aussi des marges de développement restent à exploiter : au-delà de la forte participation à des programmes européens (Erasmus Mundus et Tempus), qu'il aurait peut-être fallu mentionner[2], l'établissement sait qu'il doit renforcer l'appui à la recherche en matière de programmes internationaux et européens (en cours avec la création récente d'un emploi d'IE) ainsi que la mobilité sortante des étudiants.

Enfin, l'université apprécie que l'AERES reconnaisse ses efforts en matière de partenariats avec le milieu économique. La création de sa fondation, en particulier, a ouvert un espace de dialogue au niveau de la présidence et a permis aux entreprises de mieux connaître l'université dans sa globalité.

---

[1] On corrigera (p.21) l'assertion selon laquelle « le secteur biologie-santé [...] n'est pas identifié en tant que tel dans le CPER qui ne lui fait qu'une place modeste » ; le secteur biologie santé est bien identifié dans le CPER : sur les trois axes affichés, un est intitulé « Santé » et représente une somme de 5,6 M€ (14% du total).

[2] L'UP participe à 3 programmes «Erasmus-Mundus Action 2» (Afrique du Sud, Maghreb, Russie, les deux derniers obtenus en Juillet 2011), qui sont des programmes de mobilité entrante, ainsi qu'à 3 programmes TEMPUS, 2 en partenariat, et 1 en coordination (obtenu en Juillet 2011), qui sont des programmes d'aide à la gouvernance des universités des pays « voisins » de l'Europe.

Le rapport note le volume important des stages et interventions de professionnels, ce qui montre la préoccupation de la professionnalisation des diplômes, préoccupation largement partagée au sein de la communauté universitaire.

Sur d'autres points importants soulignés dans le rapport, l'université fait les observations suivantes :

Le pilotage

L'AERES note (non sans raison) que la démarche qualité n'est pas encore parfaitement intégrée par la communauté universitaire. Il convient néanmoins de dire que la nécessité de formaliser et de sécuriser les procédures fait désormais l'objet d'une attention particulière. Ainsi, un emploi à temps complet vient d'être affecté à la coordination des directions et des services afin de formaliser les procédures de gestion. Un travail a également été accompli dans le domaine des ressources humaines tirant profit de l'expérimentation de SIHAM ; un autre est en cours de finalisation concernant les flux générant des recettes. Certes, il s'agit là de points particuliers, mais d'un point de vue plus général, la dimension *qualitative* est tout de même loin de faire complètement défaut dans l'université ; elle est même déjà très présente dans certains domaines, en particulier celui des ressources humaines, avec la mise en place d'outils très performants en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Par ailleurs il est prévu de présenter un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) dans le courant de l'année 2012, l'espace numérique de travail récemment rénové n'étant qu'un des éléments de ce schéma qui comprend l'ensemble des flux gestion ainsi que les systèmes d'aide à la formation.

En ce qui concerne la recherche, l'établissement a clairement conscience que la mise en place d'un système d'information permettant de disposer d'un outil de pilotage en temps réel, représente l'un des enjeux forts du futur contrat.

Cette problématique concerne aussi la formation : la démarche d'évaluation des enseignements est encore insuffisamment encouragée par les enseignants, d'où une faible participation des étudiants, ainsi que le remarque l'AERES. Cependant le taux de réponses à l'enquête a progressé de façon notable : plus de 15 points entre l'année 2009-2010 et l'année 2010-2011 (de 22,6% à 37,7%). La publication systématique des résultats par niveau et par domaine, leur présentation plus détaillée en CEVU, constitue une véritable incitation à généraliser la démarche.

L'AERES recommande à l'université de "se doter d'indicateurs fiables pour cerner la réalité de ses liens multiples avec son environnement socio-économique, les analyser afin de les consolider et mieux les valoriser". Un système d'information des relations avec les entreprises a été conçu à l'échelle de l'université pour permettre, d'une part d'avoir la vision globale des relations existantes avec les entreprises et de leurs motifs (stages, recrutements, versement de la taxe d'apprentissage, adhésion à la fondation...), d'autre part de mieux exploiter les données collectées, par exemple en diffusant une lettre d'information électronique à destination des entreprises. Le système et son déploiement sont conçus en étroite relation avec les composantes pédagogiques, de manière à faciliter son appropriation par les utilisateurs. Il facilitera notamment la gestion des stages en permettant l'édition des conventions.

De même, l'université travaille actuellement à coordonner les initiatives des composantes en matière de formation continue, de la même façon qu'elle a coordonné l'apprentissage, en créant un CFA. Seule cette solution rendra possible l'utilisation pleine et entière du potentiel pluridisciplinaire de Poitiers, et permettra d'améliorer les ressources correspondantes.

La masse salariale

En 2011, le budget « masse salariale » sera équilibré, comme il l'était l'année précédente. L'établissement s'est donné les moyens pour réunir les compétences nécessaires afin d'atteindre cet objectif. Certes, il est vrai que la part de la masse salariale est importante au regard du budget global (près de 83 %), d'où de récentes décisions politiques qui ont pour objet d'en diminuer le poids. Elles reposent sur un certain nombre de principes : plafonds de dépense aux composantes (heures de formation, référentiel des tâches des enseignants-chercheurs, vacations) et adaptation régulière de l'offre de formation (diplômes non stratégiques à petits effectifs, diplômes universitaires insuffisamment dotés). Ces plafonds discutés au moment de la préparation budgétaire laissent une marge de manœuvre aux composantes tout en permettant de respecter un objectif global.

L'effort doit continuer : il doit porter sur les emplois eux-mêmes. Leur maîtrise appelle les redéploiements nécessaires et la réorganisation des services (à partir d'un plan qui s'appuie notamment sur une étude consacrée aux fonctions supports commandée à une société de conseils).

Par ailleurs, l'université a anticipé le futur protocole de la fonction publique en accordant un CDI aux contractuels correspondant aux besoins pérennes (dans des conditions très favorables aux personnels). Enfin l'évolution de l'ensemble des primes (toute catégories confondues) fait l'objet d'un suivi attentif dans le cadre de plafonds globaux.

Le poids du pouvoir facultaire

L'AERES souligne la permanence de ce poids, sans doute lié à la longue histoire de l'université. Plusieurs points doivent être soulignés à cet égard :

-la loi (et même parfois son interprétation…) donne une place réelle aux composantes pédagogiques (en particulier aux instituts) dans le fonctionnement des universités ;
-la gouvernance d'un tel ensemble[3], où chacun met en avant ses spécificités, impose de bien clarifier les responsabilités de chacun ; la mise en place de « contrats d'objectifs et de moyens » pluriannuels dans le cadre du futur contrat doit permettre d'avancer en ce sens ;
-dans ce contexte, la conférence des directeurs, qui a une fonction purement consultative, est incontournable car elle rassemble mensuellement l'équipe présidentielle et les directeurs élus des composantes (c'est la seule instance qui réunisse toutes les composantes) ; il s'agit d'un lieu d'échanges sur les grands objectifs ;
-sur de nombreux volets (finances, RH, patrimoine, …) la mutualisation a beaucoup progressé depuis une quinzaine d'années : dotation budgétaire globale (les composantes ne disposant qu'en ressources propres des recettes de la recherche, de la formation continue ou de prestations diverses), amortissements centralisés, fonds mutualisé d'investissement, sous-plafond de masse salariale (heures complémentaires, référentiel, vacations) ;
-le passage aux responsabilités et compétences élargies et la récente dévolution du patrimoine sont des facteurs supplémentaires pour renforcer la démarche entreprise.

La participation des étudiants

Le rapport indique que le « statut de l'élu étudiant serait en cours de rédaction sans que les élus étudiants soient associés » à son élaboration : il convient de corriger ce jugement, même dans sa présentation au conditionnel. En réalité, une proposition de statut de l'élu étudiant a été envoyée avant l'été 2011 aux étudiants élus des conseils, avant discussion en CEVU puis en CA ; le passage en CA a eu lieu début juillet, sans modification significative du texte proposé.

[3] L'établissement souhaite diminuer le nombre de ses composantes, d'au moins une unité (IRIAF, un article L-713-9) et intégrer l'IPAG dans la Faculté de droit et des sciences sociales.

Les étudiants, ajoute le rapport, « ne semblent [...] pas réellement intégrés aux différents processus de décision ». On peut certes regretter que leur participation aux élections reste insuffisante (un scrutin électronique est envisagé) ; du moins sont-ils pleinement associés au processus d'évaluation de l'offre de formation, en tant que membres à part entière des commissions.

La politique de site

La remarque finale de l'AERES sur la politique de sites ("confuse avec des partenariats aux périmètres divergents...") est inattendue et peu compréhensible : rien ne la laisse présager dans le corps du rapport. Au contraire, l'AERES fait état (p.14) d' "un tissu de relations fortes avec les collectivités territoriales". La politique de sites de l'université est guidée par des principes de complémentarité, d'identité et de dynamisme. La complémentarité entre sites vise à éviter toute concurrence interne entre nos formations et la recherche d'une identité de site est un gage d'attractivité.

Les sites du Futuroscope et de Niort illustrent parfaitement cette politique. Le premier se spécialise sur les sciences de l'ingénieur, en lien avec l'image de la technopôle du Futuroscope, le second autour des domaines de l'assurance et du risque, en lien avec le tissu économique local. A Angoulême, la diversité du tissu économique et la distance entre plusieurs sites ont incité l'université à conserver une palette de formations assez large : l'expérience montre que le rapatriement d'une formation doublée à Angoulême entraîne plus le transfert d'effectif vers d'autres formations sur place que le gonflement de l'effectif de la formation transférée à Poitiers.

L'adoption en 2010 du schéma directeur immobilier illustre bien la cohérence des sites qui est recherchée (sauf pour Angoulême où la discussion a été entamée avec les partenaires). Il convient cependant de noter quelques difficultés pour les collectivités (surtout départements) à garantir un niveau de financement stable.

En ce qui concerne des "partenariats aux périmètres divergents", nos partenariats sont certes multiples, mais le sens de la remarque suscite l'interrogation... Tout ce que l'on peut dire, c'est qu'en 2010 des conventions pluriannuelles ont été signées (ou renouvelées) avec le Conseil Général de la Vienne, le Conseil Général des Deux-Sèvres et la Communauté d'Agglomération de Niort. Une convention est prévue avec le Conseil Régional Poitou-Charentes.

Au final

Encore une fois, l'université de Poitiers ne peut, globalement, que se féliciter de l'évaluation réalisée par l'AERES : les points « forts » constituent des atouts majeurs dans la capacité de l'établissement à remplir ses missions de service public ; les points « faibles » correspondent aux domaines dans lesquels des actions politiques déterminées sont déjà en place ou en voie de l'être. L'université est bien convaincue des risques que représenterait un *statu quo* et souscrit aux « recommandations » qui lui sont faites.

Fait à Poitiers le 8/09/2011

Jean-Pierre Gesson

Président de l'université de Poitiers

Chiffres-clés de l'Université de Poitiers

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

I – Effectifs d'étudiants et emplois par année universitaire

Les inscriptions	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'étudiants inscrits (inscriptions principales)	24 423	24 167	23 100	24 071	23 919

Les cursus de formation	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Effectifs d'étudiants inscrits en 1er cycle	15 451	14 986	14 179	13 715	13 102
Effectifs d'étudiants inscrits en 2ème cycle	7 942	8 199	7 959	9 497	9 964
Effectifs d'étudiants inscrits en 3ème cycle	1 030	982	962	859	853
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT	2 166	2 224	2 222	2 220	2 194
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs	376	367	355	355	368
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations de santé	2 791	3 019	3 116	3 412	3 644
Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat	1 010	962	947	846	847

Les emplois	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants	2 233	2 246	2 444	2 445	2 433
Nombre d'emplois d'enseignants	1 366	1 374	1 494	1 491	1 486
Nombre d'emplois de non enseignants	867	872	950	954	947

Les emplois des personnels enseignants	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois d'enseignants-chercheurs	984	991	1 025	1 023	1 018
Les emplois d'enseignants du 2nd degré	249	249	332	332	332
Les emplois d'enseignants non permanents	133	134	137	136	136

Les emplois des personnels de soutien	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois des personnels de soutien de catégorie A	159	163	181	187	189
Les emplois des personnels de soutien de catégorie B	201	207	222	223	229
Les emplois des personnels de soutien de catégorie C	507	502	547	544	529

II – Comptes financiers – Extrait (en €)

Recettes	2006	2007	2008	2009
Total des recettes	58 184 754	58 624 114	68 424 678	63 248 653
Recettes de fonctionnement	50 315 756	53 264 842	63 312 153	53 246 126
Recettes d'investissement	7 868 997	5 359 273	5 112 525	10 002 526

Dépenses	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses	58 017 932	58 119 760	66 774 839	73 619 946
Dépenses de fonctionnement	50 118 379	49 954 089	56 158 609	60 315 297
Dépenses d'investissement	7 899 553	8 165 671	10 616 230	13 304 650

Soldes intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions	2006	2007	2008	2009
Subventions d'exploitation	29 752 756	32 722 848	42 392 531	41 338 554
Subventions d'exploitation Etat	20 867 361	23 620 615	29 289 664	31 568 334
Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux	6 524 068	6 563 117	9 514 213	7 451 670
Ventes et prestations de services	10 432 863	11 233 574	12 132 797	7 936 267

Fonds de roulement net global	2006	2007	2008	2009
Fonds de roulement net global	13 688 727	16 496 322	22 106 226	nd

Trésorerie	2006	2007	2008	2009
Trésorerie	15 188 320	18 676 875	18 972 415	nd

Source MESR-PapESR - nd : non disponible

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Poitiers a eu lieu du 29 au 31 mars 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Annie **Cheminat**, professeur des universités, Université de Strasbourg.

Ont participé à l'évaluation :

Jacqueline **Bayon**, professeur des universités, Université de Saint Etienne ;

Etienne **Fernet**, étudiant, Université de Franche-Comté ;

Pierre **Formstecher**, professeur des universités-praticien hospitalier, Université Lille 2 ;

Bernard **Guiot**, conseiller en management ;

Claude **Lung**, professeur des universités, Institut national polytechnique de Lorraine ;

Jean **Ravon**, ancien secrétaire général de l'académie de Toulouse ;

Christian **Richard**, professeur des universités-praticien hospitalier, hôpital de Bicêtre-APHP ;

Philippe **Vigouroux**, directeur général du CHU de Nancy.

Jimmy **Elhadad**, délégué scientifique, et Michelle **Houppe**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.