



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université de Nice Sophia Antipolis



novembre 2011



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

# Rapport d'évaluation de l'Université de Nice Sophia Antipolis



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

novembre 2011



# Sommaire



Présentation	5
I – Une université dispersée géographiquement	5
II – Une pluridisciplinarité dans l'offre de formation...	5
III – ...comme en recherche	5
IV – Une dimension transfrontalière (Italie) revendiquée	5
Stratégie en matière de recherche	7
I – Un site visible au niveau international	7
II – Un pilotage mais une vision à long terme à préciser	7
III – Un trop plein de lieux de décision	7
IV – Une bonne structuration des écoles doctorales mais des objectifs hors de portée immédiate	8
Stratégie en matière de valorisation	9
Une politique de valorisation inscrite dans une dimension régionale	9
Stratégie en matière de formation	11
I – Le CEVU engagé dans une démarche de pilotage centralisé des formations	11
II – Une offre de formation qui gagnerait à être plus resserrée	11
1 ● Au niveau L	11
2 ● En LP	11
3 ● Au niveau M	11
III – Des dispositifs d'accueil et d'aide à la réussite pas assez généralisés	12
IV – Un secteur Santé dynamique	13
1 ● Une mise en place de la PACES réussie	13
2 ● Une offre de formation très complète	13
V – Un investissement significatif dans la formation continue, l'apprentissage et la VAE	13
VI – Une politique d'insertion professionnelle des étudiants qui s'est structurée	13
VII – Un service TICE engagé et innovant	14
VIII – Un SCD au service de l'ensemble de la communauté académique	14
IX – Un dispositif d'évaluation des enseignements encore en construction	14
Stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Une politique de vie étudiante ambitieuse et volontariste	15
II – Une vie associative riche et soutenue, un engagement étudiant encouragé	15
III – Une intégration de l'Université dans la ville importante et à renforcer	16

Stratégie en matière de partenariats	17
I – Des partenariats limités avec l'enseignement supérieur et un GECT euro-méditerranéen en devenir	17
II – Une réelle collaboration avec les EPST mais un pilotage à améliorer	17
III – Avec les collectivités, des liens étroits mais centrés sur le local	17
IV – Un développement prometteur des relations industrielles	18
Stratégie en matière de relations internationales	19
I – Une direction décentralisée des relations internationales (RI)	19
II – Le GECT Euro Méditerranéen au cœur du développement international de l'UNS	19
III – Une mobilité étudiante à équilibrer	19
IV – Des formations en double diplôme ou délocalisées en développement	20
La gouvernance	21
I – Un diagnostic lucide mais une stratégie et des orientations peu partagées	21
II – Une DSI fragile et isolée	21
III – Gestion des ressources humaines : une expertise réelle mais sans soutien politique	22
IV – La gestion financière et comptable : une bonne résistance à l'épreuve des RCE en 2010 mais une forte exposition aux risques financiers pour l'avenir	23
1 ● L'organisation	23
2 ● Le budget et son exécution	23
3 ● Les priorités pour sécuriser l'avenir	23
V – La politique immobilière, hygiène et sécurité : un diagnostic assuré mais un financement introuvable	23
VI – La culture qualité à instaurer et une politique qualité à construire	24
VII – Des actions de communication externe, malgré une identité visuelle un peu floue	24
Relations avec le CHU	25
I – Une stratégie recherche en biologie santé du site HU formalisée et progressivement mise en œuvre	25
II – Une coordination stratégique et opérationnelle à consolider, tout particulièrement avec l'UNS, au delà des projets emblématiques	25
III – Des pôles d'activités clinique et médico technique dont les missions hospitalo-universitaires doivent être définies, contractualisées, et évaluées	26
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du président	33
Chiffres-clés de l'Université de Nice	39
Organisation de l'évaluation	41

# Présentation

Dans une région Provence Alpes Côte d'Azur (PACA) au potentiel universitaire important (6 universités, 160 000 étudiants), l'académie de Nice, à l'est de la région, comprend 2 universités pluridisciplinaires, l'université de Nice Sophia Antipolis (UNS), implantée principalement dans les Alpes Maritimes et l'université du Sud Toulon Var (USTV).

## I – Une université dispersée géographiquement

L'UNS est structurée en 13 composantes, dont 4 Instituts et Ecoles internes, l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE), l'Ecole polytechnique universitaire Polytech'Nice-Sophia, l'IUT de Nice et l'IUFM. Avec 11 campus principaux dont un au cœur de la technopole de Sophia-Antipolis, et 36 implantations pour un total de 265 000 m<sup>2</sup> SHON, l'UNS s'étend sur l'ensemble du département. Cette dispersion s'est encore accentuée depuis l'intégration en 2008 de l'IUFM avec ses quatre sites, deux à Nice même et deux hors Alpes Maritimes à Draguignan et La Seyne/mer.

Le budget total exécuté est de 98,3 M€ en 2009. Depuis l'évaluation par l'AERES de 2007, l'UNS est passée (janvier 2010) aux responsabilités et compétences élargies (RCE).

En termes de ressources humaines, l'UNS disposait en 2009-2010 d'un total de 2 678<sup>1</sup> personnels, dont en personnels titulaires 999<sup>2</sup> emplois d'enseignants-chercheurs (EC), 174<sup>3</sup> personnels hospitalo-universitaires, 231<sup>1</sup> PRAG ou assimilés, et pour les BIATOSS, 563<sup>1</sup> personnels en support de la recherche, 220<sup>1</sup> administratifs et 71<sup>1</sup> personnels de bibliothèque.

## II – Une pluridisciplinarité dans l'offre de formation...

L'UNS couvre tous les champs disciplinaires y compris le secteur Santé sauf la Pharmacie. A la rentrée 2010-2011<sup>4</sup>, l'UNS a accueilli 26 196 étudiants dont 19,8 % de nationalité étrangère. Au niveau L, 11 161 étudiants sont répartis entre les licences générales (29 mentions) ou professionnelles (30 mentions). 5 902 étudiants ont suivi l'une des 40 mentions de Master. 1 351 doctorants sont inscrits dans l'une des 6 écoles doctorales (ED) de l'UNS. Le secteur Santé (médecine + odontologie) accueille pour sa part près de 3 700 étudiants. Les points de faiblesse sont souvent inscrits dans une évolution nationale comme le manque d'attractivité des sciences et le déclin des disciplines littéraires, ou plus spécifiques à l'UNS comme la faible attractivité des licences pour les néo bacheliers.

## III – ...comme en recherche

L'UNS est une université reconnue pour l'existence de pôles de recherche d'excellence. Elle compte 55 unités de recherche (UR) dont 29 unités mixtes de recherche (UMR) associées (18 avec le CNRS, 7 avec l'INSERM, 1 CNRS-INSERM, 1 INRA, 1 CEA et 1 IRD). Elle est partenaire d'une unité propre (UPR) du CNRS. L'UNS compte aussi 2 équipes de recherche technologique (ERT) et 20 équipes d'accueil (EA). Les organismes de recherche (CNRS, INSERM, OCA, INRIA, INRA, CEA et IRD) disposent d'un potentiel global de 423<sup>2</sup> chercheurs. La répartition entre grands secteurs de recherche de l'UNS est assez équilibrée : 37 % en Sciences fondamentales et appliquées, 36 % en SHS et 27 % en Sciences de la Vie et de la Santé.

## IV – Une dimension transfrontalière (Italie) revendiquée

L'UNS a initié en 2008 une coopération institutionnelle avec les universités de Gênes et de Turin dans le cadre d'un accord de partenariat euro-méditerranéen<sup>5</sup>, regroupant les 2 universités italiennes, l'UNS, l'USTV, l'université Pascal Paoli de Corte et l'université Pierre et Marie Curie Paris VI<sup>6</sup>, pour susciter des coopérations transdisciplinaires sur le thème "Environnement, Développement durable et Sociétés", autour de "la mer". Son statut juridique devrait être celui d'un groupement européen de coopération territoriale (GECT).

<sup>1</sup> Indicateurs de l'AERES 2009-2010.

<sup>2</sup> Indicateurs de l'enseignement supérieur, décembre 2009.

<sup>3</sup> Eléments du tableau de bord stratégique ; UNS mai 2010.

<sup>4</sup> Remontée enquête SISE, janvier 2011.

<sup>5</sup> Appelé PRES euro-méditerranéen dans la communication de l'UNS en l'absence de labellisation du MESR.

<sup>6</sup> Par l'intermédiaire de son Observatoire Océanographique de Villefranche/mer.



# Stratégie en matière de recherche

## I – Un site visible au niveau international

Avec son potentiel de recherche important, une présence marquée des organismes de recherche notamment à Sophia Antipolis et quelques unités à forte visibilité internationale, l'UNS est une université de recherche très active. L'effort de structuration du potentiel de recherche entrepris depuis quelques années se traduit par une diminution du nombre de structures (47 proposées, 45 après évaluation) avec en parallèle un regroupement des activités sur certains sites en les thématissant. Cette structuration est aboutie pour les mathématiques, la physique et les SPU, en cours pour la chimie (avec regroupement des forces en une seule unité), mais doit se poursuivre pour le secteur biologie santé (13 unités), les sciences de l'homme (10) et de la société (7). Après évaluation de l'AERES, 10 UMR ont été classées A+, 21 classées A, 8 classées B et 5 C. La qualité de certains laboratoires reste à améliorer et l'évolution de certains indicateurs doit témoigner des progrès attendus, en particulier pour les contrats de recherche. Par ailleurs les résultats mitigés obtenus aux évaluations par les EA (1 A+, 8 A, 7B, 5 C) doivent être analysés.

## II – Un pilotage mais une vision à long terme à préciser

Le rapport d'autoévaluation montre une bonne connaissance de l'état des lieux et s'appuie sur les tableaux de bord de la direction de la recherche pour appuyer la stratégie de l'université. Par un usage important des indicateurs chiffrés d'objectifs et de suivi, le pilotage est en accord avec l'objectif global de progresser dans le classement national des universités de recherche. Cependant ce suivi "en temps réel" reste ancré dans le court terme et s'accompagne de peu d'analyses stratégiques. Si les documents mettent en avant l'évaluation bibliométrique de l'OST (hors secteur SHS) pour distinguer les points forts de l'UNS (mathématiques et sciences de la terre et de l'univers), les domaines d'un bon niveau (physique fondamentale, biologie-santé) et les points faibles (sciences pour l'ingénieur, chimie et écologie), cette analyse ne s'accompagne pas d'une réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour maintenir ces points forts ou améliorer les points faibles. Pour autant, l'université n'est pas absente des opérations en cours, elle accompagne les structurations d'unités et des sites, elle soutient des plates-formes de recherche (service documentaire, animalerie, imagerie) et consacre un budget conséquent au soutien des unités. La mise en service de locaux rénovés sur le site de Saint-Jean-d'Angély permettra l'aboutissement d'un projet de Maison des Sciences de l'Homme. L'UNS a par ailleurs créé des Unités de recherche en évolution (URE) pour permettre l'émergence de thèmes de recherche à développer.

L'absence de compétition avec d'autres universités sur le territoire niçois pourrait sembler un avantage. Mais la structuration encore peu claire des différents partenariats de recherche (avec d'autres universités, écoles, organismes de recherche), risque de renforcer l'isolement plutôt que de le combattre. Elle contribue aussi à maintenir à distance les unités mixtes qui pourtant se définiraient spontanément par leur ancrage sur l'UNS, tendance renforcée par la faiblesse des moyens en personnels administratifs placés par l'UNS dans les unités mixtes. Après une expérience malheureuse d'un mandat de gestion unique en 2006-2008, la capacité de l'université à gérer les unités de recherche reste à établir.

## III – Un trop plein de lieux de décision

Le mode de gouvernance, avec l'existence de deux lieux de réflexion et de décision, le CS et la présidence, et des structures de prospective associant les milieux professionnels, a un impact notable sur la définition et la mise en œuvre de la stratégie de recherche. Les "affaires courantes" sont traitées au niveau du CS avec l'aide de la Direction de la recherche (DR) et de groupes de travail spécifiques. Un réel effort de communication et de transparence a été fait pour informer les différents acteurs des principes qui guident le soutien aux unités. En revanche, les choix stratégiques semblent se faire indépendamment du CS avec, par exemple, deux processus de réflexion menés en parallèle pour les laboratoires d'excellence, seul celui de la présidence étant retenu. *In fine*, l'absence de l'UNS dans les projets sélectionnés aux investissements d'avenir malgré une bonne demi-douzaine d'unités à forte visibilité internationale envoie un signal d'alarme sur la capacité de l'UNS à maintenir au plus haut niveau ses points forts. Par ailleurs, l'absence d'interlocuteurs clairement identifiés et capables de porter les dossiers sur des projets complexes (aménagement de sites, regroupement d'unités, chaires d'excellence) est l'un des points faibles soulignés par les organismes de recherche. Elle entraîne souvent des mises en œuvre trop lentes.



L'UNS doit aussi porter les grands projets comme celui de la Plaine du Var et son "Eco-vallée" qui certes permettra de développer le thème "risque et développement durable", mais créera à terme un nouveau pôle. Il reviendra à l'UNS de veiller à l'équilibre des forces en termes de potentiel humain et d'axes de recherche entre ce nouveau pôle et les sites existants.

#### IV – Une bonne structuration des écoles doctorales mais des objectifs hors de portée immédiate

Les 6 écoles doctorales (ED) reflètent la pluridisciplinarité de l'UNS, 2 en sciences humaines et de gestion, 3 en sciences fondamentales et une participation dans L'ED multisite de sciences du mouvement humain (10 doctorants sur Nice). Le nombre de thèses soutenues est en moyenne de 250 par an. Une demande de création sur les sciences de la mer est portée par l'USTV et doit permettre le développement de cette thématique dans les trois universités de Nice, Toulon et Corte.

Le collège des écoles doctorales (CED) remplit des missions classiques (formations, devenir des docteurs) mais reste assez peu visible des doctorants. Une harmonisation importante des pratiques est en cours sur les procédures d'attribution des contrats doctoraux, la durée des thèses (5 ans en SHS vs 3,7 ans pour les sciences) et les taux d'encadrement (4-5 en SHS, ils pouvaient dépasser 12, vs 1-2 en sciences). Reste une très grande disparité dans le financement des doctorants (100 % en Sciences, 13 % en SHS) et le taux d'abandon est encore élevé (17 % en moyenne) ce qui mériterait une analyse et la mise en œuvre d'actions adaptées.

Les formations proposées par le CED portent principalement sur l'insertion dans la vie professionnelle. Leur évaluation reste à parfaire quant au service rendu et à l'adaptation du nombre de places offertes à la capacité d'insertion. La journée des doctorants organisée est appréciée, avec un développement souhaité visant à un échange d'expériences entre doctorants en fin de thèse et jeunes docteurs insérés dans la vie active.

L'objectif affiché est d'augmenter le pourcentage de doctorants de 6 à 8 % pour se rapprocher du profil des grandes universités de recherche. Une telle augmentation présuppose l'adoption d'une stratégie pour élargir la base de recrutement de doctorants tant au plan national qu'international, ce qui ne semble pas avoir fait l'objet de discussions entre les différents acteurs. Les conditions d'hébergement dans la région niçoise restent un handicap. La forte diminution des contrats doctoraux en 2011 (- 35 %) envoie un message négatif et les incertitudes sur les débouchés créent un certain malaise jusque dans les disciplines où l'insertion professionnelle est bonne (95 % pour l'ED sciences fondamentales et appliquées). Le CED devra communiquer plus activement sur la situation réelle des thèses et de leurs débouchés ; la mise en place actuelle d'un nouveau portail pour les ED devrait l'y aider.

# Stratégie en matière de valorisation



## Une politique de valorisation inscrite dans une dimension régionale

La précédente évaluation recommandait la refondation du SAIC, créé en 2006, sur le double constat d'un pilotage de la valorisation trop éclaté et d'un périmètre d'action trop restreint, n'incluant pas les contrats et brevets. L'échec du SAIC a conduit l'UNS à le dissoudre (en 2007) et à restructurer sa politique de valorisation par la création d'un Pôle "Valorisation" clairement identifié au sein de la direction de la recherche. Sous la responsabilité du VP délégué à la valorisation, cette politique s'est d'emblée placée dans une dimension régionale, entre établissements de recherche publique de la région PACA, incubateurs et pôles de compétitivité sous la direction de ValorPaca.

Parmi les missions du pôle "Valorisation" toutes bien identifiées, on relèvera en particulier la sensibilisation des chercheurs à la valorisation, (doctorants compris avec le challenge "Jeunes Pousses"), la détection des projets susceptibles d'être valorisés, y compris dans le secteur Santé (convention avec le CHU), la protection des brevets et logiciels déposés et l'instruction des contrats, de la procédure d'appel d'offres à leurs réalisation et suivi. Le bilan présenté (environ 50 contrats, un portefeuille de 52 brevets et 3 start-up créées) est encore modeste en regard du potentiel de recherche. La gestion des contrats proprement dite est confiée à Valorazur, structure s'appuyant sur la filiale Protisvalor de l'université de la Méditerranée mais appelée à devenir, dès que le volume des contrats gérés sera jugé suffisant (3-4 M€ par an), filiale de l'UNS.

La valorisation de la recherche est mutualisée à l'échelle régionale depuis 2006 au sein de ValorPaca, structure sous statut d'association regroupant les 6 universités de PACA, l'INRIA, l'IRD et 2 structures hospitalo-universitaires, le CHU de Nice et l'AP-Hôpitaux de Marseille. Le VP valorisation la préside. Valorpaca finance (budget 2 M€ en 2011) l'accompagnement des projets innovants détectés vers la négociation de licences ou l'entrée en incubateur avant création de start-up. ValorPaca va devenir une société d'accélération du transfert de technologie, la SATT PACA-Corse, qui est l'une des 5 premières retenues sur le plan national dans le cadre des investissements d'avenir. Cette SATT devrait permettre une montée en puissance sensible (budget attendu de 10-12 M€ pour 2012) des actions de valorisation. Pour garder une structure de proximité sur PACA Est, une antenne spécifique de cette SATT est envisagée.



# Stratégie en matière de formation



## I – Le CEVU engagé dans une démarche de pilotage centralisé des formations

Dans la préparation du volet formation du contrat 2012-2016, le CEVU s'est efforcé de dépasser une logique facultaire encore très prégnante pour tenter de généraliser les pratiques pédagogiques reconnues comme innovantes et de faire évoluer l'offre de formation dans le respect de critères d'harmonisation partagés, intégrant la maîtrise des coûts. *A fortiori* depuis le passage aux RCE, le coût réel des formations, masse salariale incluse, doit être connu. Dans cette logique, des seuils d'ouverture pour les formations ont été votés (en L, 20 étudiants par mention et 15 par spécialité, 20 par spécialité de Master). Le respect de ces seuils devrait conduire à certaines fermetures mais se heurte à l'opposition des composantes concernées. Il en va de même des maquettes qui ne respectent pas encore les volumes horaires (*maxima*) ainsi que la proportion CM/TD votés. Le calcul du potentiel enseignant est fait dans les composantes, par section du CNU montre de grandes disparités qui devront faire l'objet d'une analyse précise, afin de permettre une orientation de la politique d'emploi. Depuis cette année le dossier des heures complémentaires (HC) est confié au CEVU qui disposera ainsi, avec une vision globale du coût des formations, d'un véritable outil de GRH.

La direction des enseignements et de la vie étudiante (DEVE), service central de scolarité, vient en appui administratif du CEVU. Pour répondre aux objectifs de lisibilité et de rationalisation de l'offre de formation, la DEVE est engagée dans un travail d'élaboration d'indicateurs, de modélisation de l'architecture des maquettes, de calcul de la charge d'enseignement (services et HC) avec analyse de l'existant et harmonisation des présentations. Une gestion centralisée s'installe avec transfert de tâches assurées jusqu'alors par les scolarités des composantes. Un redéploiement en personnel administratif vers ce service central (6 personnes actuellement) s'avère indispensable pour que cette réforme soit effective.

## II – Une offre de formation qui gagnerait à être plus resserrée

Déjà considérée comme "foisonnante", lors de l'évaluation précédente, l'offre de formation de l'UNS s'est encore accrue dans le cadre du nouveau contrat alors que les effectifs globaux d'étudiants n'ont pratiquement pas évolué grâce à l'IUFM et à l'augmentation du *numerus clausus* en Santé. Le nombre de mentions en L passe de 29 à 41, de 30 à 34 pour les LP et de 40 à 51 pour le niveau M (de 117 à 148 pour les spécialités). L'UNS a choisi de soumettre l'offre complète à l'AERES et la DGESIP, les ouvertures et fermetures éventuelles ne seront effectives qu'après. Les créations dans les domaines Tourisme, Santé, Cinéma et Audiovisuel répondent à une demande des milieux professionnels qui insistent par ailleurs sur les intitulés de licence, pas assez explicites et donc peu lisibles de leur point de vue.

### 1 • Au niveau L

L'offre reprend globalement l'offre antérieure (3 demandes de création), virtuellement augmentée par la transformation de parcours en spécialités. Conséquence de la faible attractivité au niveau L de l'UNS, en particulier en SHS (-34 % d'effectifs en 5 ans), le nombre de mentions à faible effectif augmente (41,4 % des L3 en 2009, 54 % en SHS).

### 2 • En LP

Il faut saluer l'effort de coordination qui a prévalu lors de l'élaboration de l'offre, soumise à évaluation interne sur des critères communs tels que taux de réussite (doit être >80 %), insertion professionnelle (>80 % après enquête à 6-12 mois) et participation des professionnels (40 %). Pour l'IUT, le nombre de LP est maintenu, en moyenne 2 par département. On peut regretter le faible nombre d'étudiants issues des L2 générales.

### 3 • Au niveau M

L'offre de formation respecte dans sa grande majorité l'articulation formation-recherche, en cohérence avec les axes de recherche soutenus par l'UNS. Mais l'augmentation du nombre de mentions et spécialités induit, malgré une attractivité au niveau M en augmentation constante (+9 % en 5 ans), une proportion importante de formations à faible effectif (50 % en M2, jusqu'à 68 % en SHS).

Deux remarques spécifiques :

- la réforme de la formation des maîtres (concours au niveau M depuis 2011) a induit la création de Masters "enseignement" (8 mentions, 20 spécialités). Mais les effectifs en baisse impliqueront des fermetures. L'IUFM avait une vocation académique et l'USTV est déjà partie prenante dans certains de ces Masters. L'optimisation de l'offre de formation doit être poursuivie entre les 2 universités ;
- la demande de création à l'IAE de 3 spécialités en M dont 2 ouverts à l'International, est justifiée par le doublement de ses effectifs en 5 ans.

De manière générale, l'UNS aura à limiter le nombre de formations à faibles effectifs qui génèrent des coûts (en HC en particulier) et à contribuer à la mutualisation de tous les enseignements qui peuvent l'être, même si l'organisation par composante et la dispersion des sites ne la favorisent pas. Les arbitrages nécessaires devront être faits, même les plus douloureux d'entre eux, dans le respect de règles communes établies en toute transparence. Des indicateurs fiables et communs à toutes les composantes doivent rendre compte de la pertinence et de la qualité des formations, dans l'esprit de ce qui a été fait pour les LP.

### III – Des dispositifs d'accueil et d'aide à la réussite pas assez généralisés

Une grande disparité entre composantes prévaut dans les dispositifs d'orientation des nouveaux étudiants et d'aide à leur réussite. L'UFR de Sciences porte en la matière les projets les plus aboutis, qui devraient servir de modèle à l'ensemble des composantes.

L'attractivité de l'UNS et les conditions matérielles d'accueil de la ville de Nice restent très insuffisantes pour les bacheliers du département puisque seulement 37 %<sup>1</sup> d'entre eux entreprennent un cursus licence à l'UNS. Si des causes externes peuvent être avancées comme la concurrence des classes préparatoires et des écoles privées d'enseignement supérieur sur Nice et sa région, elles ne suffisent pas à rendre compte d'une baisse de 14 % en 5 ans<sup>2</sup> (moyenne nationale -4,3 % pour universités pluridisciplinaires avec Santé) des inscriptions de néo bacheliers. Les efforts faits en direction des lycéens (plaquettes, informations dans les lycées, journées portes ouvertes, vidéos et web TV) mobilisent surtout l'UFR Sciences (sur 12 manifestations organisées, 10 concernent la promotion des études scientifiques). La communication doit encore être améliorée à destination de tous les lycéens, quelle que soit leur filière.

Le Plan Réussite en Licence (PRL) a été mis en place à l'UNS dès sa création en 2007-2008, favorisé par la montée en puissance des budgets alloués (de 516 k€ en 2008 à près de 3 M€ en 2010). Les principales actions récurrentes concernent "l'orientation active" (accueil des nouveaux étudiants, entretiens individuels avec enseignants) et l'accompagnement des étudiants (enseignants référents, tutorat, parcours renforcés, contrôle continu,...). Les départements d'enseignement ont élaboré une "charte des études" et disposent chacun d'un directeur des études chargé du suivi personnalisé des étudiants. Si tutorat et contrôle continu sont pratiquement généralisés à toutes les composantes, les innovations pédagogiques sont ici encore portées par l'UFR Sciences qui propose entre autres des parcours "soutenus" pour les bons étudiants et surtout l'organisation d'un semestre "rebond" en S2 pour les étudiants décrocheurs de S1, dispositifs qui devraient être généralisés aux autres composantes. Le taux de réussite en L1 reste stable à une moyenne de 50 % sans évolution significative depuis le PRL.<sup>3</sup> Autre action financée : les certifications internet (C2i) et langues (CLES). Le nombre d'étudiants certifiés progresse mais reste trop faible (208 au 1<sup>er</sup> semestre 2011 pour C2i, 153 pour CLES niveau 2 Anglais<sup>4</sup>) alors que ces certifications devraient concerner l'ensemble des étudiants du niveau L. Le champ des réorientations mériterait d'être investi de manière centralisée, en mettant à profit la pluridisciplinarité de l'UNS pour penser des passerelles, non seulement au sein d'une même composante mais aussi entre licences générales et professionnelles, entre masters 1 et masters en écoles et instituts. Quelques formations transversales ont été proposées dans le cadre du PRL comme les unités d'enseignement libres (UEL) "culture générale", "aide à la professionnalisation" ou "sensibilisation aux LP" (supprimée en 2010 faute de crédits) mais elles sont loin d'être généralisées.

---

<sup>1</sup> Remontée enquête SISE 2011.

<sup>2</sup> Indicateurs de l'enseignement supérieur.

<sup>3</sup> Cellule d'aide au pilotage et indicateurs, UNS diplômés 2009-2010.

<sup>4</sup> Bilan PRL fourni.

## IV – Un secteur Santé dynamique

### 1 • Une mise en place de la PACES réussie

Désormais recrutés sur concours à l'issue de la première année commune des études de santé (PACES) mise en place à cette rentrée 2010, les étudiants optent pour l'une des filières Médecine (*numerus clausus* 2011, 124 places), Odontologie (39), Pharmacie (39), Maïeutique (28) et Kinésithérapie (40). Le grand nombre d'étudiants accueillis dès cette 1<sup>ère</sup> année (1 052 étudiants, seulement 85 abandons après S1) a nécessité pour assurer une formation dans les 4 disciplines de concours une organisation complexe (cours simultanés en visioconférence par exemple). Un effort particulier (coût 45 k€) a été consacré au tutorat : 37 étudiants tuteurs ont assuré pour 850 participants une préparation renforcée aux concours. La réflexion porte maintenant sur les réorientations à proposer au sein de l'UNS aux étudiants non admis aux concours. Elle se fait principalement avec l'UFR Sciences (semestre "rebond" organisé dès 2011-2012).

### 2 • Une offre de formation très complète

Sauf en Pharmacie, toutes les filières du secteur Santé existent et permettent aux lauréats des concours une poursuite d'études à l'UNS. S'y ajoutent une formation paramédicale d'Orthophonie et deux formations professionnelles : une licence "Sciences de la vie, parcours ingénierie de la santé" en lien avec l'UFR Sciences et un Master "Ingénierie du système de la santé" (ouvert en formation initiale et en formation continue).

## V – Un investissement significatif dans la formation continue, l'apprentissage et la VAE

L'UNS propose 19 cursus de formation par apprentissage (DUT, Licences professionnelles, Masters, diplôme d'ingénieur) qui accueillent plus de 550 apprentis. Pour l'essentiel, le CFA concerné est le CFA "EPURE Méditerranée" dont le gestionnaire est l'association Formasup PACA qui regroupe les 6 universités et les organisations professionnelles de la Région. L'UNS envisage de se doter de son propre CFA. Il n'est pas certain qu'elle ait mesuré au regard de l'avantage espéré l'ampleur de l'investissement humain nécessaire, avec des compétences en droit du travail rares à l'université, pour gérer tous les contrats d'apprentissage. Une centaine d'étudiants suivent une formation en alternance sous contrat de professionnalisation.

Parmi les formations diplômantes de l'UNS, 120 sont ouvertes à la formation continue et près de 600 stagiaires ont été accueillis à ce titre en 2010. Cette FC diplômante représente près de 75 % de l'offre, ceci souligne le faible investissement des entreprises. L'UNS propose également des formations de qualification sur catalogue et des actions de formation sur commande pour les entreprises. Cette offre de formation est élaborée en partenariat structuré avec les milieux économiques locaux.

La VAE concerne annuellement environ 130 candidats, la moitié obtient une validation totale, un tiers une validation partielle. Une soixantaine de diplômés sont concernés. L'importance de cette diversification des voies d'acquisition de diplômes tient beaucoup à la qualité du pilotage assuré par le Service commun ASURE-Formation (Accueil et service de l'université pour les relations avec les entreprises). Le professionnalisme de ses prestations est reconnu. Il est le résultat d'une bonne écoute des milieux professionnels conjuguée à une collaboration fructueuse avec les composantes chargées de la mise en œuvre des formations et de la délivrance des diplômes.

## VI – Une politique d'insertion professionnelle des étudiants qui s'est structurée

L'insertion professionnelle dispose depuis 2009 d'un schéma directeur qui définit une architecture de pilotage et les objectifs à atteindre, soit 14 actions à mener en faveur des étudiants, avec recensement de l'existant et calendrier de réalisation. Le VP délégué à l'insertion professionnelle et aux relations avec les entreprises est chargé de sa mise en œuvre. Six de ces actions relèvent directement du Service d'orientation, d'observation et d'insertion professionnelle (SOOIP) qui regroupe le Bureau information orientation (BIO), l'OVE, le BAIP, le bureau d'aide à l'entrepreneuriat (BAE) et la direction Entreprises (DE). En projet lors de l'évaluation précédente, la structure (avec ses 25 personnels) existe donc désormais, regroupée sur le campus Saint-Jean-d'Angély, seul le BIO est présent sur plusieurs sites (1 par grand secteur disciplinaire). Certains objectifs du contrat 2008-2011 ont été atteints (enquêtes d'insertion qui se généralisent, forums pour l'emploi par exemple), mais des progrès sensibles sont à réaliser dans les actions de formation préparant à l'insertion professionnelle, encore très loin de toucher tous les étudiants concernés. Citons en particulier les UEL d'accompagnement aux techniques de recherche d'emploi et de stage (312 étudiants en 2010-2011) dont la généralisation est prévue à tous les étudiants de M2 et l'UEL "Projet personnel professionnel" (216 participants) qui devrait devenir obligatoire à partir de 2012-2013. Enfin l'UNS peut s'appuyer sur Alumnice, son association des anciens étudiants.

## VII – Un service TICE engagé et innovant

Le service TICE, auparavant rattaché à la DGS, est placé depuis 2 ans sous la responsabilité du 1<sup>er</sup> VP. Ce service travaille à la montée en puissance de l'usage du numérique avec l'objectif prioritaire d'en généraliser l'utilisation à l'ensemble des formations. Qu'il s'agisse des formations dispensées en présentiel ou à distance, le service accompagne les enseignants en leur proposant des formations et des ateliers pédagogiques<sup>1</sup>. Le service travaille également à l'équipement numérique des locaux d'enseignement, pensé dans un souci de rationalité et de compatibilité des matériels à disposition. Le service TICE a développé des outils numériques adaptés aux usages pédagogiques tels que "podcast@univ" (solution de podcasting pour générer des ressources pédagogiques de type audio et vidéo), Jalon (nouvelle plateforme d'enseignement par internet) et des applications i-phones. Mis en place en 2008, Jalon est maintenant utilisé par près de 40 membres du corps enseignant de l'UNS (avec 46000 connexions et plus de 1000 cours diffusés en moyenne mensuelle). L'UNS participe à six universités numériques thématiques (UNT) et le service TICE aide les enseignants à développer et mutualiser des ressources pédagogiques dans les UNT. De 2007 à 2010, 21 projets de l'UNS ont été financés par des UNT. Tous les campus de l'UNS offrent l'accès au réseau wifi. Bien soutenu institutionnellement, le service TICE est reconnu pour son dynamisme et sa disponibilité.

## VIII – Un SCD au service de l'ensemble de la communauté académique

Reconnu comme très performant lors de l'évaluation précédente, le SCD offre à toute la communauté académique des services adaptés prenant en compte l'évolution rapide des progrès technologiques en la matière. La politique est élaborée avec toutes les instances concernées (conseil de la documentation, CS, CEVU, commissions scientifiques par grands secteurs disciplinaires) et le directeur du SCD est invité permanent du CA. Le SCD regroupe 7 BU et l'ensemble des bibliothèques de laboratoires et départements pédagogiques. Sur un budget global de 2,3 M€, 67 % soit 1,5 M€ sont consacrés à la documentation multi supports (documentation électronique pour moitié). Les ressources en personnels représentent 98 ETP dont 5 ETP en emplois étudiants.

La nouvelle BU du campus Saint-Jean-d'Angély, inaugurée en janvier 2011, est un exemple à suivre dans les rénovations et/ou constructions de BU à venir : ouverte 80 h/semaine, 7 jours/7, elle est plébiscitée par les usagers (2000 entrées par jour). Fruit d'une volonté politique de l'UNS qui a su mobiliser les personnels en conséquence, son incontestable succès doit aussi beaucoup aux actions facilitatrices du CROUS (brunch le dimanche) et des transports urbains (tramway).

La formation des étudiants en "recherche d'information et maîtrise des méthodologies documentaires" s'est appuyée sur le C2i (1 500 HTD assurées). Le SCD est l'une des 8 unités régionales de formation à l'information scientifique et technique (URFIST).

Au service de la recherche, l'objectif à terme est de cataloguer l'intégralité du patrimoine documentaire de l'UNS (600 000 volumes). L'offre dédiée à la recherche propose en ligne 20 000 périodiques, 39 bases de données. Une charte documentaire est en cours d'élaboration. Enfin, pour la visibilité de la recherche et sa valorisation, une politique de mise en ligne de la production scientifique est développée (plateforme pépinière REVEL complémentaire de Revues.org et portail de dépôt Hal-unice, archive ouverte multidisciplinaire).

Le SCD, opérateur unique, est devenu une véritable agence de services documentaires.

## IX – Un dispositif d'évaluation des enseignements encore en construction

Hormis dans les composantes où les formations font l'objet d'une certification ou accréditation par un organisme externe (IAE, Polytech', certains Masters pro), l'évaluation des enseignements par enquête auprès des étudiants n'est pas généralisée : les enquêtes spécifiques par enseignement n'en couvrent que 40 % et celles qui concernent l'ensemble d'une formation ne reçoivent qu'1/3 de réponses. Le CEVU a prévu une base commune pour les questionnaires et le traitement des données, avec un objectif de couverture de 80 % des enseignements. Mais le dispositif, qui n'a pas encore reçu l'aval du CA et n'est donc pas en vigueur, demeure incomplet. Les modalités d'appropriation de ces données par les responsables, de retour vers les étudiants, d'élaboration et de suivi des actions d'amélioration qui doivent en découler, ne sont en effet pas prévues explicitement. De même, l'écoute externe aux fins d'évaluation de la pertinence des formations (par référentiels de compétences) n'est pas pratiquée de façon organisée, et s'appuie sur des retours informels des entreprises accueillant des stagiaires ou représentées dans les instances. Les efforts entrepris méritent d'être encouragés et poursuivis.

---

<sup>1</sup> Service TICE UNS. *Missions et réalisations 2008-2010*.



# Stratégie en matière de vie étudiante

## I – Une politique de vie étudiante ambitieuse et volontariste

Depuis la dernière évaluation AERES, l'UNS a amélioré de façon très significative les conditions de la vie étudiante, avec le soutien matériel et politique des collectivités. Sa volonté politique affirmée d'associer les étudiants à son fonctionnement s'est traduite institutionnellement : création d'un Bureau de la vie étudiante (BVE), intégration claire du VP étudiant dans la gouvernance et nomination d'un 2<sup>ème</sup> étudiant sur le poste de VP délégué "rayonnement et attractivité". Il faut par ailleurs saluer la bonne coordination du travail en trinôme de la VP CEVU, du VP étudiant et du VP délégué au développement du sport et de la vie étudiante.

En matière de vie sportive, l'UNS ambitionne de suivre les préconisations du rapport "Auneau-Diagana" sur le développement du sport à l'université (2008) visant à la mise en place progressive en L d'une UE obligatoire "activités physiques et sportives". L'UNS affirme son soutien au sport de compétition en permettant aux enseignants d'inclure dans leur service statutaire le temps consacré à l'encadrement d'équipes de compétition et en se dotant d'un statut propre pour les sportifs de haut niveau (convention CROUS-université pour leur réserver des logements par exemple), en complément du dispositif ministériel. Il serait cependant utile de renforcer l'accompagnement pédagogique de ces étudiants. L'UNS bénéficie par ailleurs d'installations de qualité (avec par exemple l'une des rares piscines universitaires en France). Ainsi, 22 %<sup>1</sup> des étudiants de l'UNS pratiquent une activité sportive dans le cadre du SUAPS.

Enfin, l'UNS a régularisé sa situation au regard de la loi quant aux droits d'inscription, dont une partie était destinée au Service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS). Les étudiants choisissent donc de s'acquitter ou non d'une "contribution facultative et solidaire" (30 €) pour le sport universitaire (et pour les activités culturelles), l'UNS compensant l'impact sur le budget du service.

## II – Une vie associative riche et soutenue, un engagement étudiant encouragé

Le BVE, piloté par le VP étudiant, fait office de guichet unique pour renseigner les étudiants, de centre de ressources pour les élus étudiants, et de cellule d'assistance à la vie associative. Doté d'un budget de près de 30 k€ en 2010, le BVE est ainsi devenu un interlocuteur reconnu de l'ensemble des acteurs de la vie universitaire, internes comme externes. Pour accomplir ses missions, le BVE dispose du concours d'un personnel de la DEVE pour environ 0,2 ETP et de plusieurs emplois étudiants. Le recours à ces emplois étudiants (avec contrat conforme au décret de 2007 sur l'emploi étudiant) est une option originale et pertinente qui fait des étudiants employés par le BVE et les autres services universitaires de véritables ambassadeurs de l'Université (189 étudiants employés en 2008-2009). Un soutien administratif supplémentaire permettrait au BVE de pérenniser et renforcer ses activités.

Les nombreuses associations présentes à l'UNS sont soutenues à travers les projets présentés au Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes (FSDIE) dont la DEVE assure la gestion, en lien avec les services (326 k€ attribués en 2010). Les associations portent de nombreux projets sportifs, culturels, festifs etc. relayés par le "fil UNS", outil de communication interne. Elles sont par exemple très impliquées, via leur fédération "FACE 06", dans l'organisation d'une journée d'accueil des étudiants, ou encore de la "Ronde des facs" qui a rassemblé 2 600 étudiants lors de sa dernière édition. Compte-tenu du foisonnement des initiatives et des projets, il pourrait être utile d'élaborer un label et/ou une charte, en concertation avec les étudiants, afin de toujours mieux accompagner la vie associative.

De plus, l'UNS permet à ses élus étudiants et bénévoles associatifs d'inclure leurs activités dans le cadre d'UEL. En moyenne 140 étudiants suivent les UEL BVE sur la totalité de l'année, dont 120 qui suivent l'UE "Accompagnement éducatif solidaire" en partenariat avec l'AFEV. La mise en œuvre effective du supplément au diplôme pourrait constituer un outil supplémentaire de valorisation de l'engagement étudiant, en particulier pour les formations qui ne permettent pas le recours aux UEL. Il est néanmoins trop tôt pour mesurer l'impact de ces dispositions sur l'implication des étudiants dans leur environnement universitaire, (en 2008, le taux de participation aux élections des conseils centraux était de 11,5 %).

<sup>1</sup> Source Rapport d'autoévaluation UNS 2010.



Enfin, l'UNS s'apprête à concrétiser (d'ici 2013) son projet de "Maison de l'étudiant", à proximité du site de Saint-Jean-d'Angély. Cette opération (financée via le label "campus prometteur") comprendra sur une surface de 1 500 m<sup>2</sup> SHON, une salle de concerts, une brasserie, des espaces de travail à destination des associations étudiantes et hébergera le BVE.

### III – Une intégration de l'Université dans la ville importante et à renforcer

Ce projet "Maison de l'étudiant" prévoit par ailleurs l'installation de services du CROUS dans les locaux (1000 m<sup>2</sup> supplémentaires) et la construction de 200 nouveaux logements, (soit 5600 m<sup>2</sup>), donnant ainsi un vrai plus au parc de logements étudiants disponibles, compte-tenu des fortes contraintes locales (manque de réserve foncière et prix élevés de l'immobilier). La finalisation de ce projet commun illustre la qualité des relations qui lient le CROUS et l'UNS (dont près de 25 % des étudiants sont boursiers). En témoignent également la mutualisation (via une convention) des services sociaux du CROUS et du Service Universitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé (SUMPPS) ainsi que le développement d'une carte étudiante multiservice. L'UNS expérimente d'ailleurs des applications pour les téléphones portables des étudiants.

Le SUMPPS, dont la Directrice n'est qu'à mi-temps sur cette fonction (son autre mi-temps étant consacré à la santé des personnels), est actif mais n'intervient pas encore systématiquement dans l'accueil des étudiants étrangers, faute de personnels. Le service souhaite obtenir son agrément comme "centres de santé", ce qui ajouterait à la nécessité de le renforcer. Il travaille en lien avec la Cellule d'Accueil des Etudiants Handicapés (CAEH) et ses différents partenaires, ce qui est particulièrement important compte-tenu des problèmes d'accessibilité de certains campus et de leur éclatement.

En matière de vie culturelle, l'UNS s'appuie sur les initiatives des étudiants ou sur les formations (via les UEL), ainsi que sur une direction de la Culture (budget consolidé d'environ 300 k€ en 2010). Cette politique culturelle est un outil de rayonnement sur la Cité, enjeu particulièrement important si Nice souhaite davantage se revendiquer et être perçue comme une ville universitaire et étudiante.

# Stratégie en matière de partenariats



## I – Des partenariats limités avec l'enseignement supérieur et un GECT euro-méditerranéen en devenir

Seule université niçoise, l'UNS est donc sans compétition interuniversitaire. 2 établissements d'enseignement supérieur existent sur le site de Sophia-Antipolis : une antenne des Mines ParisTech et une école d'ingénieurs, Eurecom, partenaire fondateur du campus STIC. Les nombreuses écoles privées de commerce et management sont plutôt concurrentes de l'UNS que partenaires. L'université la plus proche est l'USTV mais les échanges (2 masters enseignement, 1 EA et 2 ED en commun) restent limités. Avec le pôle universitaire marseillais, le partenariat se borne à 1 UMR et 1 UMS (Laboratoire Souterrain à Bas Bruit) communes, et à la participation aux réseaux Cancéropôle et Infectiopôle PACA.

Face à ce modeste bilan, la question se pose de l'intégration de l'UNS dans un PRES, cadre de coopération plus large et structurée, offrant une meilleure visibilité, notamment internationale.

Un PRES régional sur l'ensemble PACA, semble exclu à court terme, les universités marseillaises travaillant en priorité à leur fusion. En s'appuyant sur l'association PERSAN (pôle d'enseignement et de recherche de Sophia Antipolis Nice) qui rassemble l'UNS et les organismes de recherche de Sophia Antipolis, l'UNS avait avancé l'idée d'un PRES local qui ne s'est pas concrétisée. La réflexion vient de se réengager sur ce PRES, élargi aux universités de Toulon et de Corte.

Le pôle euro-méditerranéen est un accord de coopération, sans mutualisation de services. La concrétisation des nombreux projets évoqués dès 2008 demeure limitée à quelques actions (thèses en cotutelle, colloques). Le statut de GECT (attendu courant 2011) n'a jamais régi des collaborations universitaires. En conséquence, l'objet de ce GECT, le partage de sa gouvernance, ses objectifs opérationnels, son financement et son articulation avec les autres partenariats en cours ou à venir de l'UNS doivent être clairement définis.

## II – Une réelle collaboration avec les EPST mais un pilotage à améliorer

Avec 29 UMR sur les 55 UR de l'UNS et 7 chaires d'excellence créées en commun, le partenariat avec l'ensemble des organismes de recherche est effectif, formalisé par des conventions et une charte des publications, mais limité aux équipes de recherche localisées dans l'université. Les relations avec les établissements ou organismes de recherche de Sophia Antipolis sont peu mises en avant.

Invités permanents du CS, les représentants des EPST déplorent qu'on y traite souvent de sujets mineurs. Soulignant les lenteurs de la gestion administrative de l'UNS, les partenaires regrettent que le projet de PRES local n'ait pas encore abouti. De façon générale, ils voudraient voir s'élaborer collégialement une stratégie d'ensemble sur l'évolution des nombreuses coopérations envisagées.

## III – Avec les collectivités, des liens étroits mais centrés sur le local

La Ville de Nice, comme sa communauté urbaine, entretient depuis longtemps des relations étroites avec l'UNS dont elle a souhaité et obtenu la création en 1965. En assurant la maîtrise d'ouvrage d'infrastructures universitaires et en installant des équipements et services favorisant la vie étudiante, la Ville entend contribuer au développement de son caractère universitaire. Les relations sont bonnes également avec les autres collectivités du département, notamment avec la Ville de Cannes qui prendra en charge les infrastructures d'un campus dédié aux métiers du tourisme, du journalisme et de la vidéo numérique.

L'UNS structure désormais ses implications dans les politiques locales d'aménagement. Elle a ainsi fait de sa participation à l'Opération d'intérêt national (OIN) "Eco-Vallée" un axe stratégique fort. Sur le site de la Plaine du Var, elle a prévu d'installer un "Campus durable" qui regroupera des activités de formation et recherche sur le thème "risque et développement durable".

Les relations avec la Région PACA sont plus contrastées. Elles sont ressenties comme “obligées”, tant est apparente la crainte qu’elles se traduisent par une subordination au pôle universitaire Aix-Marseille, crainte renforcée par le sentiment que l’UNS n’est pas traitée au niveau que mériterait la 5<sup>ème</sup> métropole française. L’entrelacs de leurs responsabilités universitaires et locales amène de fait les acteurs à être réticents à tout partenariat territorial dont Nice ne serait pas le centre. Une analyse dépassionnée de cette situation permettrait de mesurer les risques respectifs d’un repli local et d’une dilution régionale.

#### IV – Un développement prometteur des relations industrielles

L’UNS a fortement développé et structuré ses relations avec les nombreuses entreprises présentes au niveau local. En 2008, elle a constitué un “Comité d’orientation stratégique entreprises” (COSE) qui rassemble des professionnels issus d’une cinquantaine d’entreprises. Structuré en huit commissions co-animées par un industriel et un universitaire, le COSE propose à l’UNS des orientations stratégiques et des actions non limitées à la recherche et à sa valorisation mais tournées également vers l’amélioration de l’offre de formation initiale comme continue (lisibilité, nouveaux axes, employabilité des étudiants).

L’UNS a choisi de développer deux types de fondations. La fondation universitaire “UNICE”, constituée en 2009, associe partenaires économiques et collectivités pour lever des fonds non seulement auprès des entreprises, mais aussi du grand public. Parallèlement des fondations à vocation partenariale sont mises en place, associant l’UNS et les entreprises dans un domaine donné, pour financer des projets dans l’esprit des Chaires industrielles. “DreamIT”, première fondation de ce type (créée en 2009) concerne les services matériels et immatériels. Deux autres sont prévues dans les domaines des sciences du vivant et du développement durable.

Associées aux orientations et actions de l’UNS, les entreprises apprécient d’avoir été ainsi sollicitées. Dès lors qu’elles seront impliquées financièrement, elles auront sans nul doute des exigences de résultats qui interpellent la gouvernance de l’université.

# Stratégie en matière de relations internationales



## I – Une direction décentralisée des relations internationales (RI)

La politique de l'UNS en matière de RI est définie par le Président assisté des conseils statutaires et du Comité d'orientations stratégiques à l'international, constitué des VP et de douze personnalités extérieures. Le VP délégué aux RI est chargé de sa mise en œuvre. Cette politique est pour l'essentiel construite sur des partenariats bilatéraux mis en place à la suite d'initiatives individuelles, en tentant de privilégier trois zones géographiques, l'Asie Sud-est, l'Europe centrale et de l'Est et l'espace méditerranéen. Le constat lors de la précédente évaluation de l'AERES, d'une "addition d'opportunités individuelles" reste donc valable. La définition d'orientations stratégiques communes demeure difficile et les priorités d'action peu précises.

En 2008-2009, l'organigramme administratif des RI a été modifié avec un objectif de déconcentration et de décentralisation. La Direction des relations internationales (DRI) a gardé en responsabilité la gestion des accords-cadres et des accords spécifiques, la coordination de l'accueil des étudiants étrangers, la gestion financière des bourses de mobilité étudiante sous programme d'échange et la promotion de l'UNS à l'étranger. Plusieurs services qu'offrait la DRI ont été transférés dans les composantes à des bureaux déconcentrés des relations internationales (BRI), animés par des vice-doyens ou des directeurs délégués aux RI. Les B.R.I. sont ainsi chargés de gérer les accords Erasmus, les mobilités enseignantes ainsi que les mobilités entrantes et sortantes des étudiants. Des fonds spécifiques RI sont versés annuellement. Cette décentralisation n'a cependant pas toujours été accompagnée d'un transfert de savoir-faire, d'où le constat dans certaines composantes d'un manque de soutien au niveau opérationnel, en particulier dans l'accompagnement de projets. A côté de la DRI, le service des projets internationaux (SPRINT), était spécialisé dans la veille et l'accompagnement des initiatives individuelles pour les appels d'offres internationaux. L'AERES en soulignait l'originalité mais s'en expliquait difficilement l'existence malgré son efficacité. Ce service est désormais démantelé mais d'aucuns déplorent une perte d'expertise qui pourrait avoir un impact négatif sur le nombre de projets de l'UNS financés à l'international.

## II – Le GECT Euro Méditerranéen au cœur du développement international de l'UNS

Le GECT Euro Méditerranéen tient une place à part dans le développement à l'international de l'UNS en ancrant celle-ci dans un partenariat étroit avec l'Italie. Il peut devenir, avec ses collaborations transdisciplinaires sur la thématique porteuse retenue, la base d'une véritable politique RI de l'UNS. Le dossier est directement piloté par le président de l'UNS et un VP délégué spécifique lui est dédié. Les missions RI sont donc partagées entre 2 VP, ce qui nécessite un travail de mise en cohérence de leurs actions.

## III – Une mobilité étudiante à équilibrer

L'UNS présente une forte attractivité internationale. Elle accueillait en 2008-2009<sup>1</sup> 14,4 % d'étudiants issus d'un système éducatif étranger, (moyenne nationale de 11,2 %), taux en augmentation (19,8 % cette année<sup>2</sup>). A destination de ces nombreux étudiants, un guichet unique d'accueil individualisé, "Calliope", a été mis en place en collaboration avec le CROUS pour leur faciliter les démarches administratives et la recherche de logements.

La mobilité étudiante dans le cadre de programmes d'échanges<sup>3</sup> est plus modeste, avec la venue d'environ 500 étrangers pour 350 étudiants niçois partis en 2009-2010<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Indicateurs de l'enseignement supérieur : les établissements, les étudiants. UNS, décembre 2009, p. 45.

<sup>2</sup> Enquête SISE janvier 2011.

<sup>3</sup> <http://portail.unice.fr/jahia/Jahia/site/myjahiasite/pid/10629>.

<sup>4</sup> Rapport d'auto évaluation. Contrat 2008-2011 p39.

Les services d'accueil et d'accompagnement ainsi que les cours de FLE proposés par l'Institut universitaire des langues (IUL) sont bien adaptés aux étudiants étrangers accueillis dans le cadre de ces échanges. Les informations académiques disponibles sur les cours, avant l'arrivée des étudiants (titre, description de contenu, plan) semblent cependant déficientes dans certaines composantes, ce qui pose le problème de leur reconnaissance et de leur validation au retour dans l'université d'origine.

Les principaux obstacles à la mobilité sortante invoqués sont le faible financement et une maîtrise insuffisante des langues étrangères. Pourtant un grand nombre de conventions sont établies avec des universités non francophones ou non anglophones. L'IUL organise depuis cette année sur 4 grands campus des cours de langues pour favoriser la mobilité sortante.

Une commission des relations internationales (CORI) est chargée de la sélection des candidats à la mobilité ou à une bourse d'études ou de stages à l'étranger. La sécurité des étudiants niçois à l'étranger n'a pas encore fait l'objet d'une structuration opérationnelle pour assurer un suivi rapide et adéquat en cas de survenance de crises graves.

#### IV – Des formations en double diplôme ou délocalisées en développement

L'UNS affiche la volonté d'avancer vers une offre de formation plus ciblée à l'international. Depuis 2007, 24 accords de mise en place de formations en double diplôme ou délocalisées ont été formalisés et d'autres partenariats sont en négociation. Mais la mise en œuvre de ces formations est trop récente pour en évaluer le succès par le nombre d'étudiants impliqués. L'établissement n'évoque pas les moyens de contrôle mis en place sur la qualité des formations et les conditions d'attribution des diplômes.

# La gouvernance



## I – Un diagnostic lucide mais une stratégie et des orientations peu partagées

Le Président de l'UNS est aidé dans sa gouvernance par une équipe de VP dont le nombre peut paraître pléthorique (aux 3 VP statutaires classiques s'ajoute un 1<sup>er</sup> VP et 11 VP délégués), et qui ne fonctionne pas comme un véritable comité de direction (1 seule réunion annuelle). Plusieurs VP ont des missions connexes. Il pourrait être utile d'institutionnaliser leur travail en commun voire de regrouper certaines fonctions. Le Président s'est également entouré d'un Cabinet, dépourvu d'élus et dissocié de la Direction générale des services, qui joue un rôle actif mais controversé dans la gouvernance.

CS et CEVU se réunissent régulièrement. Leurs travaux sont approfondis. Le CEVU a ainsi travaillé sur plusieurs dossiers transversaux délicats. Mais le CA, dont les méthodes de travail (documents préparatoires, délai de diffusion des PV) pourraient s'améliorer, ne prend pas toujours suffisamment le relais. Ce sont parfois les décisions votées en CA qui tardent à être mises en application (fermetures de formations à trop faible effectif par exemple). On notera qu'il n'y a pas de VP CA, le 1<sup>er</sup> VP n'exerçant pas cette fonction et que le Président anime le CS mais pas le CEVU.

C'est en dehors du CA que sont instruits les dossiers stratégiques. Le 1<sup>er</sup> VP, avec l'aide du Cabinet et du directeur des Affaires stratégiques, en est la cheville ouvrière. La stratégie de l'UNS se définit de manière pragmatique, au gré des opportunités, et la mise en œuvre du contrat actuel n'en a pas été le fil rouge. La communauté universitaire se sent donc peu impliquée dans les dossiers de moyen et long terme. Certes, dans le contexte géographique de l'UNS, la dimension immobilière, et donc celle, très politique, de la relation avec les collectivités locales, tiennent une grande place dans la réflexion stratégique et l'on peut comprendre qu'il soit difficile de la construire sur un mode participatif. Des objectifs partagés sont cependant souhaitables pour affirmer l'identité de l'UNS.

L'éclatement sur de multiples sites a favorisé un fonctionnement autonome des composantes et la pluridisciplinarité mise en avant par l'UNS n'est encore, à quelques réalisations emblématiques près, qu'une juxtaposition de disciplines. La présidence en est consciente et tente d'y remédier. La commission permanente qui réunit les directeurs de composantes et de services communs a été conçue pour lutter contre cet individualisme mais les sujets abordés restent trop techniques pour qu'elle soit perçue comme un lieu de participation à la gouvernance de l'établissement. La participation des directeurs de composantes en tant qu'auditeurs au CA présenterait l'avantage de les associer aux prises de décisions dans une approche plus collective, préférable au traitement bilatéral des dossiers entre président et directeur de composante. Autre exemple des progrès à accomplir dans les méthodes de travail : les incompréhensions nées de la péréquation mécanique appliquée cette année lors de la révision à la baisse des dotations budgétaires. Une réflexion collective sur le redéploiement de postes et d'HC entre composantes aurait permis de faire progresser une vision globale de l'université et aurait évité que les écoles et instituts de formation ne se sentent victimes.

S'agissant des services, la précédente évaluation recommandait la recentralisation des fonctions financière, RH et scolarité. Elle n'est que partiellement engagée. La mise en place de l'UB Recherche piétine, les composantes y voyant une atteinte à leurs prérogatives, les doublons entre services centraux de RH et composantes subsistent et la gestion centralisée de la scolarité n'est qu'amorcée.

Pour accélérer la rationalisation de la gestion, il faudrait que les services se sentent fortement soutenus par la Présidence. On observe au contraire une certaine défiance de la gouvernance à l'égard de leur action, qu'illustre la tutelle exercée par le Cabinet. Quant à la Direction générale des services son positionnement dans les circuits de décisions est peu visible, les VP et le Cabinet entretenant des rapports directs avec ses collaborateurs.

## II – Une DSI fragile et isolée

La constitution en 2008 d'un Service commun du système d'information (SCSI) visait à créer au sein de l'UNS un service en charge de la construction d'un système d'information cohérent, fiabilisé, pour une meilleure intégration des applications de gestion et un renforcement de la fonction de pilotage. Ce travail a commencé mais la structure est encore fragile.

Il n'y a toujours pas en 2011 de schéma directeur en matière d'informatique de gestion, d'informatique scientifique, de TICE et de multimédia. Ni le projet de schéma proposé par la DSI en 2008, ni la mission confiée à la société Ernst&Young en 2009, ni enfin l'étude demandée en 2010 à IBM Paris n'ont abouti à ce jour. La fiabilisation des données nécessaire pour le passage aux RCE a débouché sur la création d'un portail qui, avec la mise en correspondance des données de gestion et de paye entre bases, permet la détection des erreurs et incohérences. Cet outil, selon les responsables du service, n'a jamais été utilisé faute de soutien politique. L'absence de légitimité de la DSI ne lui a pas permis d'imposer des procédures de travail aux composantes et aux services centraux ; en conséquence, les redondances, mauvaises codifications, données disparates et incomplètes, etc., perdurent.

La quasi inexistence de maîtrise d'ouvrage à un niveau stratégique laisse le service sans réponse sur les priorités en termes de développement des outils de gestion. Cette carence est encore plus patente dans le domaine de l'aide à la décision où des outils existants ne sont pas utilisés. A l'inverse, des choix stratégiques (sur le pilotage financier, l'installation de logiciels, SIFAC et son paramétrage par exemple) ont été opérés sans l'avis technique préalable de la DSI. La faiblesse des ressources en personnels rend la DSI fragile sur certains secteurs clés du SI. Un rééquilibrage des emplois entre le service central DSI (26,5 ETP) et les composantes (58 ETP) s'impose pour garantir la sécurité du SI. Le rapport d'autoévaluation montre que l'UNS est consciente de sa faiblesse dans ce domaine. Mais on peut regretter que les objectifs fixés en 2008 n'aient toujours pas été atteints en 2011. La nomination récente d'une VP "système d'information", chargée de la maîtrise d'ouvrage, est un signe encourageant, mais beaucoup de temps a été perdu.

### III – Gestion des ressources humaines : une expertise réelle mais sans soutien politique

L'évaluation Aeres de 2007 recommandait un renforcement du service central des personnels et la création d'une vice-présidence ressources humaines pour en conforter le caractère stratégique. Le VP RH n'est toujours pas désigné mais dès 2008, une direction des ressources humaines (DRH) et une cellule de gestion de la masse salariale ont été créées. Pour mieux préparer le passage aux RCE, une directrice a été spécifiquement recrutée sur un profil de compétences et d'expérience en GRH.

Trois ans plus tard, et après une année en RCE, les objectifs fixés ont été atteints :

- Centralisation de la paye à la DRH ;
- Création d'une médecine de prévention ;
- Création d'un pôle action sociale ;
- Mise en place d'un suivi détaillé de la masse salariale par composantes.

La DRH, du fait d'une fonction RH répartie entre centre et composantes, reste toujours exposée à un problème général de fiabilité de ses bases de données, HARPEGE, GEISHA et WINPAIE. Malgré une tâche allégée en raison de la centralisation de la paye, les bureaux des personnels dans les composantes n'ont pu mobiliser leurs moyens en personnels sur cette priorité. Le constat étonne. La répartition des emplois entre composantes (27 ETP) et DRH centrale (36 ETP) ne correspond plus à la répartition actuelle des charges. L'UNS a insuffisamment utilisé le levier du redéploiement qui n'a concerné que 22 emplois BIATOSS en 5 ans (source bilan social). Si la nouvelle direction des ressources humaines a permis à l'UNS de réussir son passage aux RCE sans incidents sur la paie, elle doit maintenant impérativement mettre en place une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour assurer les réorganisations indispensables.

La nouvelle DRH a entamé un travail important de remise à plat des règles et procédures en matière d'HC suivant en cela les conclusions du rapport AERES 2007 qui relevait un "dispositif d'utilisation des heures complémentaires extrêmement fragile car non maîtrisé" . Des règles claires ont été établies mais les pratiques évoluent peu. Le plafond d'heures complémentaires de 192 heures TD pour les EC continue, semble-t-il, d'être dépassé. Le CEVU désormais en charge du dossier HC disposera d'une vue d'ensemble sur les formations. Un dialogue de gestion doit être engagé au plus près des composantes sous la responsabilité d'un membre de l'équipe de direction pour mettre fin aux dépassements d'HC constatés et à l'absence de saisie des services statutaires dans GEISHA. Les procédures existent mais encore faut-il les faire appliquer...

La transformation du service central des personnels en véritable DRH n'est que la première phase d'une réorganisation plus large qui doit, pour assurer la fiabilisation du SI RH, maîtriser ses recrutements de contractuels et réguler les HC, redéfinir les fonctions des bureaux de personnels des composantes. Cette réorganisation au vu de la situation de tension constatée entre les responsables de composantes et la présidence ne saurait être assumée par la seule DRH et l'appui d'un VP Ressources humaines apparaît indispensable.



## IV – La gestion financière et comptable : une bonne résistance à l'épreuve des RCE en 2010 mais une forte exposition aux risques financiers pour l'avenir

### 1 • L'organisation

Le rapport d'évaluation 2007 relevait en point faible l'atrophie du service financier ; 4 ans après, le renforcement du service a été opéré. Une direction des affaires financières et du contrôle de gestion (DAFCG) a été créée, avec trois pôles : finances/budget, achat/marché et contrôle de gestion, et à sa tête un emploi d'administrateur. Dès 2008, l'UNS a pris conscience des enjeux financiers liés au passage aux RCE et a renforcé sa fonction financière. Les emplois ont été nettement abondés et la direction compte désormais 14,8 ETP contre 3 ETP en 2007. Son organisation est aujourd'hui satisfaisante : les personnels disposent d'une bonne expertise notamment en finances et contrôle de gestion. Il est cependant regrettable qu'un rééquilibrage plus marqué n'ait pas été opéré entre DAFCG et services financiers des composantes qui mobilisent 36 agents pour valider les bons de commande et liquider les factures. L'écart de productivité (1 285 factures par an et par agent pour le pôle central contre 320 dans les composantes), justifie pleinement la constitution rapide d'un service facturier central.

La forte déconcentration de la dépense sur les composantes est incontestablement un point faible. L'architecture budgétaire est d'ailleurs tout à fait révélatrice de cette faiblesse avec 474 centres financiers identifiés dans SIFAC, (mais il y eu progrès puisque l'architecture sous NABUCO en comptait 928). L'UNS doit poursuivre sa réorganisation financière en constituant au sein de la DAFCG un bureau des recettes pour gérer toutes les conventions de recettes et ainsi réduire les délais de recouvrement.

### 2 • Le budget et son exécution

Pilotée par le VP moyens, avec le pôle budget finances de la DAFCG et la cellule masse salariale en soutien, la procédure budgétaire est bien maîtrisée. Elle s'appuie sur une lettre de cadrage du président précise et parfaitement documentée qui, pour 2012, a clairement identifié les enjeux budgétaires : maîtrise des HC, de la masse salariale sur fonds propres et équilibre du budget au niveau de l'exploitation.

L'exécution budgétaire 2010 (premier budget en RCE) a été un véritable choc, avec un prélèvement de plus de 6 M€ sur le fonds de roulement, conséquence d'une surestimation des recettes de 8 M€ (déphasage entre la confection du budget et une notification tardive de la subvention État, inférieure aux prévisions de l'UNS) et de reports de charges 2009 dus à un arrêt des opérations financières au 30 novembre pour cause de passage à SIFAC. Une correction brutale a été opérée dès avril 2010 : diminution de 15 % des HC et de 10 % des dépenses de fonctionnement, sauf pour la recherche ; réduction de la masse salariale contractuels ; mais maintien des investissements grâce au prélèvement sur le fonds de roulement. Ce "bug" budgétaire a eu le mérite de faire prendre conscience à la présidence que la maîtrise de son budget passait par une maîtrise des HC et de la masse salariale sur ressources propres (le montant est passé de 21,1 M€ en 2009 à 24, 8 M€ en 2011, soit une augmentation de 17,5 malgré une stabilisation des HC). Cette maîtrise passe par la fiabilisation du système d'informations, le resserrement de l'offre de formation et une régulation forte et centralisée des recrutements.

### 3 • Les priorités pour sécuriser l'avenir

L'UNS doit poursuivre l'effort de restructuration engagé depuis 2008 en recentrant son organisation financière : la dotation globale de fonctionnement devrait rester centralisée (pourquoi la descendre au niveau des composantes ?), comme les dépenses de fluides, de masse salariale en totalité et de maintenance du patrimoine.

L'UNS doit également mieux évaluer les coûts de son offre de formation et procéder à une régulation ciblée. Enfin, un redéploiement de ses emplois entre composantes et vers les services centraux lui permettra de dégager des marges. Cela passe encore par l'amélioration du dialogue de gestion avec les composantes encore peu sensibles aux contraintes financières de l'université.

## V – La politique immobilière, hygiène et sécurité : un diagnostic assuré mais un financement introuvable

L'UNS a pris pleinement la mesure des enjeux patrimoniaux et a su, depuis 2007, renforcer son organisation en créant une Direction de la valorisation et du patrimoine organisée autour de 3 pôles : maîtrise d'ouvrage, maintenance immobilière, et Plan vert.

Huit diagnostics réglementaires et de sécurité ont été lancés en 2010, six sont achevés (sécurité incendie, structure, sismique, risques sanitaires, handicapés et ascenseurs) et deux en cours (énergétique et gros entretien). Au vu des premiers résultats, le coût global des travaux est estimé à 136 M€, soit 80 fois le budget annuel dédié aux grosses réparations et à l'entretien.



L'université consacre annuellement 2,125 M€ à la maintenance immobilière mais 20 % soit 425 k€ sont laissés aux 11 campus au titre de la maintenance dite du locataire. La part restant pour le gros entretien se monte à 1,7 M€ soit 6,42 € le m<sup>2</sup>, loin du ratio de 45 €/m<sup>2</sup> préconisé par le Sénat<sup>1</sup>. Il y a donc urgence pour l'UNS à augmenter significativement le financement de sa maintenance immobilière, actuellement de 1,7 M€ pour se rapprocher des 12 M€ annuels préconisés. A noter un taux de vétusté du parc de 45 % pour un taux national de 35 %. L'UNS a parfaitement intégré cette problématique dans son projet de schéma directeur immobilier. Elle souhaite regrouper son activité autour de 3 grands pôles :

- Nice Est (St Jean-d'Angely, Pasteur, Valrose) ;
- Plaine du Var et son "Eco-Vallée" ;
- Sophia Antipolis.

Il est prévu d'abandonner des sites anciens au cœur de la ville, en tablant sur leur valorisation dans le cadre de la dévolution du patrimoine. L'UNS dispose pour cela de deux atouts majeurs, la tension foncière sur la ville de Nice et ses bonnes relations avec la municipalité. Cette stratégie, qui n'est pas sans risques, est néanmoins la seule possible pour l'UNS si elle veut financer la maintenance de son patrimoine immobilier.

Dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité, l'UNS dispose d'un conseiller IHS assisté d'un technicien et d'un agent de catégorie C au niveau central, relayés par des référents de site. Le service est sous-dimensionné mais un travail important d'identification des risques a été entrepris. Les deux risques principaux, Chimie et Radioactivité, ont été traités, et une formation de 3 jours est dispensée aux nouveaux étudiants du Master de sciences fondamentales. Mais les vrais risques viennent des bâtiments : transformateur au pyralène, chaufferie au fuel lourd et risques sismiques sur un tiers du bâti. Le rapport national de l'IHS (septembre 2010) a pointé des situations de travail qui nécessitent des mesures immédiates. L'UNS doit apporter rapidement des réponses, elle s'y est engagée.

## VI – La culture qualité à instaurer et une politique qualité à construire

Des dispositifs qualité existent dans certaines filières à visée professionnelle, notamment celles qui sont certifiées ou accréditées. Le CEVU travaille également à organiser l'évaluation des enseignements.

Mais au-delà, l'UNS ne s'est dotée au niveau global d'aucun dispositif de management de la qualité. Les "Démarches progrès" lancées il y a quelques années n'ont pas été poursuivies. Si l'on se réfère aux 7 standards européens pour les établissements d'enseignement supérieur<sup>2</sup>, l'université ne satisfait pas aux standards 1 (politique qualité), 2 et 4 (évaluation de l'enseignement) et 6 (système d'information).

Cette situation freine l'UNS dans sa capacité d'auto-évaluation, comme dans la concrétisation de ses objectifs stratégiques faute de suivi et de mesure de l'efficacité des actions. Il est donc indispensable que l'UNS développe la politique qualité qui lui manque au regard de son souhait de développement à l'international.

Le développement d'une culture qualité partagée suppose que les actions non conformes aux règles ne soient pas simplement validées par des dérogations de la présidence. Les causes de leur non-conformité doivent plutôt être analysées dans un esprit d'amélioration.

## VII – Des actions de communication externe, malgré une identité visuelle un peu floue

Une identité textuelle et visuelle largement utilisée et facile à mémoriser peut être un atout pour renforcer le sentiment d'appartenance à une université dispersée sur 11 campus et dont les composantes sont attachées à leur spécificité. UNSA puis UNS, avec UNICE comme adresse internet, l'acronyme de l'université a eu du mal à se stabiliser. Le nom complet a été repris dans le logo mais s'avère illisible en petit format. Sur le site de l'UNS la charte graphique est assez largement respectée, y compris par les écoles et instituts. Quelques composantes ou labos s'en écartent toutefois, voire ignorent le logo UNS.

La direction de la communication maîtrise techniquement l'élaboration de plaquettes, l'événementiel, la participation à des salons, la collaboration avec la presse locale, le Web-TV et autres projets innovants, mais souffre de l'absence d'un plan de communication formalisé.

---

<sup>1</sup> Rapport du Sénat sur la dévolution du patrimoine des universités (23 juin 2010).

<sup>2</sup> *Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG).*

# Relations avec le CHU

Le CHU de Nice, comme l'UNS, a une situation géographique excentrée. La dynamique de ses activités se heurte à des frontières naturelles, entre mer et montagne, doublées d'une frontière juridique avec l'Italie, ainsi qu'à une structuration de l'offre de soins particulièrement concurrentielle sur Nice et sa région, y compris dans le champ des soins de recours. Son déficit d'exploitation est devenu conséquent en raison d'un recul de ses activités de soins de 2002 à 2006. Une réorientation stratégique importante s'en est suivie pour revenir à l'équilibre financier et s'est faite aux dépens du développement des activités de recherche, qui ont été cependant préservées autant que possible.

Ses activités sont concentrées sur 2 sites : le centre Est, Pasteur II, qui regroupe les activités chirurgicales et la structure cancer et vieillissement dans le cadre de l'IRCAM, et l'unité Ouest avec l'Archet, le centre C3M, et le bâtiment recherche de l'INSERM.

Ses partenaires privilégiés sont, dans le champ clinique, le centre de lutte contre le cancer et la fondation Lenval (Groupement de Coopération Sanitaire pédiatrique), et dans le domaine de la recherche, les EPST.

Dans le domaine des publications scientifiques, leur nombre (484 en 2009 vs 403 en 2005) ainsi que, dans une moindre mesure, le score SIGAPS moyen par publication (10,67 en 2009 vs 10,40 en 2005) sont en progression. Cependant, très peu d'essais cliniques multicentriques sont menés par manque de réponses aux appels à projet. Par ailleurs, le CHU dispose d'un portefeuille comportant 13 brevets (dont 10 en copropriété avec l'UNS).

## I – Une stratégie recherche en biologie santé du site HU formalisée et progressivement mise en œuvre

Le Comité de la recherche en matière biomédicale et en santé publique (CRBSP) du site hospitalo-universitaire de Nice a défini pour les années 2008-2011 le projet de recherche du CHU de Nice (document publié le 17 mars 2008) autour de 5 orientations principales :

- la professionnalisation de la recherche clinique par le renforcement des compétences au sein de la délégation à la recherche clinique et à l'innovation ;
- l'élaboration d'un projet de recherche clinique par pôle d'activité ;
- la pérennisation des structures labellisées et le soutien à la création de nouvelles structures ;
- le renforcement des liens avec l'UNS et les EPST ;
- la consolidation du positionnement en recherche clinique du CHU de Nice sur le territoire régional et interrégional.

En soutien de ces 5 orientations principales, 24 actions ont été définies, articulées autour de 2 axes principaux de recherche, immunologie-hématologie-pneumologie et cancer (génétique et développement), et à titre complémentaire, autour de 4 axes en devenir : neurosciences-sciences cognitives-neurologie-psychiatrie, circulation-métabolisme-nutrition, maladies infectieuses et santé publique. Cette stratégie formalisée a fait l'objet d'une contractualisation avec l'Agence Régionale de Santé dans le cadre du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens.

Sous l'égide du CRBSP dont il convient de souligner le dynamisme, ont été progressivement réalisées :

- une cartographie des équipes, des thématiques et des activités de recherche clinique du CHU de Nice au moyen d'une expression formalisée et de l'audition entre octobre 2008 et janvier 2009 des 86 équipes thématiques issues des 15 pôles d'activités du CHU ;
- la structuration et la validation du projet de Centre d'investigation clinique dont la labellisation est espérée en 2011 ;
- la consolidation du projet d'Institut universitaire de la face et du cou.

## II – Une coordination stratégique et opérationnelle à consolider, tout particulièrement avec l'UNS, au delà des projets emblématiques

La stratégie de l'UNS dans le champ de la recherche en biologie-santé, de même que celle de sa composante médecine en matière de formation médicale, produit ses effets (6<sup>ème</sup> rang national à l'examen national classant par exemple) et se manifeste par des projets emblématiques associant l'UNS, le CHU et les EPST, tel le Centre méditerranéen de médecine moléculaire, l'IRCAM sur le site de la Faculté de médecine et du Centre de lutte contre le cancer ou encore l'Unité de thérapie cellulaire et génique (créée en mai 2008).

La stratégie dans le champ biologie santé doit être intégrée à celle de l'UNS, avec une gouvernance en cohérence. En effet, malgré les intentions initiales, le projet recherche du site HU porté par le CRBSP ne figure pas en tant que tel au contrat quadriennal 2008-2011 de l'UNS. De même, les projets déposés dans le cadre du programme d'investissement d'avenir n'ont pas fait l'objet d'une concertation associant l'ensemble des acteurs. Au delà de la participation de principe du 1<sup>er</sup> VP de l'UNS aux travaux du CRBSP, aucune structuration institutionnelle, ni périodique (réunion conjointe annuelle par exemple), ni thématique (à l'occasion par exemple des appels à projets de type grand emprunt) n'est formalisée entre le CRBSP et le CS de l'université.

Au delà de son rôle d'animation au sein du CHU, le CRBSP doit rendre plus opérationnelle la coordination avec l'ensemble des acteurs participant à la gouvernance du site HU. Dans ce cadre, les rôles respectifs du Président du CRBSP, par définition inter-institutionnel, et du VP Recherche du Directoire du CHU, devront être bien distingués dans l'hypothèse du cumul de ces fonctions.

La valorisation de la recherche est appréhendée sous forme de "guichet unique" par convention entre le CHU et l'UNS. Dans la même logique, il conviendra de formaliser les relations entre les structures administratives support des activités de recherche : Direction de la recherche pour l'UNS, Délégation à la recherche clinique et à l'innovation pour le CHU et celles des EPST, en particulier la Délégation régionale de l'NSERM.

## III – Des pôles d'activités clinique et médico technique dont les missions hospitalo-universitaires doivent être définies, contractualisées, et évaluées

Le CHU de Nice est structuré en 15 pôles d'activité clinique et médico-technique d'importance inégale, répondant à une triple logique : architecturale, médico-économique et d'organes. Force est de constater que ces pôles, dont le nombre reste élevé, ne sont pas à ce jour porteurs d'un projet véritablement formalisé dans les champs de la recherche et de l'enseignement et ne disposent pas aujourd'hui de référents identifiés sur leurs missions hospitalo-universitaires.

Il convient cependant de souligner le projet de formalisation d'une annexe recherche pour chacun des contrats de Pôle avec, en soutien de cette ambition, des indicateurs d'activités en recherche clinique, et la désignation d'un référent recherche, porteur d'un véritable projet de recherche pour chacun des pôles du CHU de Nice.

On recommandera :

- la définition d'une méthodologie d'élaboration des projets Recherche de Pôle. Les modalités d'accompagnement à l'élaboration de ces projets doivent être mises en œuvre au sein du CHU de Nice et portées par la composante CHU du CRBSP, en interface avec le bureau de la Commission médicale d'établissement et l'appui de la Délégation à la recherche clinique et à l'innovation ;
- l'élaboration d'une lettre de mission précise et institutionnellement validée pour chaque référent Recherche de pôle désigné. Il est par ailleurs nécessaire d'organiser l'animation fonctionnelle des référents recherche, sous l'égide de la composante CHU du CRBSP ;
- le renforcement de la dynamique de réponse aux appels à projets ainsi que l'a réalisé le CRBSP à propos du projet de Centre d'investigation clinique.

# Conclusion et recommandations



L'université de Nice-Sophia Antipolis (UNS) est une université pluridisciplinaire avec secteur Santé (sauf Pharmacie), éclatée sur Nice et sa région en 11 campus, dont Sophia-Antipolis, et 36 sites. Elle accueille à la rentrée 2010 environ 26 000 étudiants dont près de 20 % d'étudiants étrangers. Elle est structurée en 13 composantes dont 4 instituts ou écoles. Sur un total de 2 678 personnels en 2009-2010, l'UNS dispose (hors contractuels) de 999 personnels enseignants-chercheurs, 231 enseignants du second degré, 174 personnels hospitalo-universitaires et 854 personnels de soutien. Son budget total exécuté est de 98,3 M€ en 2009.

Avec ses 55 unités de recherche dont 29 UMR, certaines très reconnues au niveau international, et forte de l'implication des organismes de recherche (483 chercheurs), l'UNS est très active en recherche. L'effort de restructuration (diminution du nombre de structures et regroupement d'activités sur certains sites) doit être poursuivi et la qualité des quelques laboratoires encore mal évalués améliorée.

Un resserrement de l'offre de formation avec limitation du nombre de formations à faible effectif et un pilotage plus centralisé des formations pour leur donner une lisibilité d'ensemble sont indispensables. Pour améliorer l'attractivité de l'UNS au niveau L, les dispositifs d'accueil et orientation des nouveaux étudiants et d'aide à leur réussite devront être généralisés, sur le modèle de ceux mis en place avec succès par l'UFR Sciences. Il faut saluer la réussite du secteur Santé dans la mise en place de la PACES, avec plus de 1 000 étudiants préparés cette année dans les 4 disciplines de concours.

La vie étudiante s'est fortement développée et est bien reconnue institutionnellement. Avec l'aide des collectivités locales, les politiques sportive, culturelle et de soutien aux associations mises en place contribuent à faire de Nice une vraie ville universitaire.

En termes de partenariats, l'UNS reprend l'idée d'un PRES local regroupant l'UNS et les organismes de recherche de Sophia-Antipolis, élargi aux universités de Toulon et de Corte. L'UNS attend surtout beaucoup du GECT euro-méditerranéen dont elle a pris l'initiative dès 2008. Cet accord de coopérations transdisciplinaires sur "environnement, développement durable et sociétés" lie l'UNS aux Universités de Gênes, Turin, Toulon, Corte et Paris 6. Seules quelques actions ont été concrétisées à ce jour. L'articulation de ces structures de partenariats entre elles doit être précisée pour en rendre lisibles les objectifs en matière de formation, de recherche et de RI. Les milieux professionnels et économiques participent à la définition des axes stratégiques de l'UNS par l'intermédiaire du COSE.

Restent les problèmes liés à la gouvernance qui impactent l'ensemble des missions et activités de l'UNS. Entre conseils statutaires, équipe pléthorique de VP délégués, équipe rapprochée du président, et relations bilatérales directes du président avec les directeurs de composantes, les circuits de prise de décision sont trop nombreux et peu clairs. Il y a une vraie demande pour que les stratégies choisies soient connues et partagées. Si elle est satisfaite, les arbitrages de régulation de l'offre de formation, de synergie d'équipes de recherche et de centralisation des fonctions administratives avec les redéploiements d'emplois nécessaires, pourront être faits et motivés par le respect de critères communs.

## I – Les points forts

- Une activité de recherche importante avec des unités à forte visibilité ;
- Un soutien politique et matériel à la vie étudiante qui a pris un véritable essor ;
- Une structure opérationnelle, le COSE, qui permet une implication et une écoute efficace des milieux professionnels ;
- Un investissement significatif dans la formation continue, l'apprentissage et la VAE ;
- Une politique documentaire très performante.

## II – Les points faibles

- Des circuits de prise de décisions stratégiques trop nombreux et peu clairs ;
- Un fonctionnement trop autonome des composantes peu associées à la définition de la stratégie d'ensemble de l'université ;
- Des services administratifs dont les compétences et l'expertise sont insuffisamment utilisées pour le pilotage de l'établissement ;
- Des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES local et GECT euro-méditerranéen) non opérationnels ;
- Une offre de formation encore foisonnante, avec trop de formations à faibles effectifs ;
- L'absence de politique qualité.

## III – Les recommandations

- Accélérer la restructuration de la recherche et l'aménagement des sites ;
- Valider et mettre en œuvre le cadrage de l'offre de formation porté par le CEVU ;
- Généraliser les dispositifs d'accueil, d'orientation et d'aide à la réussite au niveau L sur le modèle de ceux mis en place avec succès par l'UFR Sciences ;
- Finaliser la structuration d'un PRES intégrant les organismes de recherche présents à Sophia Antipolis ;
- Redonner aux conseils statutaires leur rôle stratégique ;
- Mettre en œuvre et appliquer les règles et procédures de gouvernance ;
- Améliorer le dialogue de gestion avec les composantes et effectuer les redéploiements en personnels nécessaires entre composantes et /ou vers les services administratifs centraux ;
- Structurer et formaliser les relations entre l'UNS et le CRBSP en soutien de la stratégie recherche en Biologie-Santé.

# Liste des sigles

## A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
AFEV Association de la fondation étudiante pour la ville

## B

BAE Bureau d'aide à l'entrepreneuriat  
BAIP Bureau d'aide à l'insertion professionnelle  
BIATOSS (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé  
BIO Bureau information orientation  
BU Bibliothèque universitaire  
BVE Bureau de la vie étudiante

## C

C2I Certificat informatique et internet  
C3M Centre méditerranéen de médecine moléculaire  
CA Conseil d'administration  
CAEH Cellule d'accueil des étudiants handicapés  
CEA Commissariat à l'énergie atomique  
CED Collège d'école doctorale  
CEVU Conseil des études et de la vie universitaire  
CFA Centre de formation d'apprentis  
CHU Centre hospitalo-universitaire  
CLES Certification en langues de l'enseignement supérieur  
CM Cours magistraux  
CNRS Centre national de la recherche scientifique  
CNU Conseil national des universités  
CORI Commission des relations internationales  
COSE Comité d'orientation stratégique entreprise  
CROUS Centre régional des œuvres universitaires et scolaires  
CRSBP Comité de la recherche en matière biomédicale et en santé publique  
CS Conseil scientifique

## D

D (LMD) Doctorat  
DAFCG Direction des affaires financières et du contrôle de gestion  
DE Direction entreprises  
DEVE Direction des enseignements et de la vie étudiante  
DGESIP Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle  
DGF Dotation globale de fonctionnement (Budget)  
DGS Direction générale des services  
DRH Direction des ressources humaines  
DR Direction de la recherche  
DRI Direction des relations internationales  
DSI Direction des systèmes d'information  
DUT Diplôme universitaire de technologie

## E

EA Équipe d'accueil  
EC Enseignant chercheur  
ED École doctorale  
ENT Environnement numérique de travail  
EPST Établissement public à caractère scientifique et technologique  
ERT Equipes de recherche technologique  
ESG *European standards and guidelines*  
ETP Équivalent temps plein

## F

FACE 06	Fédération des associations et corporations étudiantes du 06
FC	Formation continue
FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GECT	Groupement européen de coopération territoriale
GEISHA	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HARPEGE	Harmonisation de la gestion des personnels
HC	Heures complémentaires
HTD	Heures de travaux dirigés
HU	Hospitalo-universitaire

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IBM	<i>International business machines</i>
IHS	Inspecteur hygiène et sécurité
INRA	Institut national de recherches agronomiques
INRIA	Institut national de recherche en informatique et en automatique
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRCAM	Institut de recherche et coordination acoustique/musique
IRD	Institut de recherche pour le développement
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUL	Institut universitaire des langues
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LP	Licence professionnelle

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

## N

NABUCO	Nouvelle approche budgétaire et comptable
--------	---

## O

OCA	Observatoire de la côte d'azur
OIN	Opération d'intérêt national
OST	Observatoire des sciences et des techniques
OVE	Observatoire de la vie étudiante

## P

PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PACES	Première année commune aux études de santé
PERSAN	Pôle d'enseignement et de recherche de Sophia Antipolis Nice
PRAG	Professeur agrégé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan réussite en licence

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

## S

SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SATT	Sociétés d'accélération du transfert de technologie
SCD	Service commun de documentation
SCSI	Service commun du système d'information
SHON	Surface hors oeuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SIGAPS	Système d'interrogation, de gestion et d'analyses des publications scientifiques
SIRH	Système d'information de ressources humaines
SOOIP	Service d'orientation, d'observation et d'insertion professionnelle
SPRINT	Service des projets internationaux
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé

## T

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

## U

UE	Unité d'enseignement
UEL	Unité d'enseignement libre
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UNICE	Université de Nice Sophia Antipolis
UNS	Université de Nice Sophia Antipolis
UNSA	Université de Nice Sophia Antipolis
UNT	Universités numériques thématiques
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
URE	Unité de recherche en évolution
URFIST	Unités régionales de formation à l'information scientifique et technique
USTV	Université du sud toulon var

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VALORPACA	Structure dédiée à la valorisation des résultats de la recherche en région PACA
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

## W

WIFI	<i>Wireless Fidelity (Fidélité sans fil)</i>
WINPAIE	Progiciel de paie et de pilotage de la masse salariale





# Observations du président

Présidence et  
Services centraux



*Le Président*

## **Observations de l'Université Nice Sophia Antipolis sur le rapport d'évaluation**

GRAND CHÂTEAU  
28, AV. VALROSE  
06103 NICE CEDEX 2

### ***Remarques liminaires***

Nous tenons tout d'abord à remercier les experts pour leurs recommandations. Le rapport qu'ils ont rédigé a le mérite de souligner les nombreux points forts de l'Université Nice Sophia Antipolis (UNS) en mettant notamment en exergue les piliers de la stratégie de l'UNS :

- La prédominance de son potentiel de recherche comme moteur et centre de la trajectoire globale de l'Etablissement et la visibilité que cela lui apporte.
- La forte ouverture des rapports entre l'UNS et le monde économique (entreprises) et social (associations, collectivités) même s'il aurait pu être souligné qu'il s'agit en fait d'un changement total des paradigmes qui gouvernent ces relations comme en témoigne l'existence du COSE (Comité d'Orientation Stratégique Entreprises) ou les derniers dossiers coopératifs construits dans le cadre du Grand Emprunt ou encore les actions emblématiques de l'Institut Culture Science Alhazen (« les rencontres de la connaissance » par exemple).
- Une ouverture à l'international volontariste et ciblée sur l'Europe, la Méditerranée, les pays de l'Est et l'Asie qui donne une visibilité à l'UNS confortée par la réputation cosmopolite de son territoire et son insertion au cœur de la première technopôle européenne, Sophia Antipolis.
- Une articulation de plus en plus forte avec son environnement local, régional et transfrontalier qui passe notamment par un mariage stratégique en matière d'aménagement du territoire dont l'une des traductions les plus emblématiques est la participation très directe de l'UNS à la mise en œuvre de l'Opération d'Intérêt National de la Plaine du Var (Un projet d'Eco-campus au cœur de l'Eco-vallée).
- Une volonté manifeste de réussir le passage aux RCE avec des objectifs d'ores et déjà atteints comme le souligne précisément le rapport et une maturation des services autour de ce changement radical qui laisse augurer une réelle capacité à l'autonomie sur le long terme.

Le rapport mentionne par ailleurs quelques-unes des faiblesses de l'UNS que nous reconnaissons d'autant plus volontiers que beaucoup d'entre-elles font déjà l'objet, comme cela est mentionné à plusieurs reprises dans le rapport, d'une forte volonté de la part de la gouvernance pour les surmonter. C'est notamment le cas pour les points suivants :

- La structuration en cours des services pour parvenir à une meilleure maîtrise des calendriers des projets complexes.
- La centralisation en cours des systèmes de gestion pour une meilleure maîtrise des dépenses.
- La rationalisation elle aussi en cours de l'offre de formation visant notamment à limiter, voire abandonner, les formations à trop faibles effectifs.
- La mise en place planifiée d'une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) qui permettra d'accélérer nettement les redéploiements intra et inter-composantes pour mieux optimiser ses effectifs en personnels.
- Le renforcement en cours des compétences en matière de communication visant notamment à mieux coordonner et formaliser les stratégies dans ce domaine essentiel pour l'attractivité de l'Etablissement.

Nous avons perçu cependant dans ce rapport une certaine difficulté à appréhender dans toute sa complexité une université pluridisciplinaire de recherche assise, de surcroît, sur un territoire dont la spécificité sociologique mais aussi économique est en pleine mutation. Il nous a semblé également nécessaire de relever dans notre réponse certains jugements de valeur regrettables par essence puisque trouvant inévitablement leur source, non pas dans des faits avérés, mais dans la subjectivité de certains « témoignages oraux » n'ayant manifestement pas fait l'objet d'une vérification ou d'une confrontation.

**Notre réponse vise donc, sans intention polémique, à revenir sur certains de ces jugements en apportant un éclairage plus précis sur nos orientations stratégiques qui ne semblent pas avoir été prises suffisamment en compte dans ce rapport.**

A/ La **priorité à la recherche scientifique de haut niveau** est un objectif stratégique majeur qui a mobilisé depuis 2004-2005 l'ensemble de la gouvernance de l'Établissement. Notre politique d'excellence scientifique a été menée de manière très volontariste et s'est inscrite dans la durée de deux mandats de 4 ans. Elle a été décrite dans le précédent contrat quadriennal de manière très précise. Elle a été déclinée en contrats d'objectifs-moyens avec les laboratoires et en un plan d'action cohérent de structuration des laboratoires piloté et mis en œuvre par le Conseil Scientifique de l'Université et le CA et animé par l'ensemble de la gouvernance (Président, 1<sup>er</sup> Vice-Président et VP CS).

L'analyse des rapporteurs aurait sans doute gagné à souligner que ces structurations stratégiques, toutes très bien évaluées par l'AERES et le CNRS, ont abouti à une consolidation du pôle Mathématiques-Physique (fédération Dublin), à la création de l'Institut de Chimie de Nice (ICN) par fusion de laboratoires séparés, au renforcement du pôle SPU (opération Fizeau, rattachement de l'OCA à l'UNS, OSU), à la restructuration du pôle SVS (biologie du développement-Cancer, IRCAN, C3M, IPMC), au rassemblement du pôle SHS (création de l'ISHSN qui vient d'être évalué très positivement par l'AERES). Parmi les autres plans d'actions qui ont accompagné ces restructurations, on soulignera la politique de recrutement d'extérieurs de haut niveau sur différentes campagnes d'emplois portant sur plusieurs centaines de postes, le taux important de redéploiements sur le critère principal de qualité de la recherche, les décharges de service systématiques aux jeunes MCF, le nombre important de CRCT et de chaires d'excellence, l'augmentation conséquente des crédits des laboratoires sur budget de l'Établissement, l'acquisition de gros équipements, le partenariat renforcé avec les organismes de recherche dans le pilotage des UMR, qui a été acté dans des accords signés au plus haut niveau, etc.

Le résultat de cette politique scientifique constante et cohérente sur deux mandatures a permis de positionner l'UNS dans les classements internationaux notamment comme la seule université d'après-guerre à intégrer le célèbre classement de Shanghai parmi les seules 21 universités françaises qui y figurent, ce qui lui vaut d'être reconnue, et souligné dans le rapport, comme une « *Université de recherche très active, visible au niveau international* » marquée par « *un effort de structuration du potentiel de recherche, une bonne connaissance de l'état des lieux... un pilotage en accord avec l'objectif global de progresser dans le classement national des universités de recherche, une bonne structuration des Ecoles doctorales.* ». Le rapport aurait pu mentionner que les récentes évaluations de l'AERES ont classé 9 UMR A+, 15 A et 1 B. En chiffres globaux, sur tous nos laboratoires de recherches, 72,4% sont classés A et A+, 17% B et 10,6% seulement C.

Il semble donc relativement paradoxal, au vu de cette politique et de ses résultats que le rapport effleure, celui-ci puisse parler d'« *absence de réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour maintenir les points forts et améliorer les points faibles* ».

C'est bien dans cette perspective stratégique d'excellence scientifique et de rayonnement international qu'il convenait de comprendre la constitution de « l'**Euro-campus méditerranéen** » comme Groupement Européen de Coopération Territoriale » (GECT) associant pour la première fois en France six universités (dont quatre figurent notamment dans le classement de Shanghai) de part et d'autre de la frontière avec l'Italie (les universités de Gênes et Turin associées à l'UNS, Paris 6, Toulon et Corse). L'originalité de cette structure de droit européen totalement innovante et l'aspect éminemment stratégique de ce positionnement semblent avoir échappé aux experts qui en ont fortement minimisé la portée en ignorant les recherches scientifiques conjointes, les formations communes et les actions menées à l'international (notamment en direction du Sud et de l'Est de la Méditerranée) pour ne retenir que les cotutelles de thèse.

C'est bien également aussi dans cette priorité à la recherche mais aussi dans la profonde modification dans les rapports entre l'UNS et son écosystème économique, notamment industriel, qu'il convenait de citer l'éligibilité de la Société d'Accélération des Transferts de Technologie (SATT PACA-Corse) au titre du grand emprunt, l'association de nos laboratoires à des Labex (CARMIN...) et à des Equipex, voire la construction d'un projet d'IRT affichant 33 projets de recherches, 45 partenaires et 190 M€ de promesses d'investissement d'industriels de rang international, ceci même si ce projet n'a finalement pas été retenu par le jury national qui en a néanmoins souligné la qualité. Expliquer « l'échec » au premier tour de certains de nos projets de Labex et d'Equipex par le seul fait d'un manque de coordination supposé entre le CS et la gouvernance relève d'une analyse assez légère de ce type de dossiers et de la manière de les piloter. Nous aurions pu aisément éclairer les experts sur cette question si celle-ci avait été simplement évoquée au cours de l'audit.

B/ Nous souscrivons largement à l'analyse présentée dans le rapport concernant **notre stratégie en matière de formation**. Nous nous félicitons qu'ait été soulignée la démarche de pilotage centralisée, conduite par le CEVU avec l'appui de la DEVE, visant à introduire dans les formations plus de transversalité, plus



d'interdisciplinarité, plus de mutualisation et plus d'implication des enseignants-chercheurs et des chercheurs. Nous sommes conscients que l'offre de formation doit être resserrée tout en la faisant évoluer pour la rendre innovante, attractive, en prise avec les besoins exprimés par le COSE. La mise en œuvre de cette stratégie ambitieuse demande encore du temps et il nous reste donc encore du chemin à parcourir. L'accent mis sur les filières scientifiques par le biais, notamment, d'une politique offensive et reconnue de culture scientifique, malheureusement passée sous silence dans le rapport, commence à porter ses fruits. Il aurait ainsi pu être souligné que, contrairement à l'évolution générale de l'enseignement supérieur en France, le secteur scientifique connaît à l'UNS un regain d'attractivité comme le montrent les chiffres des inscrits ces dernières années (3799 en 2008-2009 vs 4482 en 2010-2011 toutes formations et tous niveaux confondus dans le domaine STS). Des efforts portant sur l'accueil et le tutorat ont été entrepris dans toutes les composantes; ils auraient aussi mérité d'être relevés.

Pour ce qui est des licences professionnelles dont le rapport souligne leur bonne coordination, nous attendons beaucoup de la politique de communication actuellement menée en direction des L2 généralistes.

L'évaluation des enseignements peine effectivement à se mettre en place; le CEVU s'est emparé de la question et s'est engagé à ce que le dispositif soit généralisé d'ici un an.

En revanche nous observons avec satisfaction que la qualité et le professionnalisme du service commun ASURE formation sont mentionnés dans le rapport, de même que la grande qualité de la vie étudiante, résultat d'une politique délibérément offensive en sa faveur, menée avec le VP étudiant et le VP délégué à la vie étudiante et au sport.

C/ La question des **relations de l'UNS avec l'environnement** constitué par les autres institutions à caractère universitaire ou post-secondaire présentes dans le département des AM ou la Région PACA ne peut évidemment être réduite à une simple évaluation quantitative. Le rapport mentionne *"des partenariats limités avec l'enseignement supérieur..."* sans prendre la mesure de la complexité du paysage et du poids de l'UNS dans son effort de structuration de ce paysage. Par exemple, les experts ne tiennent pas compte de l'existence de PERSAN (Pôle d'Enseignement et de Recherche Sophia Antipolis Nice) qui existe depuis de nombreuses années et qui associe à l'UNS, outre les organismes de recherche (CNRS, INRIA, INRA, INSERM, OCA), les écoles Skema, Eurécom et Mines-Paristech. Il n'est pas non plus fait mention de l'existence d'une école doctorale commune avec Mines-Paristech, des collaborations avec les écoles d'enseignement supérieur, de la région, des BTS, l'école hôtelière, les écoles d'art (conservatoire, école de danse), des écoles paramédicales dont certaines sont d'ores et déjà intégrées à l'Université (orthophonie, kinésithérapie) ou en voie de l'être (sages-femmes, etc.). Force est de reconnaître que contrairement à ce que semble laisser entendre le rapport, l'UNS structure et irrigue, par sa taille dans la métropole azurienne comme par l'éventail très large de ses compétences, l'ensemble du paysage des formations supérieures du territoire des Alpes Maritimes.

De même, les relations avec les trois universités marseillaises, l'USTV, l'OOV (UPMC), l'OCA et l'UPP (Corse) sont beaucoup plus étroites et plus intenses que ne le dit ce rapport, tant en matière d'enseignement que de recherche. Sans prétendre ici à l'exhaustivité, mentionnons quelques exemples parmi bien d'autres: IM2NP, Espace de Santé Publique, Infectiopôle, C3M, ISHS, écoles doctorales, la valorisation de la recherche (que le rapport souligne explicitement par ailleurs à travers la SATT PACA-Corse en oubliant de rappeler l'origine dans ValorPACA dont l'UNS a pris l'initiative et qu'elle préside). Nous ne nous reconnaissons notamment pas dans cette affirmation que l'UNS et ses *"acteurs"* seraient *"réticents à tout partenariat territorial dont Nice ne serait pas le centre"*.

De même, l'affirmation que l'UNS aurait des relations distendues ou non coopératives avec les organismes de recherche est en totale contradiction avec la réalité des faits et avec le rapport lui-même qui affirme, dans une autre partie, que l'UNS développe *« une réelle coopération avec les EPST »*.

D/ L'important travail de **restructuration de la gouvernance** de l'Etablissement dans un contexte de passage aux RCE aurait pu être analysé avec plus de finesse en tenant compte de la complexité d'une université pluridisciplinaire avec un secteur santé important et éclatée sur de nombreux sites.

Nous avons à ce titre conduit un important travail de réflexion, d'objectivation et de partage des décisions stratégiques et politiques. Celles-ci passent par un travail préalable de préparation par le comité de gouvernance qui associe les 3 VP statutaires, le VP aux moyens, et les VP délégués sur les points qui les concernent, avant d'être soumis aux avis des départements d'enseignement, des laboratoires de recherche, des conseils des UFR, des trois conseils centraux (CS, CEVU, CTP) et enfin de la commission permanente (conférence des doyens) avant approbation et décision du CA. Le rôle du 1<sup>er</sup> VP, considéré à tort comme non

statutaire, procède d'une confusion avec le VP « Moyens » (finances, RH, équipements et locaux) qui correspond à l'ancien VP CA d'avant la LRU. L'articulation et le rôle complémentaire des différents conseils sont mal évalués et affirmer que « les dossiers stratégiques sont instruits en dehors du CA » n'a aucun fondement alors même que le rôle du VP aux moyens, montre l'importance accordé au CA dans la définition et la conduite des affaires stratégiques. La proposition d'associer les directeurs de composantes aux décisions du CA est en contradiction flagrante avec les principes de la LRU. Elle ignore que le CA de l'UNS est représentatif de toutes les composantes et qu'il ne se prononce sur les différents dossiers stratégiques qu'après consultation de tous les conseils et avis de la commission permanente (conférence des doyens). Cette même « commission permanente » statue en dernière instance par délégation du CA et du Président sur un ensemble élargi de décisions courantes.

On ne voit pas sur quels fondements repose l'affirmation que *"la stratégie de l'UNS se définit de manière pragmatique au gré des opportunités, et la mise en œuvre du contrat actuel n'en a pas été le fil rouge"* alors qu'à plusieurs reprises, le même rapport constate des progrès significatifs dans la valorisation, la recherche, l'enseignement, les relations internationales, les relations avec les entreprises et les collectivités territoriales...qui figurent comme autant d'objectifs explicites du contrat en cours. La communauté universitaire est régulièrement consultée sur les dossiers stratégiques à travers les listes de diffusion « enseignants » et « BIATOSS », par des lettres de cadrage, des appels à discussion, des interviews sur la Web-TV du Président et des VP, des assemblées générales, des discussions élargies dans les différents conseils.

Le rapport critique le *"caractère pléthorique des VP délégués"* alors même que, tout au long du rapport, leur rôle a été mentionné de manière élogieuse par ces mêmes experts dans leurs missions bien spécifiées. Celles-ci ont fait l'objet d'une lettre de mission détaillée mise sur le site de l'Université. Elles sont assorties de comptes-rendus annuels aux différents conseils (CEVU, CS, CTP, CA) de l'Université. Dès lors, l'affirmation que *"plusieurs VP ont des missions connexes"* est sans fondement. Il est également faux de dire que *"le cabinet est dissocié de la DGS"* alors que le DGS et ses adjoints sont associés au comité de gouvernance auxquels participent également le directeur de cabinet et la directrice adjointe de cabinet. Globalement, les affirmations telles que *"il faudrait que les services se sentent fortement soutenus par la Présidence"* et *"on observe une certaine défiance de la gouvernance à l'égard de leur action"* ou encore *"le développement d'une culture qualité partagée suppose que les actions non conformes aux règles ne soient pas simplement validées par des dérogations de la présidence"* ne reposent sur aucun fait avéré et relèvent donc malheureusement d'une certaine subjectivité qui ternit la qualité de ce rapport.

E/ Enfin **les relations internationales** sont analysées très superficiellement à la lumière d'un ancien rapport qui est sans lien avec la réalité présente des relations fortes et structurées que l'UNS entretient avec les Universités de la Méditerranée, des pays de l'Est (la Russie notamment), et d'Asie (Vietnam, Chine), les "formations en double diplôme ou délocalisées" sont mal comprises par les experts dans leur caractère novateur, et leur importance stratégique dans la politique des relations internationales de l'UNS n'a pas été prise en compte. Les faits et les chiffres : 19,8% d'étudiants étrangers à l'UNS contre 12% à l'échelle nationale, la très nette augmentation en 3 ans de la mobilité étudiante entrante qui passe de 17,1% en 2006-2007 à 19,8% en 2010-2011, l'augmentation de près de 45% des projets et programmes européens destinés aux étudiants, les efforts importants en matière de mobilité sortante par un soutien linguistique dans 4 langues (anglais, allemand, italien, espagnol), sans parler des cours de soutien en français ou de la semaine de la mobilité internationale, etc., témoignent de la vitalité et du dynamisme de notre politique d'ouverture stratégique à l'international.

En dépit de ces observations critiques, nous considérons que ce rapport est somme toute globalement positif et qu'il nous sera utile pour avancer dans nos projets.

Le Président,  
Pr Albert MAROUANI



4



# Chiffres-clés de l'Université de Nice

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)	24 942	23 825	25 938	26 484	26 197

Les cursus de formation	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Effectifs d'étudiants inscrits en 1 <sup>er</sup> cycle	15 773	14 794	14 861	14 979	15 163
Effectifs d'étudiants inscrits en 2 <sup>ème</sup> cycle	7 766	7 703	9 728	10 172	9 656
Effectifs d'étudiants inscrits en 3 <sup>ème</sup> cycle	1 403	1 328	1 349	1 333	1 378
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT	2 056	2 140	2 253	2 130	2 123
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs	670	581	602	652	690
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations de santé	2 350	2 526	2 669	2 855	2 878
Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat	1 374	1 296	1 314	1 296	1 350

Les emplois	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants	2 032	2 050	2 242	2 243	2 245
Nombre d'emplois d'enseignants	1 255	1 265	1 387	1 388	1 391
Nombre d'emplois de non enseignants	777	785	855	855	854

Les emplois des personnels enseignants	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois d'enseignants-chercheurs	952	958	992	997	999
Les emplois d'enseignants du 2 <sup>nd</sup> degré	150	150	232	231	231
Les emplois d'enseignants non permanents	153	157	163	160	161

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	145	152	174	182	185
Les emplois des personnels de soutien de catégorie B	208	208	218	221	226
Les emplois des personnels de soutien de catégorie C	424	425	463	452	443

## II – Comptes financiers – Extrait (en €)

Recettes	2006	2007	2008	2009
Total des recettes	60 010 323	72 664 272	101 097 205	323 150 001
Recettes de fonctionnement	60 010 323	72 664 272	101 097 205	323 150 001
Recettes d'investissement	4 320 359	2 330 479	2 313 737	112 509 271

Dépenses	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses	61 470 037	70 387 214	115 213 198	336 226 165
Dépenses de fonctionnement	51 252 112	62 548 686	100 210 132	211 018 634
Dépenses d'investissement	10 217 925	7 838 528	15 003 066	125 207 530

Soldes intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions	2006	2007	2008	2009
Subventions d'exploitation	34 566 151	44 049 225	49 435 936	182 475 870
Subventions d'exploitation Etat	25 981 828	29 386 209	34 604 589	176 675 040
Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux	4 809 456	9 709 924	9 991 584	4 043 794
Ventes et prestations de services	13 450 003	15 392 381	12 161 863	20 634 027

Fonds de roulement net global	2006	2007	2008	2009
Fonds de roulement net global	20 598 782	27 977 089	17 238 945	nd

Trésorerie	2006	2007	2008	2009
Trésorerie	24 952 695	28 513 059	27 978 950	nd

Source MESR-PapESR - nd : non disponible





# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université de Nice Sophia Antipolis a eu lieu du 17 au 19 mai 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Claudette **Lapersonne**, professeur des universités (Université Paris Diderot).

## Ont participé à l'évaluation :

Alain **Bouvy**, inspecteur général de l'INSEE, ancien directeur de l'ENSAI ;

Pierre **Compte** ; chargé de mission au ministère de l'écologie et du développement durable, ancien vice-président de la CTI ;

François **Dautry**, professeur des universités, Université Paris-Sud 11 ;

Bruno **Donius**, directeur général adjoint du Centre Hospitalier Régional Universitaire de Lille ;

Nicole **Lacasse**, vice-rectrice adjointe aux études et aux activités internationales, Université Laval, Québec ;

Alain **Leguerrier**, professeur des universités - praticien hospitalier, Université de Rennes 1 ;

Romain **Pierronnet**, vice-président étudiant, Université Henri Poincaré ;

Philippe **Thurat**, directeur général des services, Académie de Rennes.

Patrick **Garnier**, délégué scientifique et Dora **Chertier**, 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.