



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

Section des établissements

# Synthèse de l'évaluation des établissements de la vague A



mars 2011



# Sommaire

Introduction.....	4
Périmètre et moyens .....	4
Eléments de méthode.....	4
Stratégie en matière de recherche .....	6
Des sites à la réputation internationale.....	6
Des coopérations en progrès entre les universités et les organismes de recherche .....	6
Le rôle structurant des UMR et l'impact des appels à projets.....	6
Les écoles d'ingénieurs : partenariat renforcé avec les universités et réorganisation des sites .....	6
Une faiblesse persistante : le manque d'indicateurs de pilotage en recherche .....	6
Des universités périphériques à la stratégie mieux affirmée .....	7
Stratégie en matière d'offre de formation.....	8
Un pilotage central encore insuffisant .....	8
Des priorités et des pratiques variées .....	8
De fortes différences métropole-périphérie .....	8
Stratégie en matière de vie étudiante .....	10
Qualité de la vie étudiante : des hétérogénéités, inter et intra-établissements.....	10
Une faible implication des étudiants dans la vie des établissements .....	10
La gouvernance : les adaptations au cadre des responsabilités et compétences élargies (RCE) .....	12
Gouvernance centrale et gestion budgétaire et financière.....	12
La gestion des ressources humaines .....	12
Les systèmes d'information, les outils d'aide au pilotage.....	14
Conclusion.....	15
Annexe 1 – Liste des établissements et dispositifs évalués - Vague A.....	16
Annexe 2 – Définition des items d'évaluation.....	17
Liste des sigles .....	18

# Introduction

## Périmètre et moyens

La vague A<sup>1</sup> a conduit à évaluer au total 77 établissements d'enseignement supérieur, organismes de recherche ainsi que diverses structures et dispositifs (PRES, GIP...) implantés dans les académies de Bordeaux, Grenoble, Lyon, Montpellier et Toulouse. Il convient d'y ajouter le CNAM, également représentés dans ces académies par son réseau de centres associés.

Les 61 établissements d'enseignement supérieur évalués faisant l'objet de la présente synthèse, se répartissent comme suit :

- 24 établissements universitaires,
- 37 écoles, dont 22 écoles d'ingénieurs et/ou agronomiques, 6 écoles d'architecture, 4 IEP, 3 écoles de commerce.

L'ensemble de ces opérations a nécessité la mobilisation de 471 experts. Par ailleurs chaque comité d'experts intègre un expert étudiant, un expert étranger et un expert issu des milieux professionnel.

## Eléments de méthode

Un élément notable concernant cette vague peut être d'emblée signalé. Sur l'ensemble des sites, les écoles d'ingénieurs ont intégré la nécessité de leur rapprochement, avec l'objectif d'accroître leur visibilité et leur capacité d'action, tant en direction des milieux socio-économiques que vis-à-vis des établissements universitaires. Cela conduit les écoles à se réorganiser, soit sous la forme d'un regroupement institutionnalisé (exemple : site de Bordeaux avec l'Institut Polytechnique), soit sous la forme de rattachement d'écoles autonomes (exemple : l'INP de Toulouse avec l'ESAP, l'ENVT, l'ENM et l'ENIT), ou encore en réorganisation interne (exemple : IP Grenoble). Cependant, elles souhaitent préserver leur spécificité et les caractéristiques de leur formation et gouvernance.

Cette synthèse s'appuie sur l'observation des points forts et des points faibles déterminés pour chaque établissement par le comité d'experts en charge de son évaluation. La liste des établissements évalués est fournie en annexe 1, celle des items retenus pour déterminer les points forts de chaque établissement en annexe 2. Les appréciations concernant ces items ont été exprimées collectivement lors des réunions de restitution organisées à l'AERES après chaque visite d'établissement, alors que les experts ont produit leurs contributions et que le président du comité a élaboré le pré-rapport. Même si les résultats de ces discussions sont présentés ici sous la forme de graphique<sup>2</sup>, il s'agit d'une approche qualitative et non quantitative, au terme de laquelle points forts comme points faibles doivent être considérés comme des éléments à prendre en compte pour le développement de l'établissement évalué. La répartition des points forts et faibles permet la caractérisation des universités et des écoles.

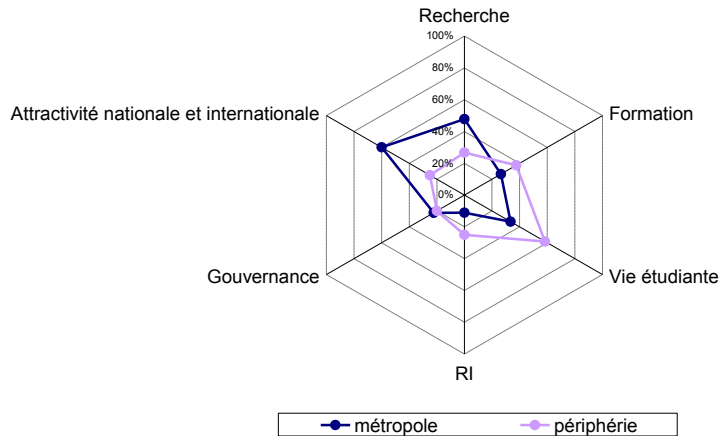
De plus, en référence à la typologie des établissements, on peut identifier deux groupes d'universités : d'une part, celles créées avant 1960, situées dans les métropoles, et d'autre part celles de création plus récente. Ces deux groupes d'universités sont caractérisés en fonction des points forts attribués.

---

<sup>1</sup> Liste des établissements en annexe 1.

<sup>2</sup> Les graphiques indiquent le pourcentage d'établissements pour lesquels les comités ayant procédé aux évaluations ont considéré que l'item repéré sur l'axe était un point fort .

### Etablissements universitaires - vague A

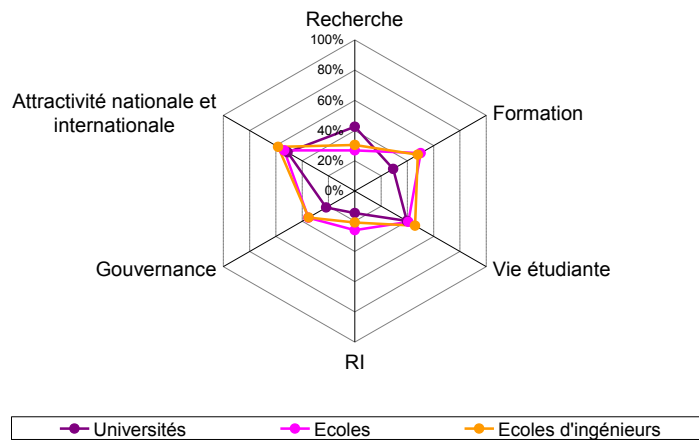


Guide de lecture, à l'aide des exemples « Recherche » et « Formation » :

- en ce qui concerne la recherche, les comités d'experts ont considéré qu'elle constituait un point fort pour 50 % des universités de type « métropole » et pour 30 % des universités de type « périphérie » ;
- en ce qui concerne la formation, les comités d'experts ont considéré qu'elle constituait un point fort pour 40 % des cas pour les universités de type « périphérie » et pour moins de 30 % des cas dans les universités de type « métropole ».

Rappel : liste des items, avec définition de ces derniers, fournie en annexe 2.

### Universités et écoles vague A



Guide de lecture, à l'aide des exemples recherche et formation :

- en ce qui concerne la recherche, les comités d'experts ont considéré qu'elle constituait un point fort pour 40 % de l'ensemble constitué par les universités et pour 25 à 30 % des écoles, les écoles d'ingénieurs se plaçant légèrement mieux que l'ensemble constitué par toutes les écoles évaluées ;
- en ce qui concerne la formation, les comités d'experts ont considéré qu'elle constituait un point fort pour 30 % de l'ensemble constitué par les universités et pour 50 % des écoles.

Rappel : liste des items, avec définition de ces derniers, fournie en annexe 2.

# Stratégie en matière de recherche

## Des sites à la réputation internationale

Les cinq académies de la vague A possèdent chacune un grand site de recherche, reconnu au niveau national pour son excellence scientifique dans des domaines bien identifiés et dont un ou plusieurs établissements apparaissent dans différents classements internationaux. Chacun de ces sites se caractérise par la présence d'universités et d'écoles. L'apport des organismes de recherche, tant en personnels qu'en moyens financiers, explique pour partie l'excellence constatée. La mixité des unités de recherche entre universités, écoles et organismes est la règle. Ces cinq sites constituent, compte tenu des évolutions actuelles de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, un échantillon représentatif d'un pilotage et d'une organisation coordonnée de la recherche sur un territoire.

Cependant la réputation des sites en question ne rend que plus étonnante la persistance des difficultés des établissements à mettre en place une stratégie à l'international. Sur ce terrain, les unités de recherche, voire les individus, continuent d'agir de façon relativement indépendante.

## Des coopérations en progrès entre les universités et les organismes de recherche

La volonté des universités historiques d'utiliser leurs nouvelles compétences pour développer progressivement une stratégie de recherche coordonnée avec les organismes est manifeste, même si les progrès sont inégaux selon les sites. Cela se traduit notamment par la structuration de leur activité de recherche en un nombre réduit de pôles thématiques et la mise en place de directions de la recherche permettant de mener un dialogue et un pilotage partagé avec les EPST et les autres partenaires du site, notamment les EPIC. Elle passe aussi par la mise en place de grandes structures fédératives ou le regroupement d'UMR même si, dans ce dernier cas, les universités sont rarement la force motrice principale ; les principaux organismes que sont le CNRS et l'Inserm conservent un rôle important en raison de leur poids scientifique et de leur volonté de s'inscrire dans une politique de pilotage partagé.

## Le rôle structurant des UMR et l'impact des appels à projets

C'est à partir des unités mixtes de recherche que sont mises en cohérence et en commun les politiques scientifiques entre les établissements d'un même site (universités, écoles) et les organismes de recherche. Ainsi, du fait de cette mixité, la structuration de la recherche et la stratégie scientifique ne peuvent être portées qu'à l'échelle d'un site. Afin d'atteindre ces objectifs, le rôle du PRES, qu'il soit à visée pré-fusionnelle ou confédérale, devra être considérablement renforcé. Si les appels à projets de l'Etat forcent à la définition de cette stratégie de site à travers des opérations fortement incitatives (opération campus, investissements d'avenir), les collectivités territoriales y contribuent également par leurs financements et l'élaboration de schémas directeurs régionaux pour la recherche, l'innovation et l'enseignement supérieur. Les milieux socio-économiques sont, de même, très demandeurs de cohérence régionale. Cependant, cette structuration demeure encore lente et il est à craindre qu'elle ne demeure dépendante des succès ou échecs aux différentes initiatives d'excellence. En outre, sur certains sites, il sera nécessaire de clarifier les responsabilités respectives des PRES et des nouvelles structures générées (fondations, SATT...) par le programme Investissements d'avenir (Idex, Labex, IRT, IHU...).

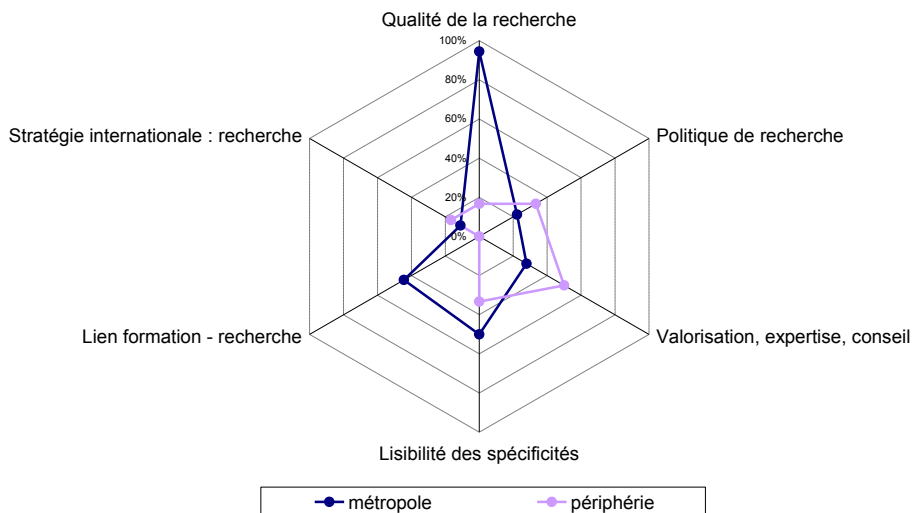
## Les écoles d'ingénieurs : partenariat renforcé avec les universités et réorganisation des sites

Les rassemblements d'écoles contribuent à rendre plus lisible la recherche à orientation technologique sans compromettre le partenariat nécessaire avec les universités et donc la mise en œuvre d'une stratégie de site. Parmi les signes d'évolution positive, on constate que les universités et les écoles progressent régulièrement dans la mise en place de plateformes techniques mutualisées et que leurs équipes utilisent assez bien les structures de coopération avec les milieux socio-économiques que sont les instituts Carnot ou les pôles de compétitivité.

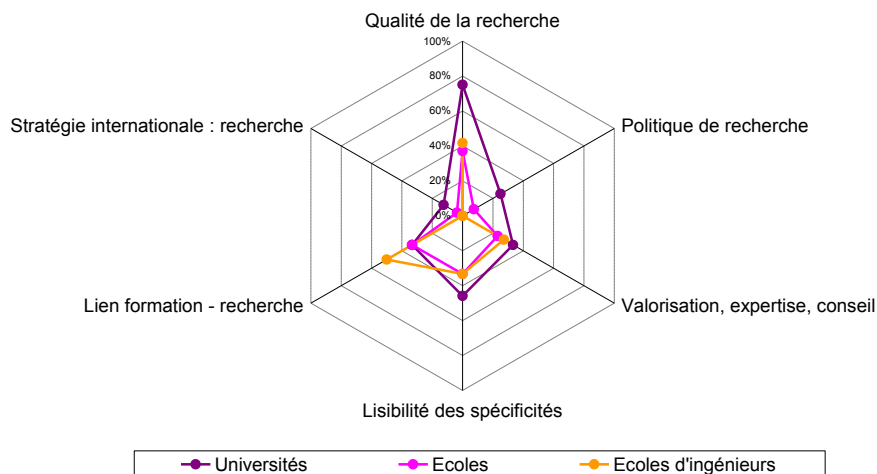
## Une faiblesse persistante : le manque d'indicateurs de pilotage en recherche

S'il apparaît bien une volonté plus affirmée de disposer de tableaux de bords permettant de mieux mesurer et de mettre en évidence la qualité et les progrès de leur activité de recherche, cette volonté se heurte cependant aux insuffisances des systèmes d'information et aux manques d'indicateurs de pilotage de leur recherche. En outre, l'hétérogénéité des outils est un frein à la consolidation des performances à l'échelle d'un site.

### Etablissements universitaires - vague A



### Universités et Ecoles vague A



Guide de lecture, à l'aide de l'exemple « qualité de la recherche » :

- en ce qui concerne la qualité de la recherche, les comités d'experts ont considéré qu'elle constituait un point fort pour presque toutes les universités de type « métropole » et pour 20 % des universités de type « périphérie » ;
  - sur l'ensemble constitué par toutes les universités de la vague, cet item constitue un point fort dans 80 % des cas ; dans les écoles, les comités d'experts ont considéré que la qualité de la recherche était un point fort dans 40 % des cas.
- Rappel : liste des items, avec définition de ces derniers, fournie en annexe 2.

## Des universités périphériques à la stratégie mieux affirmée

A côté des principaux sites de recherche évoqués, les académies de la vague A possèdent également d'autres sites universitaires dont les potentiels sont dispersés. Ces universités périphériques ont développé une stratégie de recherche en trois volets : (i) identification de quelques « niches » d'excellence en propre (ii) rattachement d'équipes à des UMR « métropolitaines » plus importantes ; (iii) association des enseignants-chercheurs isolés aux équipes locales ou à celles des universités historiques. Le positionnement de ces universités est cependant particulièrement délicat lorsque leurs spécialités sont également couvertes par la métropole universitaire de leur région. Leur stratégie de différenciation ne peut alors réussir qu'en partenariat et avec le soutien de la métropole régionale et elle doit aussi impérativement être partagée par l'ensemble de leur communauté.

Ces sites possèdent des atouts non négligeables, notamment les partenariats très satisfaisants qu'ils ont réussi à développer avec les milieux socio-économiques locaux et/ou régionaux, notamment en matière de valorisation.

# Stratégie en matière d'offre de formation

## Un pilotage central encore insuffisant

La qualité des formations est évaluée de manière positive, voire très positive, et l'adossement à la recherche est réel, sauf dans les établissements isolés. L'offre de formation reste relativement peu pilotée par les établissements et résulte des initiatives des composantes et des départements. Le rôle des CEVU est faible, à quelques exceptions près. Cela se traduit par une multiplicité et un émiettement des formations, qui nuisent à la lisibilité de l'offre et conduisent parfois sur les sites métropolitains à une absence de cohérence et à des redondances.

Formation continue et formation tout au long de la vie, de même que VAE et formation à distance, ne sont pas vues comme un enjeu important.

## Des priorités et des pratiques variées

Malgré les sollicitations du plan Réussite en licence, l'accueil et l'accompagnement des étudiants sont diversement développés. La qualité des ENT, des ressources documentaires et de l'usage des TICE, restent très inégaux au sein des établissements. La qualité des infrastructures et matériels informatiques proposés aux étudiants est bonne. Mais nombre d'enseignants-chercheurs continuent à manifester des réticences à la mise en ligne de ressources pédagogiques, notamment en ce qui concerne les cours. La professionnalisation des contenus des formations est maintenant prise en compte par une grande majorité des établissements. Le suivi des parcours étudiants et de l'insertion professionnelle est encore insuffisant dans les universités.

Il est très surprenant de constater que la plupart des établissements, universités et écoles, n'accordent pas à l'évaluation des formations la place stratégique qui devrait être la sienne dans une démarche de qualité pédagogique inscrite dans le processus de Bologne. Cette démarche, n'a été initiée que dans 40 % des universités sans concerner l'ensemble des formations. En revanche, elle est généralisée et utilisée dans 55 % des écoles et sert au pilotage des formations. Enfin, l'ouverture internationale des formations n'apparaît pas parmi les préoccupations fortes, ce qui a pour conséquence que la plus grande partie des étudiants en mobilité (entrante et sortante) le sont en dehors des accords-cadre passés par les universités. Si les expériences de délocalisation et double diplômation suscitent un intérêt, il conviendrait de disposer de plus d'informations vérifiables quant à la conformité aux maquettes et aux procédures de l'établissement. La stratégie internationale n'est ainsi retenue comme un point fort en formation que dans une université sur six, les écoles se distinguant par un taux sensiblement plus élevé.

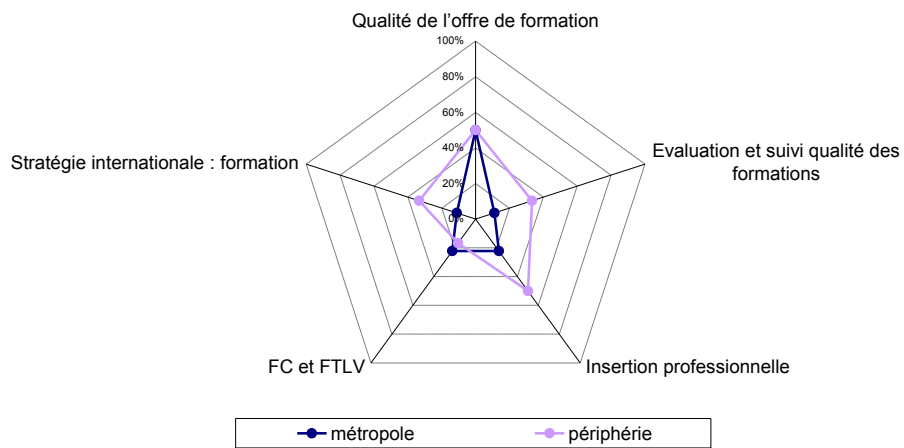
En ce qui concerne plus spécifiquement les écoles d'ingénieurs, la sélection des élèves, la proximité des formations et des milieux professionnels en plus des conditions d'études favorables les différencient des formations universitaires. L'insertion professionnelle de leurs diplômés en témoigne.

## De fortes différences métropole-périphérie

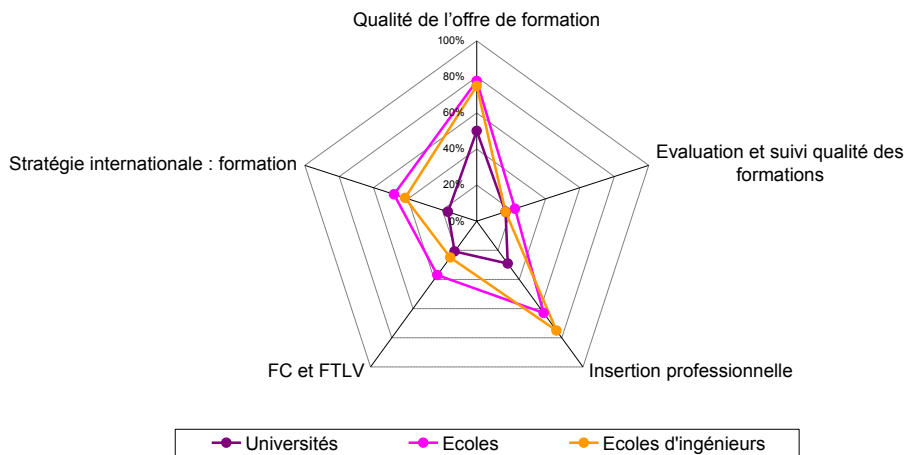
L'organisation de l'offre de formation des grands sites universitaires est contrastée, les choix politiques des établissements et les coopérations qu'ils mettent en œuvre ayant une réelle incidence sur la carte académique des formations. Ainsi certains, comme à Bordeaux, ont su organiser une offre resserrée, complète et diversifiée à l'échelle du site, alors que d'autres, par manque de concertation, sont restés sur une offre foisonnante, éparpillée et redondante, et n'ont pas su valoriser des atouts réels. Si la présence d'une politique concertée tend à renforcer l'attractivité des formations de chaque établissement du site, l'absence d'une telle politique pénalise les universités périphériques, qui ont d'autant plus du mal à développer une offre de formation spécifique qu'elles sont pluridisciplinaires.

Les universités périphériques, dont plus de 70 % des étudiants sont inscrits en licence, remplissent leur rôle d'établissements de proximité et se distinguent par une plus forte préoccupation en matière d'accueil et d'insertion professionnelle. Elles rencontrent cependant de réelles difficultés de positionnement de leur offre de formation au niveau M, en raison des difficultés d'adossement à la recherche, de la faiblesse de leurs effectifs étudiants, et de la concurrence des sites métropolitains. L'existence sur leur territoire, à Nîmes ou pour le CUFR Champollion, de filières technologiques restées intégrées à une université métropolitaine, les limite fortement sur certains domaines.

### Etablissements universitaires - vague A



### Universités et Ecoles vague A



Guide de lecture, à l'aide de l'exemple « qualité de l'offre de formation » :

- en ce qui concerne la qualité de l'offre de formation, les comités d'experts ont considéré qu'elle constituait un point fort pour à peu près 50 % des universités quelle que soit leur « catégorie » ;
- en ce qui concerne les écoles, les comités d'experts ont considéré que la qualité de l'offre de formation était un point fort dans 80 % des cas.

Rappel : liste des items, avec définition de ces derniers, fournie en annexe 2.

# Stratégie en matière de vie étudiante

Qualité de vie et implication des étudiants dans l'établissement sont deux aspects à considérer indépendamment. En effet, pour ces établissements situés en région, si la qualité de la vie étudiante est un point fort dans plus de 60 % des cas pour les universités et 85 % pour les écoles, l'implication des étudiants n'en est un que dans moins de 20 % des cas, voire moins de 10 % en école. Pour ce qui est des universités, il apparaît que la qualité de la vie étudiante est mieux appréciée dans celles de la périphérie que dans celles des métropoles.

## Qualité de la vie étudiante : des hétérogénéités, inter et intra-établissements

Les relations avec le Crous sont très variables dans le cas des universités et plus encore lorsqu'il s'agit des écoles, qui peuvent n'en avoir aucune. Lorsqu'elles existent de façon coordonnée, l'efficacité du partenariat en matière de restauration, logement, vie culturelle, carte multiservices et accompagnement social, est indéniable. Les collectivités locales sont souvent des partenaires importants, dont le soutien est très significatif dans de nombreux domaines, ainsi l'action culturelle, les transports et le logement, de même que pour la mobilité internationale entrante et sortante des étudiants. Leur action est d'autant plus significative que l'université est de création récente.

On note une hétérogénéité des services et infrastructures au service de la vie étudiante mais nombre d'établissements ont des objectifs affirmés en matière de vie sportive et culturelle. Une réelle politique de santé s'étendant de la prévention à la prise en charge diagnostique, au plan médical et psychologique, apparaît de plus en plus mise en œuvre, éventuellement dans le cadre d'une mutualisation entre établissements et par convention avec les écoles. Dans la quasi-totalité des universités, l'accueil des étudiants handicapés et les aides individualisées sont de bonne qualité. Pour les écoles, en revanche, ce point est rarement évoqué de manière explicite et, d'une manière générale, c'est le BDE qui, soutenu par l'établissement, est l'acteur principal en ce domaine.

Le développement de la vie étudiante et des infrastructures nécessaires est souvent présenté comme relevant d'une compétence à confier au PRES, dans une logique de mutualisation, le cas échéant en relation avec les objectifs de l'Opération Campus. Le pilotage par le PRES d'un certain nombre de services dédiés aux étudiants ne peut dispenser les établissements de l'élaboration d'une stratégie en la matière.

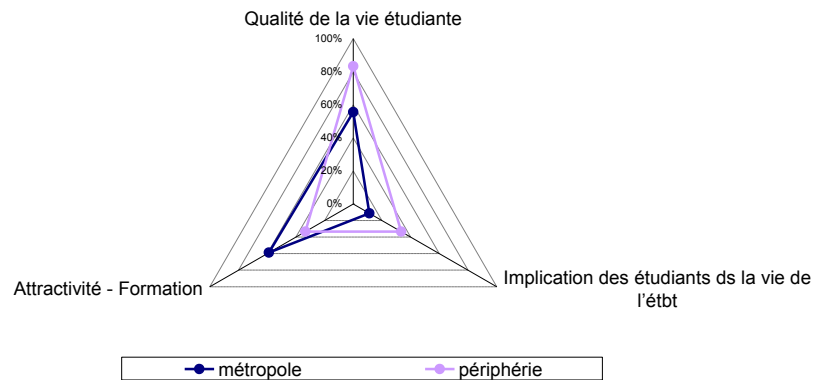
## Une faible implication des étudiants dans la vie des établissements

Les situations décrites témoignent de l'insuffisance de la participation des étudiants à la vie de l'établissement. Les étudiants ne sont que rarement associés aux décisions les concernant et n'ont guère l'occasion d'être force de proposition. Dans les universités, le rôle du VPE est peu défini et une réflexion apparaît nécessaire car une application stricte de la LRU pourrait le cantonner aux questions traitées en relation avec le CROUS. Une bonne pratique est à relever : avoir un VPE issu du CEVU et un autre du CA (ainsi dans les trois universités lyonnaises). Dans les écoles, en ce qui concerne les étudiants qui siègent dans les conseils, la situation est contrastée. Ils peuvent y avoir une présence active ou au contraire, ne pas avoir pas le sentiment d'y être entendus. Des situations dans lesquelles la concertation reste informelle se rencontrent également.

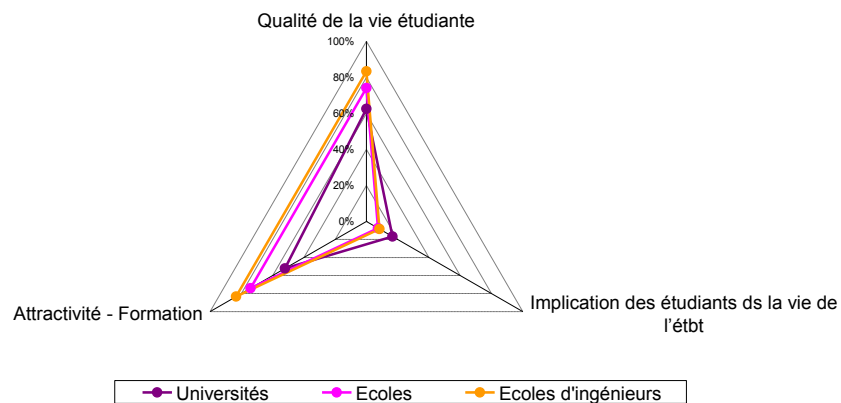
Certains des leviers utiles à la participation des étudiants font défaut : des moyens matériels sont rarement fournis aux élus et les formations organisées sont trop rares et/ou trop ponctuelles ; la reconnaissance de l'engagement étudiant (en crédits ou parfois en points, dans les écoles) est loin d'être systématique. Peu nombreux sont les établissements où a été mise en place une instance de pilotage spécifique qui permette la coordination de l'ensemble des services intervenant auprès des étudiants.

La vie associative permet l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement. Des soutiens lui sont apportés, par des moyens matériels et en personnel mis à disposition. La situation est cependant très inégale d'un établissement à l'autre, nombre d'universités et écoles sont dans l'incapacité de fournir des locaux dédiés. Dans les universités, l'attribution des fonds FSDIE s'avère un levier déterminant mais des améliorations notables sont nécessaires tant en matière de communication sur les conditions de présentation des projets qu'en ce qui concerne l'implication des étudiants dans le fonctionnement de la commission et la transparence des critères d'attribution. Peu d'universités disposent d'un cadre clairement défini comme celui de l'université de Saint-Etienne. Dans les écoles, où l'activité associative est bien développée, des moyens lui sont généralement consacrés par l'établissement en même temps que sont mises en place des incitations à la recherche de financements extérieurs.

## Etablissements universitaires - vague A



## Universités et Ecoles vague A



Guide de lecture, à l'aide de l'exemple « qualité de la vie étudiante » :

- en ce qui concerne la qualité de la vie étudiante, les comités d'experts ont considéré qu'elle constituait un point fort pour 40 % des universités de type « métropole » et pour 80 % des universités de type « périphérie » ;
- sur l'ensemble constitué par toutes les universités de la vague, cet item constitue un point fort dans près de 50 % des cas ; dans les écoles, les comités d'experts ont considéré que la qualité de la recherche était un point fort dans près de 80 % des cas (un peu plus si l'on considère les seules écoles d'ingénieurs).

Rappel : liste des items, avec définition de ces derniers, fournie en annexe 2.

# La gouvernance : les adaptations au cadre des responsabilités et compétences élargies (RCE)

## Gouvernance centrale et gestion budgétaire et financière

La direction centrale des établissements ne constitue un point fort que pour environ 20 % des universités et un peu moins de 40 % des écoles. Le fonctionnement des conseils centraux et, en particulier, du conseil d'administration s'améliore sensiblement, notamment par une meilleure identification des questions stratégiques traitées mais, dans bon nombre d'établissements, la qualité des débats et discussions reste encore perfectible. La place et le rôle des conseils centraux sont plus affirmés dans les universités périphériques.

L'organisation interne des écoles (80 % des cas) est jugée plus cohérente et plus performante que celle des universités (13 % des cas) ce qui s'explique en partie par des effets de tailles plus réduites et de champs disciplinaires plus resserrés. Le dimensionnement des composantes universitaires et leur organisation restent encore souvent hétérogènes à l'échelle de l'établissement. A quelques exceptions près comme l'université Lyon 1 ou le site de l'IP de Bordeaux, les universités n'ont pas encore traduit au niveau de la structuration des composantes les évolutions des partenariats dans le cadre des PRES et la nécessité, en lien avec les RCE, d'une plus grande cohérence pour le pilotage central de l'établissement. Le passage aux RCE est cependant à l'origine du renforcement des différentes directions administratives centrales des universités et du recrutement de cadres administratifs de haut niveau. Les universités, dans leur majorité, n'ont encore pleinement pris la mesure de l'impact de ces transformations de leur management administratif en termes d'organisation et de mode de fonctionnement des équipes de direction en charge du pilotage.

Les écoles et les universités ne présentent pas de différence marquée dans leur capacité à appréhender le climat social interne et l'environnement de l'établissement. Les universités périphériques apparaissent toutefois plus solides dans ce domaine que les universités des métropoles probablement du fait de leur ancrage territorial plus marqué.

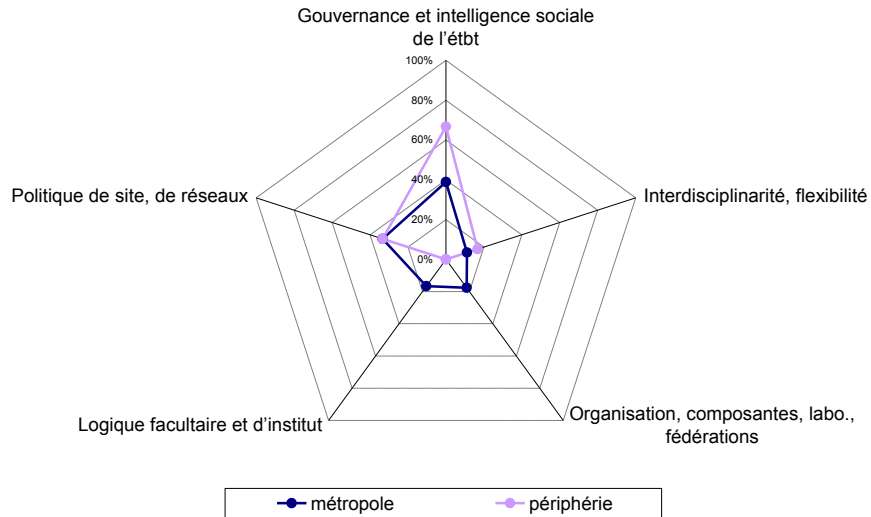
Le développement d'une politique qualité est encore très limité pour un peu plus de 50 % des écoles et universités. On note toutefois que les établissements les plus avancés dans ce domaine sont plus nombreux dans le cas des écoles (30 %) que dans le cas des universités (15 %) avec un engagement ou des projets de développement dans des processus de certification pour un peu moins 40 % des écoles. Pour les universités les plus en pointe dans ce domaine, l'une des difficultés majeure réside dans l'éclatement et l'hétérogénéité des pratiques de la qualité entre les différentes composantes et services.

A l'image des précédentes vagues, la gestion administrative et l'organisation budgétaire et financière des établissements sont jugées perfectibles dans plus de 70 % des écoles et universités. Le passage aux RCE de la moitié des universités évaluées conduit à des restructurations des services administratifs et à des transformations significatives des processus de gestion avec, par exemple, au niveau budgétaire des politiques plus affirmées de gestion des reliquats de fin d'exercice. Ces différentes évolutions sont toutefois encore trop récentes pour permettre d'en mesurer pleinement les effets.

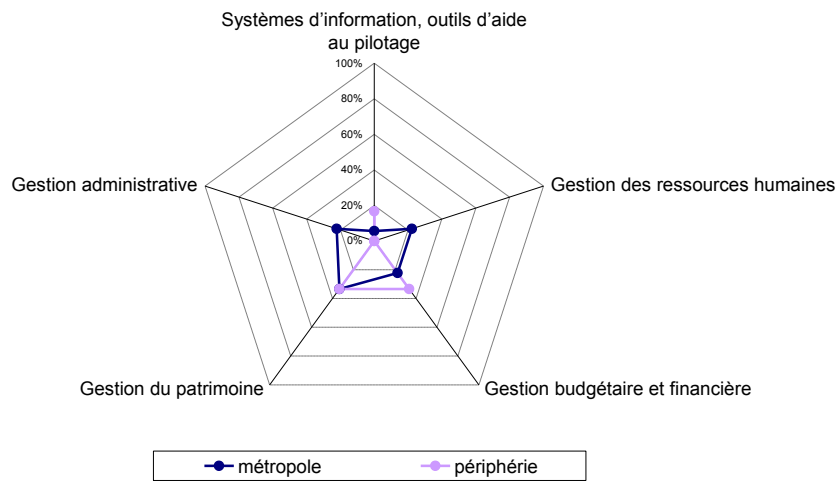
## La gestion des ressources humaines

Le passage ou la perspective d'accéder aux responsabilités et compétences élargies ont modifié l'exercice de cette fonction support dans les universités. Il existait déjà dans la plupart d'entre elles une direction des ressources humaines ayant à sa tête un cadre A, avec une gestion des personnels évoluant vers une gestion intégrée des ressources humaines (administration, paie, formation...). Les établissements se sont tous engagés, à des degrés divers, dans la gestion de leur masse salariale. Des groupes de travail ont été constitués sur différents aspects de cette gestion, comme par exemple le Glissement Vielliesse Technicité (GVT) ou les requalifications. L'anticipation au passage aux RCE a été correctement menée dans la plupart des établissements, et le dialogue entre les services concernés est une réalité. En ce qui concerne le recrutement des enseignants-chercheurs, les établissements historiques ont bien compris la nécessité de renforcer leur attractivité et mis en place une politique volontariste en la matière : recrutements extérieurs, mise en place de chaires d'excellence, moyens matériels exceptionnels associés aux postes...

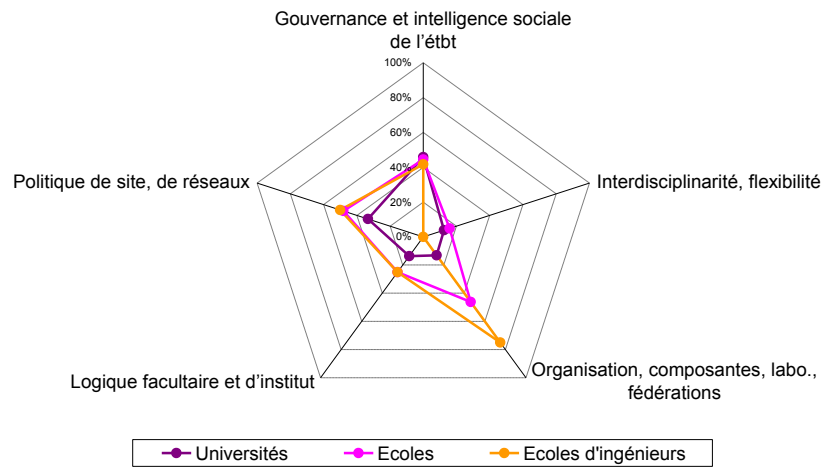
### Etablissements universitaires - vague A



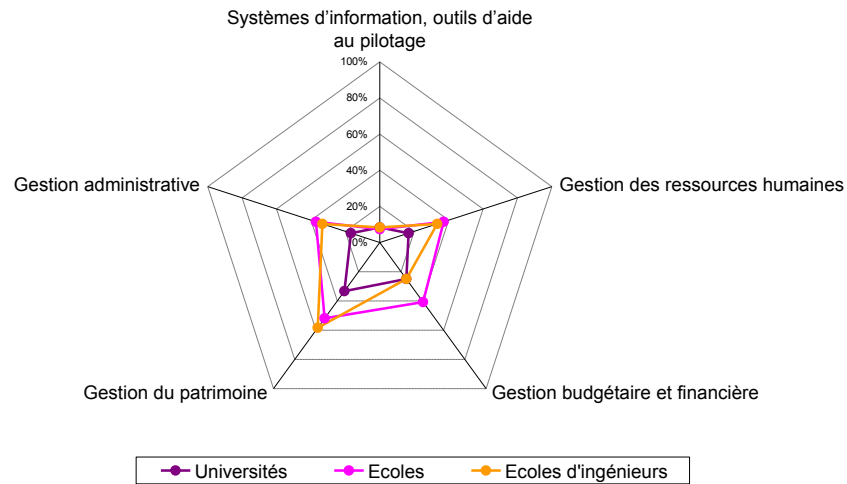
### Etablissements universitaires - vague A



### Universités et Ecoles vague A



## Universités et Ecoles vague A



Guide de lecture, à l'aide de l'exemple « système d'information, outils d'aide au pilotage » :

- en ce qui concerne les systèmes d'information et outils d'aide au pilotage, les comités d'experts ont considéré qu'elle constituait un point fort pour moins de 10 % des universités de type « métropole » et pour près de 20 % des universités de type « périphérie » ;
- sur l'ensemble constitué par toutes les universités de la vague, cet item constitue un point fort dans près de 10 % des cas ; la même appréciation a été portée sur les écoles.

Rappel : liste des items, avec définition de ces derniers, fournie en annexe 2.

Des outils de contrôle des actions de formation, des charges d'enseignement et des heures complémentaires ont été développés, pour des résultats contrastés. Ainsi, des hausses d'heures complémentaires peuvent être observées, sans réelles explications, notamment lorsqu'elles interviennent dans un contexte de forte baisse des effectifs. Des explications fondées sur les conséquences de décisions nationales (ainsi celles qui ont découlé du plan licence) sont parfois avancées ; elles ne suffisent pas à rendre compte des faits observés.

Tous les établissements élaborent un bilan social plus ou moins développé. Peu d'établissements par contre mettent en place un tableau de bord des RH dans une perspective d'aide à la décision. Dans ces établissements, on observe également une politique de requalification et de repyramidage des emplois IATOSS, pratique déjà constatée dans les établissements de la vague précédente. Elle vise notamment la création d'emplois directement liés aux RCE. Des contrôleurs de gestion, des personnels dédiés au pilotage et au suivi de la masse salariale ont ainsi été recrutés, parfois au détriment des fonctions d'appui à la recherche et à la formation.

La situation ainsi décrite vaut pour l'ensemble des universités, de façon homogène, quelle que soit leur catégorie. Dans les écoles qui relèvent du privé ou de tutelles ministérielles très diverses, du fait des statuts des personnels et de la proportion plus importante de contractuels, la comparaison avec les universités perd de son sens dans le domaine de la GRH. Dans les écoles à effectifs modestes, les outils et procédures mis en place sont pragmatiques.

### Les systèmes d'information, les outils d'aide au pilotage

Le passage (ou la perspective d'accéder) aux responsabilités et compétences élargies a contribué à la clarification par les établissements, tant de la politique menée dans ce domaine que de l'organisation des services concernés. Les insuffisances généralement constatées concernent l'organisation, la fiabilité des données, le manque d'indicateurs pour l'aide à la décision. Pratiquement, toutes les universités se sont donné comme objectif la construction d'un système d'information qui se veut global et intégré. Dans la plupart des écoles, cet objectif ne semble pas être une préoccupation majeure, compte tenu de leur taille modeste.

La quasi-totalité des établissements a défini une direction du système d'information en regroupant les centres de ressources informatiques et les services multimédia et TICE. A cette occasion, la distinction entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre a été clarifiée. Des comités de pilotage ont été créés, regroupant une partie de l'équipe de direction et une assistance à la maîtrise d'ouvrage. Des cellules d'évaluation et de pilotage ont été mises en place, des indicateurs et des tableaux de bord construits à certains endroits. Si la volonté de réaliser un véritable schéma directeur est réelle, son aboutissement est loin d'être finalisé.

Si certains établissements sont sur le point de faire aboutir un système d'information, la confusion règne là où le système reste à construire avec des outils qui communiquent peu ou mal entre eux. Une certaine mutualisation entre établissements dans ce domaine des SI est recherchée sur un mode interuniversitaire, mais la coordination entre établissements de même site et a fortiori de même PRES est inaboutie et inhomogène sur le territoire.

# Conclusion

Les appels d'offre nationaux ont fait évoluer le cadre de la gouvernance des établissements de ces académies. Les établissements sont aujourd'hui dans une période transitoire, à la fois dans la définition de leur organisation interne, des relations interétablissements et des politiques de site. La diversité des situations, des organisations et des objectifs des PRES peut être citée en exemple.

Les PRES peuvent être utilisés comme des structures préparatoires à l'émergence d'une université de site. La politique de site a des objectifs clairs lorsque ceux-ci s'inscrivent dans une perspective réelle de fusion. Le PRES est alors une structure temporaire, qui sera probablement appelé à faire évoluer son périmètre et ses missions. Dans d'autres cas, les projets de PRES fédéraux ou confédéraux répondent à une stratégie d'opportunité. Ils sont initialement des gestionnaires de services interuniversitaires, n'ayant procédé qu'à un transfert de compétences limité. Enfin, l'impact de la politique d'appel d'offre a incité fortement certains établissements à utiliser le PRES comme un outil de portage de projets de site.

Les collectivités et les partenaires socio-économiques voient dans l'existence des PRES l'avantage d'identifier un interlocuteur coordonnateur des politiques et porte-parole des établissements.

Cette configuration demeure fragile car les établissements n'envisagent, à l'heure actuelle, que des transferts de compétences limités, ce qui conduit à s'interroger sur la pérennité de telles structures. Cette situation se complique encore par la création de fondations universitaires gestionnaires des moyens attribués au titre des investissements d'avenir.

# Annexe 1 – Liste des établissements et dispositifs évalués - Vague A

<b>Académie de BORDEAUX</b>	Université de Bordeaux 2 Université de Bordeaux 1 Université de Bordeaux 3 Université de Bordeaux 4 Université de Pau	IEP Bordeaux ENITA Bordeaux ENS Archi et paysage Bordeaux Bordeaux Management School ESTIA Institut polytechnique de Bordeaux
<b>Académie de TOULOUSE</b>	INP de Toulouse Université Toulouse 1 Université Toulouse 2 Université Toulouse 3 CUFR Champollion	IEP de Toulouse Ecole d'ingénieurs de Purpan Ecole nationale vétérinaire de Toulouse INSA de Toulouse Ecole nationale de formation agronomique Ecole des Mines d'Albi-Carmaux Ecole nationale de l'aviation civile ENS Archi Toulouse ENI de Tarbes ESC Toulouse
<b>Académie de MONTPELLIER</b>	Université de Perpignan Université de Montpellier 2 Université de Montpellier 3 Université de Montpellier 1 Université de Nîmes	ENS chimie de Montpellier ENS Archi Montpellier Institut agronomique méditerranéen Ecole des Mines d'Alès SupAgro Montpellier
<b>Académie de LYON</b>	Université de St Etienne Université de Lyon 1 Université de Lyon 2 Université de Lyon 3	INRP ENS Lyon L + S ENSSIB IEP de Lyon Ecole nationale vétérinaire de Lyon ENS Archi St Etienne Ecole nationale des Travaux publics de l'Etat ENSATT EM Lyon business school Ecole centrale de Lyon Institut supérieur d'agriculture de Rhône Alpes (ISARA) ENI de St Etienne ENS Archi Lyon Ecole des Mines St Etienne INSA de Lyon
<b>Académie de GRENOBLE</b>	Université Grenoble 1 IP de Grenoble Université Grenoble 3 Université Grenoble 2 Université de Chambéry	IEP de Grenoble ENS Archi Grenoble
<b>ORGANISMES et autres</b>	CNES IRD IFP CNAM IRSN CENGEPs CIRAD PERSEE ADUDA Synchrotron SOLEIL	

# Annexe 2 – Définition des items d'évaluation

	item	commentaire
Recherche	Qualité de la recherche	Qualité de la production scientifique, relativement à l'établissement (sachant qu'on n'attend pas la même chose d'une grande université parisienne et d'un établissement plus petit et/ou plus récent etc)
	Politique de recherche	Existence d'une politique de la recherche claire, explicite et partagée (Point fort) vs absence (Point faible)
	Valorisation, expertise, conseil	Existence d'une stratégie de valorisation (au sens large) assortie de résultats (Point fort), y compris si la valorisation est assurée ailleurs (EPST, ...) pourvu que l'établissement en ait décidé ainsi (par exemple, dans le cas de la valorisation par le CNRS, existence d'une convention)
	Lisibilité des spécificités	S'il est possible de dire en quelques mots-clé à quoi correspond l'établissement en termes de recherche, point fort
	Lien formation - recherche	Qualité de l'adossement de la formation à la recherche
Formation	Qualité de l'offre de formation	Les formations sont pilotées et de qualité tant en termes d'acquisition des savoirs fondamentaux que de professionnalisation
	Evaluation du suivi-qualité des formations	Evaluation d'un suivi des formations avec une méthodologie identifiable (évaluation des enseignements, connaissance des caractéristiques et parcours étudiants et des exigences de la formation professionnelle...)
	Insertion professionnelle	Existence d'une stratégie adaptée au contexte professionnel (stratégie qui peut consister à ne pas mettre beaucoup de moyens sur cette question s'il n'est pas nécessaire de le faire)
	FCTLV	Stratégie établie avec résultats observables
Vie étudiante	Qualité de la vie étudiante	Qualité du cadre de travail, de la vie culturelle, sportive, médecine préventive et de l'accueil des publics spécifiques
	Implication des étudiants dans la vie de l'établissement	Observation des résultats obtenus avec un appui de l'établissement - question posée du point de vue de l'établissement
RI	Recherche	Existence d'une stratégie ?
	Formation	Existence d'une stratégie ?
Gouvernance	Gouvernance et intelligence sociale de l'établissement	Connaissance de ses caractéristiques et prise en compte de son environnement externe
	Interdisciplinarité, flexibilité	Adaptabilité : bonne exploitation des possibilités offertes par les disciplines représentées dans l'établissement ou non - interactions positives entre disciplines et composantes au service de la recherche, la formation, la gestion
	Organisation, composantes, laboratoires, fédérations	Lisibilité et fonctionnalité de l'organigramme
	Logique facultaire d'institut	Gouvernance exercée au niveau de l'établissement ou au niveau des composantes ou départements pour les écoles ?
	Politique de site, de réseaux	PRES, ...
	SI, outils d'aide au pilotage	Existence d'un schéma directeur du SI et utilisation pour le pilotage
	Gestion des ressources humaines	Modalités d'organisation mises au service de la politique de l'établissement
	Gestion budgétaire et financière	Modalités d'organisation mises au service de la politique de l'établissement
	Gestion du patrimoine	Connaissances patrimoniales et outils de la gestion
	Gestion administrative	Organisation et pilotage de l'ensemble des services administratifs
Attractivité	Recherche	Attractivité nationale et internationale de l'établissement pour les chercheurs et enseignants-chercheurs
	Formation	Attractivité nationale et internationale de l'établissement pour les étudiants

# Liste des sigles

## A

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

## B

BDE Bureau des élèves

BIATOS (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service

BVE Bureau de la vie étudiante

## C

CA Conseil d'administration

CEVU Conseil des études et de la vie universitaire

CNRS Centre national de la recherche scientifique

CROUS Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

CUFR Centre universitaire de formation et de recherche

## D

DRH Direction des ressources humaines

## E

ENI

École Nationale de la météorologie

ENT Environnement numérique de travail

ENIT Ecole Nationale d'Ingénieurs de TARBES

ENVT Ecole nationale vétérinaire de Toulouse

EPIC Etablissement public à caractère industriel et commercial

EPST Etablissement public à caractère scientifique et technologique

ESAP Ecole Supérieure d'Agriculture de Purpan

## F

FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GRH Gestion des ressources humaines

GVT Glissement vieillissement technicité

## H

HC Heures complémentaires

## I

IATOS (Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service

IATOSS (Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé

IDEX Initiatives d'excellence

IEP Institut d'études politiques

IHU Institut hospitalo-universitaire

INP Institut national polytechnique

INSERM Institut national de la santé et de la recherche médicale

IPB Institut polytechnique de Bordeaux

IRT Institut de recherche technologique

## L

LABEX Laboratoire d'excellence

LRU Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

## M

M (LMD) Master



## P

PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RCE Responsabilités et compétences élargies

RH Ressources humaines

## S

SATT Société d'accélération du transfert de technologie

SI Systèmes d'information

## T

TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

## U

UMR Unité mixte de recherche

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience

VPE Vice-président étudiant

## W

WIFI *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)