



HAL
open science

Université de Pau et des pays de l'Adour - UPPA Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Pau et des pays de l'Adour - UPPA. 2015.
hceres-02026268

HAL Id: hceres-02026268

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026268>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université de Pau et des Pays de l'Adour

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Pascale DUCHÉ, présidente du comité

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

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

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

Sommaire

Présentation	5
Une université multi-site avec une situation géographique singulière	5
Une implantation multi-site et une situation géographique particulière	5
Les caractéristiques de l'UPPA	5
Une stratégie de développement dans un environnement partenarial et socio-économique dynamique mais contrainte par une situation financière préoccupante	6
La stratégie et la gouvernance	9
I – Une gouvernance affirmée avec une vision stratégique et des instances participatives	9
1 ● Des organes de discussions et de décisions articulés	9
2 ● Une équipe de gouvernance omniprésente et accessible	9
3 ● Une centralisation parfois nécessaire	10
II – Un appui fort de partenaires variés	10
1 ● Un soutien sans faille des collectivités territoriales	11
2 ● Des partenaires socio-économiques très présents	11
3 ● Un renfort des EPST	11
4 ● Une singularité cultivée pour une complémentarité avec les partenaires académiques	12
III – Une communication au service du développement des axes stratégiques de l'université	12
1 ● Une direction de la communication dynamique, volontaire et professionnelle	12
2 ● Une communication au service de la politique de l'UPPA	12
3 ● Une promotion de l'UPPA assurée par la gouvernance	13
IV – Une politique de la qualité performante	13
1 ● Des outils et des dispositifs efficaces	13
2 ● Une démarche qualité efficiente à déployer	14
La recherche et la formation	15
I – La politique de recherche	15
1 ● Une politique scientifique pilotée mais hétérogène selon les secteurs	15
2 ● La recherche, un élément structurant de la politique de l'UPPA	16
II – Une offre de formation répondant à une demande sociale	16
1 ● Une offre de formation de proximité à rationaliser	16
2 ● Une politique de formation de composantes	17
3 ● Des publics de formation continue peu diversifiés	18
4 ● Des lignes directrices d'innovation pédagogique à construire	18
III – Des formations de qualité appuyées sur les laboratoires	19
IV – Une offre documentaire exhaustive à rationaliser avec anticipation des potentiels effets collatéraux	19
La réussite des étudiants	21
I - Priorité à l'accueil des lycéens et à l'attractivité des études à l'UPPA	21

1 ● Stabiliser les effectifs étudiants	21
2 ● Des dispositifs d'aide à la réussite dédiés aux étudiants en difficulté	21
3 ● Un fort taux d'insertion avec des emplois pas toujours au niveau de la qualification	21
4 ● Un service et des outils performants de pilotage des formations	22
II - Une vie étudiante de qualité variable selon les sites avec une dynamique de vie de campus hétérogène	22
1 ● Une offre culturelle et sportive dynamique à consolider	22
2 ● La santé des étudiants : une inquiétude	23
3 ● Une implication et une possibilité d'implication des étudiants à revoir	23
La valorisation et la culture scientifique	25
I – Une politique de valorisation volontariste et équilibrée dans toutes ses formes	25
1 ● Des partenariats historiques et structurants	25
2 ● Des partenariats d'occurrence à renforcer	25
3 ● Des actions pro-actives vers les TPE/PME à développer	26
4 ● Des outils internes et externes au service des structures	26
II – Diffusion de la culture scientifique	26
Les relations européennes et internationales	29
I – Des actions transfrontalières conséquentes mais dispersées	29
II – Des possibilités pour un positionnement international de premier ordre	29
Le pilotage et la gestion	31
I - La démarche de programmation est en cours de construction	31
II - Une politique de gestion des ressources humaines à redynamiser	31
1 ● La politique RH : un paradoxe ?	31
2 ● Un dialogue social actif	32
III - La fonction financière et comptable	32
1 ● Une maîtrise de la masse salariale à confirmer	32
2 ● La situation financière de l'UPPA reste très fragile et limite sa capacité d'action	32
3 ● Le dialogue de gestion avec les composantes est installé	33
4 ● La qualité comptable est correcte mais la préparation à la mise en œuvre du décret GBCP est à accélérer	33
IV - Une fonction immobilière abordée sous un angle pragmatique	34
V - Le pilotage du système d'information en construction	34
Conclusion	35
I – Les points forts	35
II – Les points faibles	36
III – Les recommandations	36
Liste des sigles	37
Observations du président	41
Organisation de l'évaluation	45

Présentation

Une université multi-site avec une situation géographique singulière

Une implantation multi-site et une situation géographique particulière

Le positionnement géographique de l'université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) est sans aucun doute un élément de contexte fondamental pour comprendre son fonctionnement. L'UPPA, caractérisée comme un établissement pluridisciplinaire (hors santé), est installée sur cinq campus (Anglet - Campus de Montaury, Bayonne - Campus de la Nive, Mont-de-Marsan, Pau et Tarbes), trois départements et deux académies/régions (Bordeaux/Aquitaine - Toulouse/Midi-Pyrénées). Cette implantation multi-site est directement associée à la volonté de l'UPPA d'être une université de proximité.

La situation géographique de l'UPPA est tout aussi singulière, à environ 200 km des métropoles de Bordeaux et de Toulouse, mais aussi des métropoles espagnoles (Pampelune, Saragosse, Bilbao) avec lesquelles elle entretient des relations de collaboration. La position transfrontalière de l'université est indéniablement un atout majeur d'ouverture. Les partenariats noués avec les universités espagnoles (université du Pays basque, université publique de Navarre et université de Saragosse), tant en recherche qu'en formation, complètent l'identité de l'UPPA comme une université de proximité tournée vers un développement international.

L'UPPA occupe une place stratégique au sud de l'académie de Bordeaux dont elle est une université à part entière aux côtés de l'université de Bordeaux et de l'université Bordeaux-Montaigne. Avec ces deux universités, l'institut d'études politique de Bordeaux (Sciences Po Bordeaux), Bordeaux INP³ et l'École nationale supérieure des sciences agronomiques de Bordeaux (Bordeaux Sciences Agro), l'UPPA est membre de la CUEA⁴ créée en avril 2015. Bien que l'UPPA ne soit pas partenaire de l'Idex⁵ bordelais, elle entend occuper une place de choix aux côtés des universités bordelaises grâce à ses ancrages locaux et elle mise sur une offre de formation et de recherche fortement implantée dans son territoire ; le BTP⁶, la biologie et les milieux aquatiques pour la côte basque, la chimie, les matériaux, l'environnement, les mathématiques et le génie pétrolier pour Pau.

L'établissement aspire à un rayonnement international en s'appuyant sur ses domaines d'excellence de recherche et en travaillant en réseau avec les établissements aquitains et transfrontaliers. L'association de l'UPPA avec les établissements d'Aragon, de Navarre et d'Euskadi et l'Idex de Bordeaux⁷ est la base d'un projet de création d'un eurocampus, qui représenterait plus de 150 000 étudiants et offrirait un cadre pour la mise en réseau de leurs ressources.

Les caractéristiques de l'UPPA

Les effectifs étudiants se sont stabilisés ces dernières années et sont de 12 107⁸ étudiants, dont 12 % de nationalité étrangère et 35 % de boursiers. Ils se répartissent à 48 % en licence (L), 19 % en master (M), 4 % en doctorat (D), 9 % en diplôme universitaire de technologie (DUT) et 20 % dans les autres formations et se distribuent de façon très hétérogène sur les différents sites : Pau 7 920 (65 %), Bayonne 2 062 (17 %), Anglet 983 (8 %), Tarbes 745 (6 %) et Mont-de-Marsan 397 (3 %).

Ces sites hébergent l'offre de formation : 17 mentions de licence, 16 mentions de master et 22 licences professionnelles, structurée en trois champs de formation : droit, économie et gestion (DEG) - arts, lettres, langues, sciences humaines et sport (ALLSHS) - sciences et technologies (ST). Ces trois champs couvrent les différents niveaux de formation L, M et LP⁹ (pour DEG : 3 L, 6 LP et 5 M ; pour ALLSHS : 8 L, 1 LP et 4 M et pour ST : 6 L (17 parcours), 7 M et 15 LP). Les enquêtes réalisées par l'ODE¹⁰ font apparaître des taux élevés d'insertion professionnelle : 88 %¹¹ des

³ Institut polytechnique de Bordeaux

⁴ CUEA : Communauté d'universités et établissements d'Aquitaine

⁵ Idex: Initiatives d'excellence du programme d'investissements d'avenir (PIA)

⁶ BTP : bâtiment et travaux publics

⁷ Accélérer le développement d'un campus d'excellence à Bordeaux (<http://idex.u-bordeaux.fr/>)

⁸ UPPA en chiffres 2015 - données 2013-2014

⁹ Licence professionnelle

¹⁰ Observatoire des étudiants

étudiants diplômés en LP, 85 %¹² pour les masters, 88 %¹³ pour les ingénieurs et 89 %¹⁴ pour les doctorants, dont en moyenne 70 % ont un emploi stable, quel que soit le niveau de diplôme concerné.

L'UPPA compte, en effectifs physiques, 1 369 personnels (plafond d'emplois de 1 117 ETP¹⁵), tous statuts confondus (56 % d'enseignants et 44 % de Biatss¹⁶, titulaires ou non)¹⁷. Sur les 764 emplois d'enseignants, 483 sont des emplois d'enseignants-chercheurs (132 PR, 310 MCF, 17 PAST et 24 ATER¹⁸), 128 des emplois d'enseignants du second degré et 153 autres (supports occupés par des doctorants, des contractuels et des lecteurs). Sur les 549 emplois Biatss, 48 % sont déconcentrés dans les composantes et 52 % sont au niveau central. Tous ces personnels sont répartis dans dix composantes : cinq unités de formation et de recherche (UFR) de droit commun (droit, économie et gestion - sciences et techniques de Pau - sciences et techniques de la côte basque - lettres, langues, sciences humaines et sport - pluridisciplinaire de Bayonne), deux écoles d'ingénieurs internes (ISA BTP¹⁹ et ENSGTI²⁰), deux instituts universitaires de technologie (IUT des Pays de l'Adour et de Bayonne / Pays basque), un institut d'administration des entreprises (IAE).

La recherche est structurée par quatre fédérations qui regroupent 14 des 24 unités de recherche (UR) dont huit unités mixtes (CNRS : cinq UMR, CNRS-Total : une UMR, CNRS-Inria : une UMR, Inra : une UMR), une USR CNRS, une UMS CNRS²¹ et 14 équipes d'accueil.

Le budget prévisionnel de l'établissement est de 120,8 M€. La pression de la masse salariale est importante et représente 83,4 % des ressources encaissables²². Le fonds de roulement est légèrement inférieur à 5,8 M€, garantissant un peu moins de 20 jours de fonctionnement courant. L'UPPA bénéficie des responsabilités et compétences élargies (RCE²³) depuis 2010. Son patrimoine immobilier est de l'ordre de 391 000 m² de campus²⁴.

Une stratégie de développement dans un environnement partenarial et socio-économique dynamique mais contrainte par une situation financière préoccupante

L'UPPA bénéficie de la présence très significative de grands centres de recherche et de développement (R&D) privés et du soutien marqué des collectivités locales. Le bassin industriel environnant est très dynamique comme en témoigne la présence de quatre des 100 premiers centres R&D français avec plus de 5 000 emplois R&D²⁵.

L'UPPA a connu, en 2010 et 2011, deux exercices financiers déficitaires qui ont déclenché plusieurs diagnostics et audits. Le diagnostic de 2011 s'est concrétisé par la signature d'un avenant au contrat quinquennal. Fin 2012, un diagnostic flash sur la situation budgétaire et financière de l'UPPA a été diligenté par la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) afin d'évaluer la mise en œuvre des pistes élaborées dans l'avenant visant, en priorité, la rationalisation de l'offre de formation et l'amélioration des rentrées des financements de la recherche. Une mission confiée à l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) a eu pour objectif en novembre 2013, de fournir à l'établissement les éléments d'analyse et les pistes pour assurer une soutenabilité financière pérenne de ses projets de développement. Les différents diagnostics et audits ont mis en évidence un déficit structurel qui ne pourra pas se résoudre, selon l'IGAENR, par des économies réalisées sur les seules charges externes²⁶.

¹¹ Enquête réalisée auprès des 575 diplômés de 2012, 30 mois après l'obtention de leur diplôme (taux de réponse 86 %)

¹² Enquête réalisée auprès des 843 diplômés en 2012, 30 mois après l'obtention de leur diplôme (taux de réponse 86 %).

¹³ Enquête réalisée auprès des 120 diplômés 2011, entre 15 et 18 mois après l'obtention de leur diplôme (taux de réponse 86 %).

¹⁴ Enquête réalisée auprès de 85 docteurs - thèse soutenue en 2012, 3 ans après leur soutenance (taux de réponse 89%).

¹⁵ Équivalent temps plein

¹⁶ Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

¹⁷ UPPA en chiffres 2015

¹⁸ PR : professeur des universités ; MCF : maître de conférence ; PAST : professeur associé à service temporaire ; ATER : attaché temporaire d'enseignement et de recherche

¹⁹ Institut supérieur aquitain du bâtiment et des travaux publics

²⁰ École nationale supérieure en génie des technologies industrielles

²¹ UMR Unité mixte de recherche ; USR Unité de service et de recherche ; UMS Unité mixte de service

²² Tableau de bord financier de la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle-DGESIP (ratio de l'exercice 2013)

²³ RCE: Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités

²⁴ UPPA en chiffres 2015

²⁵ Classement industrie et technologie 2014 (<http://www.industrie-techno.com/>)

²⁶ Audit IGAENR novembre 2013

Conscient de cette situation de fragilité financière, le président et son équipe, après ne pas avoir pourvu une quinzaine de postes et réduit les enveloppes dédiées aux primes, ont décidé d'accentuer leurs efforts sur la rationalisation de l'offre de formation et une structuration plus efficiente des services. La gouvernance de l'UPPA est résolument tournée vers la stratégie assumée d'une université multi-site assurant son rôle social d'établissement d'enseignement supérieur de proximité et d'une université scientifique occupant un rôle stratégique dans la CUEA grâce à sa position transfrontalière et géographique au sud de la future grande région.

En accord avec l'UPPA, le comité d'évaluation du HCERES a conduit la visite sur les deux sites principaux de l'université : Bayonne et Pau.

Dans ce contexte, l'évaluation s'est attachée, plus particulièrement, à l'analyse de la stratégie de développement de l'UPPA à travers les thèmes suivants :

- la gouvernance de l'université de Pau et des Pays de l'Adour ;
- le positionnement géographique et l'implantation multi-site de l'université ;
- les stratégies d'articulation de la formation et de la recherche ;
- la politique partenariale avec le milieu socio-économique ;
- la situation financière de l'UPPA et ses implications politiques.

La stratégie et la gouvernance

I – Une gouvernance affirmée avec une vision stratégique et des instances participatives

1 ● Des organes de discussions et de décisions articulés

Depuis la loi ESR de 2013²⁷, l'UPPA a adopté une structure de gouvernance classique : un conseil d'administration à 44 membres (CA), un conseil académique regroupant les membres de la commission de la recherche (CR : 40 membres) et de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU : 32 membres). Conscient du rôle fondamental du CA mais aussi de ses difficultés de fonctionnement (pas plus 30 membres en exercice présents en séance depuis 2014²⁸), le vice-président (VP) du CA a apporté plusieurs améliorations : dématérialisation de tous les documents instruits, phasage du CA avec traitement des questions techniques en fin de conseil, notamment.

Afin de valoriser sa pluridisciplinarité, l'UPPA a conservé les trois anciens conseils de la recherche représentant les secteurs disciplinaires : droit, économie et gestion (DEG) - lettres, langues, sciences humaines et sociales (LLSHS) - sciences et techniques (ST), ayant pour mission de préparer et d'instruire, en amont des séances de la CR, les questions techniques et de politique scientifique. Les arbitrages disciplinaires en sont facilités et plus aisément acceptés.

En cohérence avec ses fortes relations avec le milieu socio-économique, l'UPPA, s'est dotée depuis 2013 d'un comité d'orientation stratégique (COS), organe de consultation et de débat (de 49 personnes), comprenant des personnes du monde académiques (7), des milieux socio-économiques locaux (7) et des collectivités territoriales (7). Les autres membres sont des personnalités qualifiées (7), des représentants d'organisations syndicales (4), des scientifiques extérieurs à l'UPPA (4) et des personnels de l'université (13). Sa mission principale est de seconder l'université pour définir sa stratégie de développement. Le COS est articulé avec le CA en le conseillant pour la construction du contrat quinquennal : son rôle au long cours, en dehors de la préparation de l'évaluation par ce comité d'experts et du contrat quinquennal d'objectifs et de performance, se doit d'être précisé.

L'équipe de gouvernance a opté pour un mode de pilotage participatif et collégial, adapté à la taille de l'université. Plusieurs groupes de travail ont été créés afin d'animer la réflexion autour des thématiques de gestion de l'établissement. Leur pertinence réside dans les objets traités : simplification des procédures administratives, précarité des vacataires et système d'informations, par exemple. D'autres groupes traitent de sujets plus spécifiques en amont des conseils, tels que le statut des enseignants du second degré, la formation continue et l'apprentissage.

2 ● Une équipe de gouvernance omniprésente et accessible

L'équipe présidentielle conduit un dialogue de gestion avec les composantes et les services communs afin d'arrêter en concertation leurs objectifs et leurs moyens. Le président reçoit les responsables des composantes et des services lors de réunions associant les trois VP statutaires, le bureau de la CFVU et les services administratifs concernés. Il serait souhaitable que cet échange donne lieu à un contrat d'objectifs et de moyens entre l'université et les composantes. Par ailleurs, le président réunit mensuellement le conseil des directeurs de composantes.

L'équipe de direction réunie autour du président (29 membres : directeur général des services (DGS), 3 VP statutaires, VP étudiant, 7 VP délégués, 16 chargés de mission) a pour mission de réaliser les bilans de l'activité des conseils et des commissions consultatives et de décider des projets à mettre en œuvre. Piloté par le président, le bureau de l'université composé de 28 membres (18 de droit : 3 VP statutaires, DGS, agent comptable, 3 chargés de mission des conseils recherche, 10 directeurs des UFR, écoles et instituts et 10 membres élus du CA et sur proposition du président : 2 EC, 2 Biatss, 2 usagers et 4 directeurs de recherche), débat des sujets politiques et de structuration de l'UPPA en termes de recherche et de formation. Cette organisation permet aux directeurs de composantes de prendre part aux discussions précédant la finalisation des décisions avant soumission aux conseils. Le président impulse la politique en dirigeant lui-même les séances des conseils et comités prévus par la loi (CA, CAC, CR, CFVU, CT, CHSCT).

²⁷ Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche : (<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027735009&categorieLien=id>)

²⁸ Relevé de conclusions des CA (juin 2014-mai 2015)

La répartition des rôles est claire et les relations professionnelles apparaissent globalement bonnes entre l'équipe de direction et les services centraux, bien que l'organigramme soit dense. Les commandes émanant directement du président pour les grands chantiers et projets s'avèrent représenter le mode opératoire principal de pilotage. La disponibilité et l'accessibilité de l'équipe de gouvernance, en particulier de son président, sont régulièrement soulignées par l'ensemble des personnels et les personnalités extérieures.

3 ● Une centralisation parfois nécessaire

Les statuts de l'UPPA adoptés en 2011 ont été modifiés à plusieurs reprises en CA pour être approuvés dans leur état actuel en décembre 2014. L'article 1 prévoit explicitement le caractère multipolaire de l'université, en délimitant les sites géographiques : Pau, côte basque (Bayonne / Anglet), Tarbes et Mont-de-Marsan.

Si l'empreinte facultaire soulignée lors de la dernière évaluation organisée par l'AERES persiste (désignation des UFR par leur localisation), elle apparaît moins prégnante que par le passé. Le souci permanent de faire participer la plus grande part de la communauté à la vision stratégique de l'avenir de l'UPPA tend à gommer les aspects négatifs d'un esprit facultaire de cloisonnement et d'indépendance. L'implication de nombreux personnels dans les groupes de travail et les efforts pédagogiques d'explication des décisions à prendre visent à obtenir une adhésion de la communauté au projet de l'établissement. A titre d'exemple, le plan triennal de redéploiement de 42 emplois d'enseignants-chercheurs (EC) et d'enseignants sur la période 2015-2017 a été voté à 17 voix contre 5 lors du CA du 26 juin 2014.

La volonté d'assumer un rôle de formation supérieure de proximité entraîne, en raison de la situation multi-site, une répartition hétérogène des forces et des moyens. Il apparaît que le pilotage du multi-site est sous la forte pression d'un rééquilibrage des effectifs des personnels, revendiqué par les différents sites. Si nous comparons le nombre d'étudiants inscrits sur chacun des sites et les effectifs d'enseignants-chercheurs sur ces mêmes sites, force est de constater que des inégalités existent (Pau : 72 % pour 65 %, côte basque : 21 % pour 25 %, Tarbes : 3 % pour 6 %, Mont-de-Marsan : 4 % pour 3 %, pourcentage d'enseignants au regard des effectifs d'étudiants inscrits sur chaque site). Le plan triennal de redéploiement des postes devrait atténuer ces différences. Cependant, il pourrait être risqué de rechercher des égalités chiffrées uniquement entre des effectifs étudiants (fluctuation à anticiper) et enseignants, qui pourraient conduire à des inéquités de traitement par la non prise en compte dans ce calcul de fonctions et de tâches telles que la recherche et les responsabilités collectives.

La baisse puis la stabilisation des effectifs étudiants enregistrée depuis les années 2000²⁹ caractérise l'UPPA comme une université surdotée en termes d'enseignants-chercheurs comparativement aux universités de taille similaire pluridisciplinaires hors santé (part enseignant : 62,9 % UPPA *versus* 60,4 % autres universités, nombre d'étudiants pour un enseignant : 14,1 UPPA *versus* 15,7 autres universités³⁰). Ce taux d'encadrement amène le comité à s'interroger sur la rationalisation des activités en regard du potentiel enseignant dont dispose l'UPPA.

La gouvernance de l'UPPA est consciente de la nécessité de centraliser certaines fonctions et services, capitale pour son efficacité et pour renforcer le sentiment d'appartenance de toutes les composantes à l'établissement. Depuis 2012, l'UPPA a entamé une réflexion avec ses 10 composantes sur un projet de scolarité centrale, qui devrait voir le jour en 2016 [conditions d'accueil des personnels non encore avalisées - discussions en cours du comité technique (CT)³¹ et avis défavorable du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)³²]. Pour des raisons de politique territoriale le site basque conserve un service de scolarité en propre. Si nous pouvons comprendre l'importance de cette bipolarité en termes politiques, cette situation ne pourra pas perdurer, au risque d'une dispersion des compétences et des forces et d'un surcoût, qui affaibliraient les différentes parties mais aussi l'ensemble. L'autre risque serait que ce manque de mutualisation, voire de centralisation de certaines fonctions, soit un frein à une évolution et à une reconnaissance à l'échelle internationale, par défaut de lisibilité.

II – Un appui fort de partenaires variés

En s'appuyant sur un soutien fort des collectivités territoriales, l'UPPA développe une politique de partenariats riche et fructueuse, tant avec des partenaires académiques qu'avec des partenaires du monde socio-économique. Cette politique vient renforcer les moyens de l'université et favoriser sa visibilité et son rayonnement international. Dans un contexte budgétaire contraint, l'UPPA devra poursuivre ses efforts pour lever des ressources propres qui lui permettront de poursuivre son développement. Avec huit unités mixtes CNRS, une UMR Total/CNRS, une unité mixte

²⁹ Annexe du rapport d'autoévaluation page 59

³⁰ Données PAPesr

³¹ PV du CT de proximité du 12 février 2015

³² Relevé de conclusions du CHSCT du 5 mai 2015

UPPA/Inra et deux équipes communes avec Inria, les grands organismes sont bien représentés, même si quelques craintes existent vis-à-vis d'un recentrage régional du support CNRS sur l'Idex bordelais. Bien que fragilisée par sa non participation à l'Idex bordelais, l'UPPA est considérée comme un acteur à part entière de la CUEA.

1 ● Un soutien sans faille des collectivités territoriales

Créée historiquement dans le cadre du développement du bassin de Lacq, l'UPPA, bien ancrée dans son territoire, bénéficie de soutiens financiers forts des collectivités locales (environ 1,94 M€ de subvention annuelle)³³. Ces engagements portent sur l'ensemble des besoins de l'université (formation, recherche mais aussi investissement et immobilier). Ces fonds permettent actuellement des investissements immobiliers (nouveaux locaux pour : l'unité de recherche Iprem³⁴, la fédération de recherche Ipra³⁵, l'Equipex MARSS³⁶, des équipements de la plateforme de valorisation Canoe, notamment). Les subventions des collectivités, formalisées pour la plupart par des conventions cadre, sont spécifiquement dédiées aux implantations universitaires présentes sur leur propre territoire et financent aussi des contrats doctoraux, des programmes de recherche et des actions de formation de l'université. D'autres financements viennent en appui de la politique transfrontalière de l'établissement. Chaque collectivité locale a sa propre gestion des financements dédiés à la recherche, ce qui oblige l'établissement à morceler et à multiplier les appels à projets internes, limitant ainsi sa capacité de management scientifique par le biais de ces financements. Par ailleurs, l'UPPA devra être attentive à l'impact des investissements nouveaux permis par l'appui des collectivités locales sur les coûts de fonctionnement futurs de son ensemble immobilier.

2 ● Des partenaires socio-économiques très présents

L'UPPA tire parfaitement profit de sa position au sein d'une région particulièrement dynamique en termes de R&D en développant de nombreux partenariats avec le monde socio-économique. Le partenariat le plus fort est bien évidemment celui avec la société Total, avec laquelle l'UPPA a une unité de recherche commune (LFC-R, UMR UPPA-CNRS-Total)³⁷, mais aussi deux cellules de valorisation (Chloe³⁸ et Opera³⁹). Le partenariat avec Total est structurant pour l'université, Total souhaitant que l'UPPA joue un rôle de premier plan au niveau international dans le domaine des géosciences appliquées aux ressources pétrolières. Mais les partenariats avec le monde socio-économique vont bien au-delà. L'université développe également des relations privilégiées avec Arkema, Safran Turboméca, et a lancé un LabCom⁴⁰ avec URGO. Ces partenariats socio-économiques complètent les ressources de l'université (6,3 M€ de ressources propres en 2014 sur contrats de recherche et activités des cellules de valorisation⁴¹). L'université a su tirer profit du mécanisme des instituts Carnot dont elle a obtenu le label en 2012 pour son projet ISIFoR⁴², qui lui apporte près de 500 k€/an de financement complémentaire pour soutenir des projets de recherche. L'université devra être attentive à ce que le fort dynamisme de ses partenariats avec le monde économique n'oriente pas ses ressources vers le développement d'équipes de niveau international exclusivement dans certains domaines, et ne perturbe pas l'équilibre entre recherche et formation, en particulier au niveau L.

3 ● Un renfort des EPST⁴³

Des partenariats avec le CNRS, Inria et l'Inra viennent renforcer plusieurs unités de recherche de l'UPPA (chercheurs : 39 CNRS, 15 Inra et 8 Inria ; ITA⁴⁴ : 30 CNRS et 11 Inra)⁴⁵. L'université partage avec le CNRS neuf unités mixtes de recherche, dont une avec Total. Les résultats et les évolutions de ces unités font l'objet d'un suivi régulier dans le cadre d'une commission commune à l'UPPA et au CNRS. Les bilans d'activité conduisent le CNRS à afficher une

³³ Annexe du rapport d'autoévaluation : annexe 10

³⁴ Institut pluridisciplinaire de recherche sur l'environnement et les matériaux

³⁵ Fédération de recherche : Institut pluridisciplinaire de recherche appliquée (Ipra FR2952) ; Laboratoire des fluides complexes et leurs réservoirs (LFC-R UMR5150) CNRS-UPPA-Total ; Laboratoire de mathématiques et de leurs applications-Pau (LMAP UMR5142) CNRS-UPPA ; Laboratoire des sciences de l'ingénieur appliquées à la mécanique et au génie électrique (SIAME EA4581)

³⁶ Equipex Marss, centre de spectrométrie de masse pour les sciences de la réactivité et de spéciation (<http://www.univ-pau.fr/live/recherche/labellisations/Equipex-Marss>)

³⁷ Laboratoire des fluides complexes et leurs réservoirs - UMR Total CNRS 5150

³⁸ Cellule d'application dans le domaine la modélisation des mécanismes de production subsurface en partenariat avec la société Total - Adossée à la fédération Ipra

³⁹ Cellule d'application dans le domaine de la géophysique pétrolière en partenariat avec la société Total - Adossée à la fédération Ipra

⁴⁰ Programme de laboratoire commun de l'ANR à destination des PME

⁴¹ Rapport d'activité de la DRV pour 2014

⁴² ISIFoR fédère la recherche académique dédiée aux enjeux énergétiques et environnementaux du sous-sol, en Aquitaine et en Midi-Pyrénées

⁴³ Établissements publics à caractère scientifique et technologique

⁴⁴ Ingénieurs, techniciens et personnels administratifs

⁴⁵ Rapport d'autoévaluation 2015

volonté forte de maintien de son investissement dans les unités mixtes. L'engagement d'autres EPST se traduit par l'accueil au sein de l'unité de recherche LMAP⁴⁶ de deux équipes communes avec Inria (*Magique 3D* et *Cagire*), du partage avec l'Inra d'une unité mixte très reconnue dans son domaine (Ecobiop) et de la création future d'une deuxième unité mixte (Numéa). Les cadres budgétaires contraints des EPST ne permettent néanmoins pas d'envisager un développement significatif de ces partenariats, d'autant plus que l'UPPA n'est pas membre de l'Idex bordelais, et n'est donc pas partenaire du contrat de site signé entre le CNRS et l'Idex. Par ailleurs, l'Inra arrive au terme de sa politique de transformation de ses unités propres en unités mixtes en Aquitaine.

4 ● Une singularité cultivée pour une complémentarité avec les partenaires académiques

L'UPPA, membre fondateur de la CUEA, entend bien jouer un rôle dans le développement de l'enseignement supérieur en Aquitaine, voire dans une région de plus grande envergure. L'enjeu repose sur l'articulation du pôle métropolitain bordelais avec l'UPPA. Le pôle bordelais a opté pour une structuration légère de Comue, et non une Comue de gestion, avec très peu de compétences transférées, ayant pour mission de structurer, de dynamiser et d'animer l'association des établissements fondateurs et rattachés à la Comue. L'UPPA affirme sa position sur le territoire aquitain en cultivant de façon équilibrée sa complémentarité par sa singularité et sa participation par ses collaborations. Elle adhère au rôle important que pourrait jouer une maison des sciences de l'homme Aquitaine (MSHA) pour fédérer et améliorer le niveau de la recherche des sciences humaines et sociales (SHS). Concernant la place de l'Espé⁴⁷ elle souhaite clairement une école régionale rattachée à la CUEA. L'implantation transfrontalière et les relations partenariales de l'UPPA représentent des atouts majeurs renforçant le pôle d'enseignement supérieur aquitain.

III – Une communication au service du développement des axes stratégiques de l'université

1 ● Une direction de la communication dynamique, volontaire et professionnelle

La direction de la communication (DirCom) est composée de six personnes (5,70 ETP) représentant les corps d'expertise (infographiste, webmaster, standardiste) nécessaires au développement de la communication. Les priorités du service, non exclusives, sont tournées vers la promotion de l'offre de formation de l'UPPA vers l'extérieur pour se faire connaître et reconnaître, et la communication interne pour favoriser le sentiment d'appartenance. La communication par l'événementiel est importante comme en témoigne le nombre d'actions annuelles (une centaine) auxquelles participe la DirCom, en tant qu'assistante des événements organisés par les composantes et les services : *Enfin jeudi !*, journées portes ouvertes, journée d'insertion professionnelle des masters, visites du campus, *Ma thèse en 180 secondes*, et aussi colloques, journées d'études, forum des métiers et les doctoriales transfrontalières, par exemple.

Les outils de communication interne offrent une panoplie complète. La refonte du site web de l'UPPA a favorisé l'actualisation des informations avec un accès et une navigation facilités (150 liens internes de navigation) et des entrées signifiantes (entrée par statut : étudiant, personnel, chercheur, journaliste et entreprise). Outre la présence de l'UPPA sur les réseaux sociaux et l'utilisation des outils classiques de communication, la richesse et la qualité des documents disponibles sont notables (charte graphique, flyers et revues de presse) ainsi que leur diversité allant des plaquettes de présentation des diplômes, des posters de présentation de filières, des insertions publicitaires de l'IAE, ENSGTI et ISA BTP aux newsletters et aux plaquettes pour la récolte de la taxe d'apprentissage.

Les demandes de prestations internes sont communiquées directement à la DirCom par un formulaire d'annonce à renseigner en ligne. Bien que l'équipe tienne un tableau de gestion des projets, la constante augmentation du nombre de sollicitations, requiert de porter une vigilance accrue à leur priorisation eu égard aux ressources humaines disponibles et aux limites de programmation. Il est souhaitable qu'une réflexion soit rapidement menée sur le risque, non négligeable, que la DirCom ne puisse répondre à toutes les demandes exprimées.

2 ● Une communication au service de la politique de l'UPPA

La volonté de l'équipe présidentielle de renforcer une identité et une culture universitaires partagées par toute la communauté s'est traduite par la création du nouveau logo et de la nouvelle charte graphique de l'UPPA en 2014. Il s'agit de maintenir le fragile mais nécessaire équilibre entre les sites, qui ont leur propre identité

⁴⁶ Laboratoire de mathématiques et de leurs applications de Pau (UMR CNRS 5142), membre de l'Ipra

⁴⁷ École supérieure du professorat et de l'éducation

territoriale, et l'université qui les rassemble et leur donne une identité institutionnelle. Si les sites sont présents et présentés régulièrement par leur implantation, la communication de l'UPPA se veut réellement englobante pour renforcer le sentiment d'appartenance à un même et unique établissement. La symbolique du nouveau logo de l'UPPA témoigne très clairement de la réflexion conduite sur son identité et sur sa stratégie de développement (les couleurs pour représenter les différents sites : mer et montagne/bleu et vert ; les pixels pour l'ouverture des compétences ; les lettres pour les interactions ; la disposition des éléments pour symboliser « l'ouverture, l'échange et la modernité »⁴⁸).

La diffusion de l'information vers l'extérieur est conséquente et organisée par la direction de la communication. Les actions se traduisent notamment par une participation à plusieurs salons et événements devant permettre à l'UPPA de renforcer sa présence sur le territoire et d'amplifier son attractivité. Un effort particulier est fourni en direction des lycées par un plan de communication spécifique avec 11 000 guides des études distribués et la coordination de la participation de l'UPPA sur neuf salons des lycéens : Pau, Bayonne, Tarbes, Mont-de-Marsan, Bordeaux et Périgueux.

3 ● Une promotion de l'UPPA assurée par la gouvernance

Un maillon important mais encore faible de la communication de l'université vers l'extérieur est sa lisibilité par les partenaires socio-économiques, industriels et par la presse. La gouvernance de l'UPPA est consciente de la nécessité d'un portail unique (projet présent dans le projet I-Site), pour les partenaires économiques en particulier, afin de communiquer sur ses compétences et ses forces.

La promotion vers l'extérieur de l'identité de l'UPPA est réalisée à deux niveaux d'intervention : une newsletter et des démarches pro-actives de l'équipe de gouvernance, en particulier par le président. Depuis 2010, la Lettre de l'UPP@ est distribuée en version électronique en interne mais surtout à près de 1 050 abonnés externes représentant des publics très divers : des collectivités territoriales, des institutions, des associations et des particuliers. L'objectif est d'accroître la visibilité de l'UPPA par l'information bimensuelle sur les réussites, les projets et les forces de l'université. La présence et la participation active de l'équipe présidentielle à de nombreuses instances et le contact direct avec la gouvernance sont régulièrement soulignés et appréciés par les partenaires académiques et industriels, même si ces derniers appellent à une plus grande lisibilité du dispositif universitaire.

IV – Une politique de la qualité performante

L'UPPA affirme une politique de la qualité depuis le début des années 2000 favorisant, au cours du temps, l'émergence d'une culture qualité confirmée et partagée par l'ensemble de la communauté. Cette culture qualité est attestée par l'existence de services appropriés comme l'observatoire des étudiants (ODE, créé en 2002) qui abrite la cellule qualité mise en place en 2007 en lien avec la création d'une mission démarche qualité. Cette mission est assurée par une chargée de mission pour la démarche qualité des formations, appuyée par la cellule qualité (un ETP).

1 ● Des outils et des dispositifs efficaces

Les outils et les instruments élaborés sont performants et ils répondent aux critères de qualité figurant dans le cadre de référence européen pour les démarches qualité dans l'enseignement supérieur (European Standards & Guidelines/ENQA⁴⁹, 2009). L'outillage et les dispositifs sont conformes aux exigences de récoltes de données systématiques et robustes, de démarches d'analyse et d'interprétation des données rigoureuses, et de l'exploitation des données et des résultats produits à des fins d'amélioration continue des processus.

L'établissement dispose d'une charte qualité, témoignant des valeurs de sa culture qualité et d'un référentiel interne. Les procédures et les dispositifs mis en place pour documenter la qualité de la formation et de l'enseignement sont formellement adoptés et communiqués en interne et en externe. La cellule qualité établit un calendrier de travail et une planification des différentes enquêtes et sondages afin d'éviter les phénomènes de saturation des publics questionnés, qui reste néanmoins un risque non négligeable.

Les méthodologies articulent de manière pertinente : l'autoévaluation, les évaluations internes et externes, les études internes ainsi que les enquêtes, dont certaines sur commande des enseignants-chercheurs. La cellule qualité de l'ODE est souvent force de proposition quant aux enquêtes à mener et entretient des collaborations avec des partenaires extérieurs pour la réalisation des enquêtes à grandes échelles, en particulier pour le suivi des bacheliers.

⁴⁸ Charte graphique de l'UPPA

⁴⁹ *European Association for Quality Assurance in Higher Education*

En revanche, malgré l'existence des données factuelles, le rapport d'autoévaluation fourni ne présente pas une analyse critique portée sur les propres activités, les forces et les faiblesses, ce qui aurait constitué une grille de lecture pertinente pour évaluer la trajectoire, la dynamique de développement de l'université et les objectifs atteints ou non.

2 ● Une démarche qualité efficiente à déployer

La démarche qualité est devenue un outil précieux pour le pilotage de la qualité des formations et de l'enseignement. La cellule qualité qui a la charge des travaux d'évaluation des enseignements, de labellisation et de certification qualité au niveau des formations est installée au sein de l'ODE.

La bonne facture des travaux fournis par la cellule qualité ainsi que sa capacité à élaborer un projet stratégique ont amené le comité à s'interroger sur le périmètre de ses missions au regard de la stratégie de développement de l'UPPA. Une démarche systémique de qualité pourrait être un avantage et un atout politique dans les défis que l'UPPA aura à relever prochainement (I-Site, nouvelle grande région, positionnement CUEA).

Le comité préconise à l'UPPA de poursuivre la démarche qualité appliquée aux formations mais aussi de la déployer aux autres secteurs stratégiques de l'université tels que la recherche, le pilotage et les partenariats industriels. La réussite et la pertinence de cette ouverture dépendront de la capacité à articuler intelligemment les missions respectives de la cellule qualité et de la DPIL.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

1 • Une politique scientifique pilotée mais hétérogène selon les secteurs

Dans un contexte multi-site où une proportion importante des UR est positionnée sur plusieurs sites et plusieurs composantes, les structures de pilotage de la recherche paraissent efficaces et correspondent aux attentes des acteurs. La présence de tous les acteurs au sein des trois conseils sectoriels de la recherche (ST, DEG, et LLSHS) permet une bonne interaction entre les unités et l'élaboration de propositions consensuelles qui alimentent les réflexions de la commission recherche sur l'affectation des moyens (emplois notamment). L'existence de quatre fédérations de recherche regroupant les unités par domaine assure une animation scientifique complémentaire. Sur ces quatre fédérations seules trois ayant rempli leurs missions sont conservées : Espace, frontières et métissage, Milieux et ressources aquatiques et Institut pluridisciplinaire de la recherche appliquée dans le domaine du génie pétrolier (Ipra). La fédération Collectivités et territoires n'est pas renouvelée.

Cette organisation en fédération reçoit un fort soutien des acteurs favorisant les échanges d'information entre la présidence et les UR. Les moyens récurrents sont affectés aux unités en fonction d'une notation interne établie à partir des retours d'évaluation et d'un modèle prenant en compte des éléments de performance (évaluation, producteurs, typologie de recherche, tutelle d'EPST). 14 contrats doctoraux sont financés par l'établissement et un nombre équivalent par les collectivités. Un prélèvement forfaitaire de 20 % sur les contrats de recherche et 30 % sur les prestations alimente le fonds dédié à la mise en œuvre de la politique scientifique : 7 % reviennent aux conseils sectoriels (5 % pour le conseil auquel est rattachée l'unité qui porte le contrat, et 1 % pour chacun des deux autres conseils) qui organisent leurs propres actions incitatives. Les moyens consacrés au soutien d'actions transverses sont en revanche faibles (environ 60 k€ à mettre en regard des ressources de la recherche d'environ 10 M€).

Les deux directions de la recherche et de la valorisation ont été regroupées en une direction de la recherche et de la valorisation bien dotée (17 personnes représentant 14 ETP) dont l'efficacité dans la collecte d'indicateurs, l'aide aux porteurs de projets et la gestion de contrats sont largement reconnues par les directeurs d'unités et l'ensemble des acteurs. Le recrutement récent d'un chargé de mission Europe est salué très positivement et devrait permettre une meilleure réussite aux appels d'offre européens, qui restent actuellement à un niveau modeste.

Le secteur des sciences et techniques est le fer de lance de la recherche à l'UPPA. Il a su se structurer en huit unités (une UMR Inra, deux CNRS, une Total/CNRS, une UMS et trois EA) et deux équipes projets avec INRIA qui ont pour certaines, aujourd'hui, un réel rayonnement national et international (Iprem et Ipra) et qui manifestement ont un rôle moteur dans la politique de recherche de l'établissement. Ce secteur crée à l'UPPA un écosystème scientifique soutenu par des partenariats industriels forts et pérennes. La création de l'institut Carnot ISIFoR, le portage de l'Equipex Marss, la participation à l'Equipex Xyloforest⁵⁰, l'obtention du Labex Store-Ex⁵¹, la participation à l'ITE INEF4⁵² sont, aujourd'hui, des éléments tangibles du dynamisme et de la réussite de ce secteur. L'animation scientifique est assurée au travers de deux fédérations de recherche (Mira et Ipra) qui regroupent les unités du secteur et les associent à des unités Inra et Ifremer⁵³. Toutes les UR du secteur sont représentées au sein du conseil de recherche sciences et techniques, structure consultative, d'arbitrage et de proposition du secteur vers la CR. Ce secteur a été particulièrement impliqué dans la proposition d'I-SITE, qui se proposait d'en renforcer la structuration.

Le secteur des lettres, langues et sciences humaines constitué de deux UMR CNRS, une USR et six EA⁵⁴ apparaît moins structuré que le précédent et sa visibilité est certainement moindre, même s'il comporte des unités ayant des positionnements originaux au niveau national ou international (Iker⁵⁵). Bien que les unités, regroupées au sein de la

⁵⁰ Equipex Xyloforest : Son champ d'application couvre l'adaptation des ressources forestières aux changements climatiques, l'ingénierie du bois-construction

⁵¹ Laboratoire d'excellence sur le stockage électrochimique de l'énergie

⁵² Institut pour la transition énergétique. Il s'agit, d'une plateforme interdisciplinaire dans le domaine des énergies décarbonées (www.inef4.fr)

⁵³ Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (www.ifremer.fr)

⁵⁴ Équipe d'accueil

⁵⁵ Iker : Centre de recherche sur la langue et les textes basques

fédération EFM (FR4153⁵⁶), et toutes représentées au sein du conseil de recherche LLSH, se sentent bien impliquées dans la politique recherche de l'établissement, la fusion récente de l'UMR 5603 (Société environnement et territoire), apparemment imposée par le CNRS, avec une UMR bordelaise a suscité quelques émois et une certaine incompréhension. Actuellement, un travail de structuration est en cours dans le secteur des arts, lettres, langues. L'existence d'une maison des sciences de l'homme au niveau aquitain est une des opportunités de structuration dont les acteurs de l'UPPA doivent se saisir. Le secteur LLSH est un acteur fort de la stratégie transfrontalière de l'UPPA et des rapprochements avec des partenaires historiquement plus impliqués sur le secteur sciences et technologie ont été faits récemment, ouvrant des possibilités de collaboration intéressantes pour les unités concernées.

Composé de deux UMR CNRS et de cinq EA, le secteur droit, économie et gestion souffre peut-être plus que les deux précédents du caractère multi-site de l'UPPA. Si toutes les unités sont présentes au sein du conseil de recherche DEG, seulement trois d'entre elles contribuent à la fédération de recherche CLT (FR4154⁵⁷), fédération qui ne sera d'ailleurs pas renouvelée. Le domaine économie gestion, animateur de cette fédération, semble bien implanté sur son territoire et bénéficie de partenariats suivis avec les collectivités et les acteurs économiques. Pour le domaine du droit, et même si le droit européen et le droit public apparaissent comme des thématiques reconnues, une réflexion sur la structuration des unités afin d'en améliorer la visibilité externe peut paraître nécessaire.

2 ● La recherche, un élément structurant de la politique de l'UPPA

La recherche apparaît réellement comme un élément structurant de la politique de l'UPPA et elle est mise en avant dans ses axes principaux de partenariat que ce soit avec les grands organismes, le monde industriel ou les acteurs économiques, les collectivités, et les partenariats transfrontaliers. La mise en œuvre de la politique de recherche est fortement soutenue par des services d'appui bien structurés dont l'efficacité est reconnue par les acteurs. Les instances de gouvernance (CR et conseils sectoriels) paraissent bien adaptées et bénéficient d'un soutien fort de l'ensemble des secteurs. La faible implication des composantes dans la politique de recherche, et les interactions recherche-formation, notamment en premier cycle, semblent souffrir cependant du caractère multi-site (entraînant des lieux d'enseignement et des lieux de recherche différents) avec une faible implication des enseignants-chercheurs dans les prises de responsabilités pédagogiques (cf. chapitre II.1).

En 2013, les ressources de la recherche s'établissaient à 10,6 M€ dont 5,2 M€ de contrats et projets collaboratifs (1,87 M€ de l'ANR et 880 k€ de fonds européens), 2,1 M€ d'apports des collectivités, 3 M€ apportés par l'UPPA et 300 k€ par les EPST partenaires. L'activité recherche et innovation de l'UPPA la place dans le premier tiers des 78 universités ayant répondu en 2011 à une enquête menée par le réseau CURIE⁵⁸. Les documents fournis montrent un accroissement très significatif des publications dans des revues à comité de lecture durant la période 2009-2013. Le nombre de thèses encadrées passe également de 387 à 539 pour un potentiel de 252 habilitations à diriger des recherches (HDR) avec une progression très nette des thèses en cotutelle avec l'Espagne qui passent de 3 à 28. Ces différents éléments démontrent le dynamisme de la recherche et son implication forte dans la politique de l'UPPA.

II – Une offre de formation répondant à une demande sociale

1 ● Une offre de formation de proximité à rationaliser

L'UPPA assume son rôle d'université de proximité en déployant son offre de formation sur son territoire du sud de l'Aquitaine. Elle est implantée à Pau, sur la côte basque à Anglet et Bayonne, ainsi qu'à Mont-de-Marsan et Tarbes. Elle est également présente à Agen avec la licence professionnelle (LP) Métiers de la formation des jeunes et des adultes. Avec plus d'une centaine de diplômes proposés, elle offre aux lycéens des Pyrénées-Atlantiques, des Landes ou même des Hautes-Pyrénées une large palette de possibilités d'études dans l'enseignement supérieur.

Si historiquement les premières formations ont été ouvertes à Pau, l'essaimage sur la côte basque semble justifié en raison de la densité du bassin de population et de son attractivité (286 779 habitants en 2009 au Pays basque et une croissance de population de +9,3 % entre 1999 et 2009⁵⁹). L'UPPA offre des possibilités de poursuite d'études à proximité, dans un contexte où la part des bacheliers entamant des études supérieures est moindre qu'au niveau national, avec un déficit annuel de l'ordre d'un millier d'étudiants⁶⁰, et où 35 %⁶¹ de l'ensemble des étudiants

⁵⁶ Fédération de recherche : Espaces frontières métissage

⁵⁷ Fédération de recherche : Collectivités et territoires

⁵⁸ Valorisation, transfert de technologie et innovation issue de la recherche publique

⁵⁹ Données Insee 2012

⁶⁰ Rapport d'autoévaluation 2015

⁶¹ UPPA en chiffres 2015

de cette université sont boursiers. Cette relative désaffection des bacheliers de la côte basque pour les études supérieures contraste avec un fort taux de réussite au baccalauréat. L'UPPA en partenariat avec le rectorat a récemment diligencé une étude afin d'identifier et de comprendre les raisons de cette situation.

Si la situation de la côte basque est singulière, la désaffection des bacheliers pour une poursuite d'études dans l'enseignement supérieur sur le site de Pau devrait être également un sujet d'analyse pour l'équipe de gouvernance. Afin d'enrayer la baisse des effectifs (10 000 étudiants à Pau en 1999/2000 pour moins de 8 000 en 2015), un travail sur la complémentarité de l'offre de formation avec les universités bordelaises et une communication axée sur cette dernière prend ici tout son sens.

La volonté de l'UPPA de couvrir plusieurs sites avec un large éventail de formations conduit toutefois à un émiettement, avec des juxtapositions de parcours à faibles effectifs -la licence Langues, littératures et civilisations étrangères et régionales (LLCER) propose neuf parcours pour 73 inscrits en 2013/2014) et le master Arts, lettres, langues et civilisations compte 28 inscrits pour trois parcours de M2 Langues, littératures et cultures étrangères en 2011/2012 et 2012/2013⁶². Des actions correctives ont toutefois été mises en œuvre à partir de cette date : des parcours ont été supprimés ou intégrés à d'autres au cours des dernières années. La multiplicité des diplômes et des implantations va de pair avec des difficultés manifestes d'encadrement : un responsable pédagogique pour trois spécialités de LP, une faible implication des EC de rang A en licences générales. Une autre conséquence est l'hétérogénéité des taux d'encadrement allant d'un enseignant pour 26 étudiants sur le site de Pau, un pour 39 sur la côte basque, à un pour 48 à Tarbes⁶³, hétérogénéité en cours de réduction par un plan triennal de rééquilibrage interne des affectations. La viabilité de l'offre de formation nécessite des efforts de rationalisation et de simplification.

L'UPPA remplit également sa mission de proximité lorsque les spécialités des diplômes professionnels (LP et master) répondent aux attentes des milieux professionnels du bassin d'emplois comme en témoigne le fort taux d'insertion professionnelle (un seul étudiant en recherche d'emploi à l'issue de la formation dans plusieurs LP, des taux d'insertion dépassant 90 % en master, comme en STAPS avec 91 %) ⁶⁴. Quelques LP perdent toutefois leur raison d'être lorsqu'au lieu d'assurer une bonne entrée sur le marché du travail elles donnent lieu à un taux de poursuite d'études élevé (33 % pour la LP Statistique et informatique décisionnelle pour le management de la qualité et 28 % pour la LP Management de l'événementiel)⁶⁵. Un effort de clarification sur la finalité des diplômes proposés est souhaitable.

Les masters souffrent parfois d'un manque d'attractivité qui les conduit à fonctionner avec un effectif réduit. La mention Géographie, aménagement et sociologie ne réussit ainsi à rassembler que 20 à 30 étudiants par an. Dans le champ ST, les sept masters sont difficilement alimentés par des effectifs de licence déjà insuffisants dans certaines mentions ou parcours. La concurrence avec les grandes universités voisines, peu présente au niveau de la licence, se fait sentir au niveau master (par exemple en économie appliquée). Cette faiblesse des effectifs dans plusieurs masters devrait conduire l'UPPA à des regroupements de parcours là où ils sont pertinents.

2 ● Une politique de formation de composantes

L'offre de formation et la gestion des diplômes semblent davantage résulter de l'action de chaque composante que d'une politique pensée à l'échelle de l'UPPA. Les diplômes du champ ALLSHS sont portés par l'UFR LLSHS de Pau, les formations de STAPS⁶⁶ étant quant à elles implantées à Tarbes, et par une partie de l'UFR Pluridisciplinaire de la côte basque. Ceux du champ DEG sont portés par l'UFR DEG de Pau mais aussi par une partie de l'UFR Pluridisciplinaire de la côte basque, par l'IAE (implanté sur les deux pôles), et pour partie par l'IUT de Bayonne et du Pays basque. Quant à ceux du champ ST, ils sont portés par les deux UFR de ST l'une à Pau et l'autre à Anglet, par l'IUT des Pays de l'Adour, à Pau et Mont-de-Marsan, et pour partie par l'IUT de Bayonne et du Pays basque.

La répartition des diplômes entre les composantes qui les portent, pour tout ou partie, rend la lecture de l'offre de formation difficile. Si l'IAE est à même de gérer des diplômes à la fois à Pau et à Bayonne, le comité s'interroge sur le fait qu'une seule UFR au lieu de deux pourrait le faire pour les licences et les masters de Sciences et technologies. Il est fortement recommandé par le comité que deux étudiants s'inscrivant en première année de licence Economie-gestion à l'UPPA ne soient pas face à deux maquettes différentes parce qu'elles sont établies par deux UFR distinctes.

⁶² Données de l'observatoire des étudiants

⁶³ Rapport d'autoévaluation 2015

⁶⁴ Données de l'observatoire des étudiants

⁶⁵ Etude UPPA 2013 sur la promotion 2012

⁶⁶ Sciences et techniques des activités physiques et sportives

Il s'agirait là d'un moindre mal si la mise en œuvre de la politique de l'UPPA ne se déclinait pas différemment en fonction des composantes.

3 ● Des publics de formation continue peu diversifiés

Si l'UPPA offre un large choix de formations initiales, elle ne tient pas pour autant à négliger la formation continue. Des efforts dans ce sens ont été entrepris comme en témoigne la création d'une vice-présidence pour la formation continue, l'apprentissage et le développement des formations à distance. Le service commun de formation continue (FOR.CO) coordonne les validations d'acquis et offre un soutien aux personnes en reprise d'études.

L'effort en faveur de la formation continue est d'autant plus à amplifier que l'UPPA dispose encore d'une marge de progression dans ce domaine. En dépit de la crainte d'affronter un marché considéré comme saturé par des partenaires socio-économiques de l'UPPA⁶⁷, le taux affiché de 11 %⁶⁸ d'étudiants en formation continue ne saurait être considéré comme un maximum et offre une marge de manœuvre pour développer des formations tout au long de la vie. Le nombre d'heures-stagiaires qui a baissé de plus de 73 000 heures entre 2011 et 2013 (baisse de 12,4 %) a cru de 13% entre 2013 et 2014 retrouvant le niveau de 2011 mais encore peu de formations sont ouvertes à la formation continue.

En matière de validation des acquis de l'expérience (VAE), la situation a stagné ces dernières années avec 114 avis favorables pour 151 dossiers en 2011, contre 120 pour 150 dossiers en 2005⁶⁹. La relance de ce dispositif fait l'objet d'une volonté annoncée du FOR.CO, même si aucun plan d'action précis n'est encore établi.

L'alternance, avec des contrats de professionnalisation et d'apprentissage, est également à développer. Seulement 7 LP et 2 M2 accueillent des étudiants en apprentissage. L'UPPA devrait pouvoir s'appuyer sur son CFA hébergé et sur les CFA de branches, comme le CFA DIFCAM qui accompagne la LP Assurance, banque, finance et le master Banque et assurances, pour ouvrir plus largement les masters à l'apprentissage. Une singularité de l'UPPA est l'hébergement, depuis 2009, du centre de formation des apprentis (CFA) universitaire de Pau et des Pays de l'Adour⁷⁰ habilité à proposer neuf formations en apprentissage (2014-2015). Les formations proposées sont six LP et trois spécialités professionnelles de master. La charge financière moyenne qu'assume le CFA est de 180 k€. Bien que ce CFA puisse représenter un outil intéressant, une vigilance accrue doit être portée au fonctionnement du CFA, qui fait apparaître pour l'exercice 2014 un résultat net négatif de 28 k€⁷¹ dû à des retards de régularisation du Conseil Régional d'Aquitaine.

4 ● Des lignes directrices d'innovation pédagogique à construire

L'UPPA s'est récemment emparée de la question de l'innovation pédagogique par la réalisation de plusieurs actions : la nomination au sein de l'équipe de gouvernance d'un chargé de mission aux technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE), le soutien du centre de ressources et d'appui des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (CRATICE) aux porteurs de projets, l'extension du champ de compétences du service de formation continue aux formations à distance, le recrutement d'un *community manager* par le FOR.CO et le lancement, à brève échéance, d'un service universitaire de pédagogie (SUP).

La formation à distance reste pour l'essentiel à construire bien que des cours comme, par exemple, pour le diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU) soient disponibles en ligne. L'UPPA commence à lancer des appels à projets pour mettre en ligne des formations complètes. Des ateliers club numérique visent à sensibiliser les enseignants aux possibilités offertes par les nouveaux outils. Si l'UPPA dispose maintenant des outils pour offrir des enseignements à distance, il lui faut désormais mener une réflexion approfondie sur sa vision du développement et de l'innovation pédagogique, notamment celles qui concernent la formation à distance, comme l'une des réponses à apporter au fonctionnement multi-site.

⁶⁷ Rapport d'autoévaluation 2015

⁶⁸ UPPA en chiffres 2015

⁶⁹ FOR.CO, *La validation des acquis à l'UPPA, Statistiques 2011*, présentation annuelle interrompue en 2011

⁷⁰ Créé en 2009 par décision du conseil régional d'Aquitaine (Commission permanente du 4 mai 2009)

⁷¹ Compte financier 2014

III – Des formations de qualité appuyées sur les laboratoires

L'articulation entre formation et recherche devient véritablement visible en master (2 280 étudiants en 2015, soit 19 % de l'ensemble⁷²) et atteint sa pleine dimension dans les études doctorales (479 doctorants, soit 4 % des étudiants⁷³).

Les trois champs disciplinaires de l'UPPA comptent 17 mentions de master⁷⁴ se déclinant en spécialités et parcours. En dehors des masters Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation, à finalité spécifique, toutes les mentions proposent des parcours fléchés soit professionnel, soit recherche, ou combinant souvent les deux, à l'exception du master STAPS, dont la finalité affichée est uniquement professionnelle. La concentration des masters à Pau, proche de l'essentiel des équipes de recherche, traduit la volonté de l'université de lier les masters à la recherche.

La préparation du doctorat s'effectue au sein de deux écoles doctorales (ED) : Sciences exactes et leurs applications (SEA) et Sciences sociales et humanités (SSH), réunies en un collège des écoles doctorales de l'UPPA. Dans les deux ED, le lien entre formation et recherche est particulièrement fort. L'ED SEA s'appuie sur quatre UMR et trois EA ainsi que sur deux unités de l'École des mines d'Alès et une de l'Inra. L'ED SSH s'appuie sur une UMR UPPA-CNRS à l'UPPA, une USR CNRS, quatre UMR communes à d'autres universités et dix EA.

Avec un potentiel de 305 EC et chercheurs pour 218 doctorants en 2014/2015⁷⁵, l'ED SEA est à même de fournir un excellent encadrement. Bien que le rapport soit moins favorable pour l'ED SSH, avec 206 encadrants potentiels pour 315 doctorants, elle peut également assurer un très bon encadrement. L'ED SEA fait preuve d'un dynamisme tout particulier puisqu'avec 40 % des doctorants du collège, elle a assuré les deux tiers des soutenances de thèses en 2014, représente la majorité des co-tutelles et accueille tous ses doctorants avec un financement.

L'ED SEA a adopté les règles communes à la grande majorité des écoles doctorales en sciences et technologies en refusant le recrutement de candidat sans financement et en imposant assez strictement la soutenance de thèse au bout de trois ans (voire en refusant la réinscription en cas d'absence de financement après la troisième année). L'ED SSH accueille en thèse 173 salariés et 60 étudiants autofinancés, au risque d'être confrontée à un taux d'abandon plus élevé qu'en SEA où il est quasi-inexistant.

Dans l'une et l'autre des ED, les doctorants se voient proposer des formations mutualisées au sein du collège des écoles doctorales, avec une offre de formation qui combine formations scientifiques, linguistiques et professionnalisantes. Les doctorants peuvent aussi bénéficier du partenariat établi entre l'UPPA et l'université du Pays basque (UPV) pour participer aux doctorales transfrontalières organisées chaque année.

IV – Une offre documentaire exhaustive à rationaliser avec anticipation des potentiels effets collatéraux

La fourniture de ressources documentaires est assurée par un réseau de bibliothèques : deux à Pau (une de sciences et une de droit et lettres), une pluridisciplinaire à Bayonne, et une spécialisée en sciences à Anglet. A ces quatre bibliothèques s'ajoutent à Pau des bibliothèques d'UFR (cinq spécialisées en LLSHS et deux en DEG). L'UFR ST de Pau a aussi sa bibliothèque, avec plus particulièrement des ressources en géologie, et l'ENSGETI a une salle avec des ouvrages. Enfin, une bibliothèque pour les besoins de l'IUT, rattachée à celle de sciences, existe aussi à Mont-de-Marsan, et une bibliothèque pour ceux de la filière STAPS, rattachée à celle de droit et lettres, existe à Tarbes.

La diversité de l'offre documentaire a généré, jusque dans un passé récent, une dispersion de moyens et une offre assez disparate de services en fonction des sites et des disciplines. Comme il serait souhaitable, l'UPPA déclare engager une politique documentaire à l'échelle de l'université, qui conduit le service commun de documentation (SCD) à réduire l'éparpillement des bibliothèques et à mettre en place une intégration pour une meilleure utilisation par tous des ressources disponibles. La rationalisation de l'acquisition des collections réfléchi à l'échelle de l'université déborde du cadre strict de celle-ci pour aller plus loin. En effet, membre du consortium Couperin⁷⁶, l'UPPA prévoit d'acquérir des ressources numériques communes dans le cadre de la CUEA. Ce projet, qui a obtenu des soutiens de la région Aquitaine pour étendre les collections numériques, améliorer l'offre documentaire et développer l'usage par les étudiants, reste toutefois à concrétiser.

⁷² UPPA en chiffres 2015

⁷³ UPPA en chiffres 2015

⁷⁴ Guide des études, formations 2015/2016

⁷⁵ Données du collège des écoles doctorales

⁷⁶ Consortium unifié des établissements universitaires et de recherche pour l'accès aux publications numériques

Cette bonne couverture disciplinaire et géographique pour les ouvrages et revues sur support papier est complétée par une offre en ressources numériques qui s'accroît chaque année et correspond actuellement à une dépense annuelle de 450 k€.

La mise en œuvre de la politique documentaire et la rationalisation de l'offre documentaire rencontrent quelques difficultés. Celles-ci tiennent notamment au caractère multi-site de l'UPPA : il n'est guère possible de démultiplier les moyens humains sur chaque site et le fonctionnement des bibliothèques à Tarbes ou Mont-de-Marsan repose sur une seule personne chacune.

L'UPPA entend poursuivre l'optimisation de l'offre documentaire à Pau en fusionnant la bibliothèque de sciences et celle de droit et lettres avec une installation de l'ensemble dans le bâtiment de cette dernière. Si le projet peut conduire à libérer des locaux pour les affecter à d'autres usages et à concentrer en un même lieu les ressources disponibles, il risque de conduire à une réduction des surfaces disponibles pour la documentation, pour l'accueil des étudiants, des enseignants et des chercheurs, et pour les postes de travail. L'UPPA aura à anticiper les effets de cette réorganisation pour qu'elle se traduise par une amélioration effective du service rendu aux usagers.

La réussite des étudiants

I - Priorité à l'accueil des lycéens et à l'attractivité des études à l'UPPA

1 ● Stabiliser les effectifs étudiants

L'UPPA semble accorder une priorité à l'orientation des lycéens pour augmenter le nombre de bacheliers poursuivant des études supérieures universitaires. A cet effet, les actions développées pour la phase d'orientation ont pour objectif de promouvoir l'attractivité des études à l'UPPA, de mieux en faire connaître les spécificités pédagogiques et les bénéfices à étudier dans une université de proximité.

La promotion de l'UPPA auprès des lycéens donne lieu à une large palette d'actions : présentation de l'offre de formation, effort de lisibilité des cursus de formation, stages d'immersion à l'université et journées portes ouvertes, par exemple. Ces actions sont le résultat d'un travail de concertation entre le service commun universitaire d'information et d'orientation, chargé du pilotage et de l'organisation de l'évènementiel et la DirCom, chargée de la conception de la documentation. Les services s'appuient sur le travail de l'ODE pour une meilleure appréhension des stratégies des lycéens et une plus fine analyse des besoins. Cette promotion se prolonge avec les services d'information et d'orientation des partenaires (lycées et autres services académiques) dans le cadre du projet Bac-3/Bac+3.

De plus, des actions spécifiques sont proposées aux primo-entrants avec les journées d'accueil et les modules d'introduction aux méthodes de travail universitaire. A cela s'ajoutent des mesures pour répondre aux demandes des étudiants à besoin spécifique (handicap, sportifs de haut niveau, artistes, etc.), donnant lieu à des aménagements selon une approche inclusive qui veille à ne pas isoler ces étudiants. Cette approche témoigne d'une volonté de créer une communauté d'étudiants et de permettre à chacun d'avoir rapidement le sentiment d'appartenir à la communauté de l'UPPA. Le service de communication anime des réseaux sociaux à cet effet.

2 ● Des dispositifs d'aide à la réussite dédiés aux étudiants en difficulté

Dans le cadre du programme national de réussite en licence, l'UPPA propose de déployer des mesures pour la prévention du décrochage universitaire (30,5 % d'abandon en L1 versus 31,4 % au niveau national⁷⁷). L'objectif est de réduire les abandons au cours de la première année. L'UPPA expérimente des projets pilotes comme des entretiens, peu après le début des études, avec un enseignant référent afin de détecter les problèmes d'attention et d'assiduité. Bien que difficile à mettre en place de manière systématique dans des filières à grands effectifs, ces dispositifs engendrent des résultats prometteurs, selon les observations des responsables d'études, qui restent à évaluer factuellement. La création d'un dispositif de réorientation interne pour les étudiants de L1 qui en manifestent le besoin est à encourager. Pour les étudiants qui abandonnent leurs études, l'UPPA tente, en collaboration avec la région, une expérience de certification des compétences numériques (certification C2i). Cette démarche a l'avantage de valoriser les acquis et les compétences développées en dépit d'un arrêt des études. Ce dispositif répond aux approches pédagogiques qui placent la réussite de l'étudiant au centre du processus.

Le futur SUP et le CRATICE⁷⁸ seront cruciaux et mériteraient d'être appuyés dans leur développement afin de soutenir l'innovation pédagogique en privilégiant une approche de pédagogie différenciée cohérente avec la vision d'une université de proximité. Ils pourraient coordonner un cycle d'ateliers sur les méthodes favorisant des stratégies d'apprentissage efficaces. A cela pourrait s'ajouter un accompagnement des enseignants dans la mise en œuvre de leurs innovations pédagogiques. L'implication des enseignants et leur travail collectif sur la promotion de la réussite des étudiants représentent l'enjeu majeur.

3 ● Un fort taux d'insertion avec des emplois pas toujours au niveau de la qualification

Les données fournies par l'ODE attestent un excellent taux d'insertion après les études avec des valeurs supérieures à 85 % 30 mois après l'obtention d'un diplôme. Il n'en demeure pas moins que certains indices laissent à penser que les postes occupés ne correspondent pas toujours au niveau de qualification obtenue. Conscient de la difficulté de réalisation, le comité suggère néanmoins de diligenter une étude approfondie pour établir si ce

⁷⁷ Annexe dossier autoévaluation UPPA et données nationales PapESR

⁷⁸ Centre de ressources et d'appui des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

phénomène de déclassement pressenti est conjoncturel ou structurel et si des mesures de correction sont envisageables au niveau de l'établissement.

Les dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle résultent d'un partenariat fort entre les services de l'UPPA (BAIP et Service de formation continue) et les partenaires extérieurs (APEC⁷⁹, pôle emploi, CAP emploi⁸⁰). Ensemble ils œuvrent à soutenir l'étudiant dans la formulation de son projet personnel et la valorisation des compétences acquises. A partir des fiches RNCP⁸¹, un travail est en cours pour traduire les référentiels de compétences des formations en compétences mobilisables et transférables aux environnements professionnels. Les étudiants sont invités à prendre conscience de leurs compétences par des outils comme le PEC. Pour aider l'étudiant à atteindre cet objectif, l'approche par compétences peut être amplifiée par la formalisation des compétences acquises et par leur reconnaissance institutionnelle (supplément au diplôme ou autres documents officiels). Le comité encourage l'UPPA, déjà engagée dans cette démarche, à poursuivre le travail dans ce sens.

4 ● Un service et des outils performants de pilotage des formations

L'ODE met à disposition de la communauté universitaire une base de données dynamique très complète recensant des informations concernant la réussite des étudiants et le devenir des diplômés, et permettant d'accéder aux résultats des enquêtes spécifiques portant, par exemple, sur la mobilité, sur la vie étudiante ou sur la formation doctorale. Les fiches diagnostiques établies pour chaque formation apportent une aide précieuse à leur pilotage. Elles permettent, entre autres, de formuler des hypothèses explicatives quant aux taux de réussite des étudiants.

De nombreuses démarches, validées par le CFVU, ont été mises en place par la cellule qualité dont les plus symboliques visent à documenter l'intégration et l'accueil des lycéens, la réussite des étudiants, le pilotage des formations, l'impact des innovations pédagogiques, les effets de certaines actions spécifiques, dont la satisfaction des bénéficiaires.

La cellule qualité travaille à la mise en place de l'évaluation de l'enseignement et réfléchit à l'évolution de l'évaluation des formations par enquête auprès des étudiants. Le suivi des diplômés prend la forme d'une enquête réalisée deux ans après l'obtention du diplôme. A cela s'ajoutent des démarches de labellisation (par exemple, TICE, label qualité UPPA pour les masters - label créé en propre) et de certification (par exemple, l'ENSGTI certifiée ISO 9001 en 2008 pour son enseignement des sciences de l'ingénieur). La priorité est désormais portée sur la réalité de fonctionnement des conseils de perfectionnement des formations. De plus, la cellule qualité met à disposition des ressources financières pour des projets spécifiques qui s'ajoutent aux activités récurrentes.

Le comité recommande de mener des évaluations systématiques des formations, portant sur les acquis attendus à leur terme, et, sur la cohérence interne des enseignements. Elles permettront de vérifier l'adéquation entre les formations et les attentes exprimées par les partenaires socio-économiques, recruteurs potentiels.

II - Une vie étudiante de qualité variable selon les sites avec une dynamique de vie de campus hétérogène

1 ● Une offre culturelle et sportive dynamique à consolider

L'offre culturelle bénéficie d'équipements de qualité depuis 2005 date d'ouverture de la Centrifugeuse. La direction des maisons de l'étudiant et de l'action artistique et culturelle (DMEAAC) propose un programme complet de pratique culturelle aux étudiants tout au long de l'année tant au niveau de la formation par le biais des unités d'enseignement libres (UEL) qu'hors cursus grâce à de nombreux spectacles (concerts, théâtre et danse) dont plusieurs représentations de pièces montées par des associations étudiantes. Néanmoins, la production des jeunes talents étudiants par la DMEAAC reste marginale. Sur le site de Pau, la dynamique partenariale est forte comme en témoigne la proposition de création (janvier 2016) d'un pass culture incitant les étudiants à la pratique culturelle en leur proposant, avec les établissements partenaires de la ville de Pau, une offre culturelle à 5 €. De même de nombreux conventionnements de scènes à travers la ville ont déjà été actés. La Centrifugeuse, lieu de spectacle, d'animation et de diffusion ouvert sur la ville pouvant accueillir jusqu'à 400 personnes, est le centre névralgique de l'offre culturelle proposée par l'établissement. La Centrifugeuse comporte également des locaux peu nombreux et de taille modeste pour les associations étudiantes qui sont souvent obligées de se partager les lieux. Un projet de foyer étudiant avec la réhabilitation de la bibliothèque universitaire en sciences permettrait de dynamiser le développement et la

⁷⁹ Association pour l'emploi des cadres

⁸⁰ Un réseau national d'organismes de placement spécialisés au service des personnes handicapées et des employeurs pour l'adéquation emploi, compétences et handicap

⁸¹ Répertoire national des certifications professionnelles

coopération des associations étudiantes sur le campus. Sur les autres sites, l'offre culturelle reste très hétérogène. Un soutien fort de la DRAC⁸², du conseil général et de la ville d'Anglet permet de maintenir une pratique culturelle assez riche sur la côte basque. La DMEAAC a ainsi développé le concept du Microscope, équivalent basque de la Centrifugeuse, qui est un lieu itinérant. Sur les sites de Mont-de-Marsan et de Tarbes, rien n'est fait ni envisagé en matière culturelle.

L'offre sportive est particulièrement riche. Des activités sont proposées sur l'ensemble des sites avec une concentration notable sur Pau et sur la côte basque. Les partenariats avec les municipalités de Pau et de Bayonne sont forts et conventionnés. Le paiement de 30 € pour participer aux activités sportives facultatives semble se confondre, pour une partie des étudiants, avec la gratuité des unités d'enseignement sportives alors que seules les activités sportives prises en UE libre, lorsque l'étudiant ne souhaite participer à aucune compétition universitaire, sont gratuites. Les étudiants ne semblent pas associés à la gestion de l'association sportive qui s'occupe des compétitions universitaires. Les infrastructures sportives sont peu nombreuses sur les campus de Mont-de-Marsan et de Tarbes. Un projet de salle de sport est cependant envisagé sur le campus de Mont-de-Marsan.

L'établissement a essayé d'accroître les pratiques associatives, sportives et culturelles des membres de la communauté universitaire en libérant le jeudi après-midi par la mise en place du dispositif *Enfin Jeudi!*. Ce dispositif rencontre un succès mitigé avec une participation étudiante variable, en raison d'une faible communication et de cours dispensés le jeudi (notamment pour les étudiants en droit). Laisser plus de place à des projets d'initiative étudiante pourrait encourager la dynamique et la participation étudiante à la vie universitaire.

Les relations entre le centre local des œuvres universitaires et scolaires (Clous) et l'université semblent être d'une grande qualité avec le développement de nombreux projets : la mise en place d'un dossier unique de subventionnement, l'harmonisation de différentes procédures ainsi qu'un projet de guichet unique d'accueil.

2 ● La santé des étudiants : une inquiétude

Une vraie inquiétude concerne le fonctionnement du service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS). La transformation, en 2009, en centre de santé du SUMPPS est présentée comme ayant permis une véritable impulsion de la politique de santé menée par l'établissement. Force est de constater que cela n'est pas le cas. Seuls 1 668 étudiants sont reçus pour leur visite obligatoire de licence (sur environ 8 270)⁸³. Un manque important et chronique de personnels et une absence de direction du service font que les étudiants ne connaissent pas le centre ou ne peuvent simplement pas être convoqués ou reçus. Des difficultés notables sont relevées sur le site de Mont-de-Marsan pour assurer les visites en raison d'un manque de personnel.

Le centre de santé connaît de réelles difficultés à faire le point sur les conventions en cours, notamment celle avec le centre de vaccination. Le recrutement envisagé de nouveaux personnels et le projet de conventionnement avec la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) seraient à même de résoudre cette situation.

3 ● Une implication et une possibilité d'implication des étudiants à revoir

L'absence d'implication des étudiants dans la gouvernance de l'établissement en général et dans l'élaboration de la politique de vie de campus en particulier relevée lors de la précédente évaluation de l'AERES subsiste et ce de façon inquiétante.

Le VP Etudiant (VPE) apparaît comme un élu étudiant référent, souvent consulté mais ne possédant pas de véritables responsabilités. Aucun statut écrit ne prévoit son rôle et ses missions, ce qui représente une difficulté de positionnement. Il manque de moyens matériels et ne perçoit aucune indemnité.

L'établissement ne propose pas de formation spécifique, ni de régimes spéciaux d'études en faveur des élus étudiants, du VPE et des associatifs. Les conseils, se déroulant le jeudi après-midi, connaissent un fort taux d'absentéisme des élus étudiants. La mise en place d'un dispositif pédagogique et d'un statut clair d'élus étudiants est à encourager afin d'augmenter leur implication.

Les outils habituellement privilégiés pour l'implication des élus étudiants dans la dynamique de la vie étudiante, le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiante (FSDIE) et le Bureau de la vie étudiante⁸⁴, sont soit pilotés par des VP enseignants (CFVU et vie des campus) et des directeurs de service pour le premier, soit non pilotés pour le second. Cet état de fait déresponsabilise les élus étudiants. Par ailleurs, le FSDIE

⁸² Direction régionale des affaires culturelles

⁸³ Enquête ministérielle SUMPPS

⁸⁴ Prévus par la circulaire ministérielle n°2011-1021

vient en grande majorité alimenter les services (DMEAAC, SUAPS et centre de santé) et non pas les initiatives étudiantes. Une politique de réorientation du budget vers les associations a toutefois été initiée et doit être continuée. Le FSDIE social, quant à lui, souffre de critères d'attribution extrêmement restrictifs.

Le comité recommande de reconnaître davantage le VPE et les élus étudiants, en leur confiant l'attribution des aides aux associations à l'échelle des commissions FSDIE ainsi qu'un rôle accru dans le pilotage de vie de campus. Cela aurait pour conséquence à la fois d'augmenter leur participation aux instances et de dynamiser la vie associative qui souffre d'un cloisonnement et d'un manque de pérennité. En effet, de grandes différences de traitement existent selon que l'association soit une association culturelle et humanitaire (suivie par la DMEAAC) ou de filière (suivie par les composantes). La DMEAAC a vocation à suivre et accompagner l'ensemble des associations et certaines associations font appel à son expertise pour le montage de leurs projets. Par contre, il a été décidé de ne pas financer sur le FSDIE des actions ne touchant que les étudiants d'une filière particulière. De même, les partenaires de l'UPPA (conseil départemental, conseil régional, Clous, Caf) au sein du programme « Projets jeunes » financent, de façon préférentielle, les projets ayant vocation à s'adresser à l'ensemble des étudiants d'un campus.

A noter qu'une UEL de 15 heures permet de valoriser l'engagement étudiant (plus particulièrement associatif) au sein des cursus. Bien qu'encourageant, ce volume horaire paraît insuffisant pour le développement des initiatives étudiantes.

La valorisation et la culture scientifique

I – Une politique de valorisation volontariste et équilibrée dans toutes ses formes

Les actions pro-actives de valorisation représentent un élément important et historique du développement de l'UPPA, en partie parce que les partenariats établis abondent les ressources de l'université (370 k€ de FUI) et parce que les actions de valorisation participent au développement économique du territoire (deux start-up en cours d'incubation, un portefeuille de 32 brevets, deux dépôts de logiciels (APP) et quatre licences actives)⁸⁵. Les activités liées aux brevets positionnent l'UPPA dans le premier tiers (place 7 à 16 selon l'activité de valorisation) des 78 universités de l'enquête menée par le réseau CURIE en 2011. Les revenus de la propriété intellectuelle placent l'université dans le haut du deuxième tiers (place 30 à 39).

1 ● Des partenariats historiques et structurants

L'UPPA s'appuie, depuis sa création, sur un partenariat fondateur avec l'entreprise Total (ex SNEAP, puis ELF) qui exploitait le gisement de Lacq et qui maintient à Pau son centre de R&D (2 500 personnes dont 100 chercheurs fondamentaux et 300 à 400 chercheurs en technologie). Il concerne principalement le domaine des sciences, plus particulièrement les géosciences, et représente un flux financier de l'ordre de 3,4 M€ par an pour l'université. Cela a conduit au renforcement de l'UMR LFC-R en particulier à travers la mise en place récente de deux chaires : l'une en géologie structurale, l'autre en imagerie de microtomographie. Ces chaires, confiées à des chercheurs de renommée internationale, ont permis l'embauche de plusieurs post-doctorants et doctorants. Plusieurs cellules de valorisation ont aussi été créées : Opera (imagerie géophysique) et Chloe (huiles lourdes) travaillent exclusivement avec Total, deux autres cellules (UT2A et Canoe, issues des travaux de recherche menés par l'Ipem) comptent Total parmi un ensemble plus large de partenaires. Ces cellules sont portées par l'association ADERA (qui gère leurs contrats, est bénéficiaire des recettes générées par les cellules, mais prend en contrepartie en charge les frais de ces cellules, y compris en personnel). On notera le caractère tout à fait atypique et assez éloigné de la notion de cellule de valorisation des structures Chloé et Opera : totalement financées par Total, ces structures regroupent des chercheurs qui développent des travaux pour le seul compte de Total.

Le lien fort entre l'UPPA et Total se traduit logiquement par la présence de cette société dans la gouvernance de l'université, au niveau de la CR, du COS, du CA et au sein d'un comité de pilotage réunissant le président et les 3 trois VP statutaires afin d'échanger sur leurs priorités en lien avec les compétences recherche et formation de l'UPPA. L'objectif de Total est clairement tourné vers la constitution d'équipes de recherche au meilleur niveau mondial dans les domaines soutenus par l'entreprise, et Total accompagne les équipes dans leur visibilité et leur rayonnement international. Bien que la question de la formation en-dessous du niveau M2 n'entre pas aujourd'hui dans les préoccupations de Total, il serait souhaitable que l'UPPA élargisse ce partenariat y compris sur ses activités d'enseignement au niveau L.

Au-delà de Total, l'UPPA entretient également des liens étroits avec le groupe Arkema. Depuis sa création, ce groupe collabore avec l'UPPA dans le domaine des matériaux (Ipem); cela se traduit par l'emploi de post-doctorants, des projets Ademe, FUI et européens communs, le soutien amont de l'UPPA au projet de mise en place d'un laboratoire commun Arkema-Hydro-Québec, ou encore l'implication dans les plateformes UT2A⁸⁶ et Canoe⁸⁷. Ces relations étroites et structurantes pour l'UPPA s'inscrivent dans un partenariat durable qui s'appuiera dans les années à venir sur des outils soutenus par le programme d'investissement d'avenir et le Carnot ISIFoR, notamment.

2 ● Des partenariats d'occurrence à renforcer

L'UPPA a bâti dans certains domaines pointus des partenariats plus légers au sens des apports financiers mais qui s'appuient sur des compétences de chercheurs reconnus sur le plan international. C'est le cas des relations avec Urgo, entreprise de taille intermédiaire, sur les problématiques d'adhésif biocompatible ainsi que de Turbomeca sur

⁸⁵ Rapport d'autoévaluation 2015

⁸⁶ *Ultra-Trace Analyses Aquitaine* est une structure d'interface qui met à disposition des entreprises des moyens de haute technologie dans le domaine de l'analyse

⁸⁷ Centre d'innovation technologique dans le domaine des composites et des matériaux avancés (nanostructurés, bio-sourcés, etc.)

la mécanique appliquée à l'aéronautique. En ce qui concerne ce dernier, le développement de l'activité dans le secteur de l'industrie aéronautique peut représenter une opportunité pour l'UPPA de renforcer ce partenariat et d'approcher des entreprises sous-traitantes et partenaires de ce donneur d'ordre. Le comité encourage le rapprochement avec le pôle mondial *Aerospace Valley*, présent en Aquitaine et Midi-Pyrénées.

3 ● Des actions pro-actives vers les TPE/PME à développer

Comme souvent dans le monde de la recherche, les actions de valorisation auprès des TPE/PME⁸⁸ et les projets de recherche qui peuvent en découler restent encore très minoritaires. L'UPPA affiche une réelle volonté d'améliorer cette situation en s'appuyant sur son écosystème et, plus particulièrement, sur ses relations avec les pôles de compétitivité et sur son institut Carnot. L'UPPA est présente dans la gouvernance (CA et bureau) du Pôle de compétitivité Avenia, né en 2010. Ce pôle, qui constitue un relai fort pour la valorisation des résultats de recherche de l'UPPA dans le domaine des géosciences et du stockage, organise des clubs innovation avec les chercheurs de l'UPPA à destination des PME. L'UPPA est également partenaire du pôle Xylofutur, filière bois, avec la plateforme technologique PFT Aquitaine bois à l'IUT de Mont-de-Marsan. Dans ce cadre, elle entretient des relations avec des TPE et PME locales, au travers de contrats qui sont de très petits montants (quelques k€) et s'assimilent à de l'expertise ponctuelle, mais qui permettent d'alimenter les formations de l'IUT en cas pratiques et projets industriels réels. Par ailleurs, l'institut Carnot ISIFoR s'est impliqué dans l'appel à projets des filières de demande économique du programme d'investissements d'avenir (PIA) fin 2014, en prenant le pilotage du projet Extract&Co, projet de la filière des industries extractives et de première transformation. Le financement de ce projet est aujourd'hui garanti (le projet étant classé A, comme deux autres projets sur les 14 projets soumis) et va permettre à l'UPPA de bénéficier de financements complémentaires pour mettre en place une structure dédiée à la relation avec les TPE et les PME.

4 ● Des outils internes et externes au service des structures

L'UPPA s'est dotée des structures internes pour pouvoir répondre au mieux aux attentes des partenaires industriels (DRV, association Adera, cellules de valorisation). Par ailleurs, elle a su tirer profit des différentes formes de financement pour développer des outils externes (institut Carnot ISIFoR, SATT⁸⁹). Le Carnot ISIFoR, créé en 2011, rassemble neuf laboratoires dont six de l'UPPA, qui en est la tutelle principale, constitue un outil puissant pour développer de la recherche contractuelle pour les grandes entreprises (60 % pour Total) et permet un bon ressourcement de la recherche des laboratoires qui le composent. L'UPPA est actionnaire de la SATT Aquitaine (Aquitaine Science Transfert® : entrée à 7 % du capital) créée en 2012, à qui elle a confié la gestion de ses brevets tout en conservant la gestion de ses contrats de recherche.

Si chacune de ces structures a sa spécificité propre, il n'en reste pas moins que leurs domaines d'intervention se recouvrent. Consciente de cette fragilité, l'UPPA projette la création d'un guichet unique pour les relations avec les entreprises. Un tel guichet serait certainement un progrès aussi bien pour les entreprises (orientation rapide vers la structure adéquate pour la demande de l'entreprise) que pour l'université (utilisation optimale des structures, attractivité pour les entreprises).

II – Diffusion de la culture scientifique

L'UPPA fait preuve d'un réel dynamisme dans le domaine de la diffusion de la culture scientifique. Fin 2013, elle a lancé, d'une part, la publication annuelle d'une revue, intitulée *Emergences*, faisant état des faits marquants de la recherche de l'université, et, d'autre part, une web TV, intitulée CampusTV. Après une année d'existence, cette dernière propose de nombreux reportages sur des sujets très variés (films relatifs aux travaux de recherche menés par l'université, présentations vulgarisées d'équipements scientifiques, documents d'accompagnement sur des sujets divers tels que la recherche bibliographique, l'enregistrement d'activités sportives ou culturelles, etc.). De plus, La *lettre de l'UPP@* diffusée deux fois par mois vers les partenaires extérieurs et le grand public peut intégrer une vidéo de communication scientifique intitulée *3 minutes avec un chercheur* avec l'objectif de valoriser les activités de recherche de l'université.

Ces vecteurs nouveaux de diffusion de la culture scientifique viennent s'ajouter aux activités pré-existantes, qui restent vives. L'UPPA organise une trentaine de colloques ou de conférences par an. Elle participe chaque année au programme *Ma thèse en 180 secondes*. Les presses de l'UPPA, qui proposent 12 collections d'ouvrages, mettent l'accent sur les recherches en lettres, sciences humaines et sociales, en publiant des travaux de bon niveau scientifique et en produisant des livres d'artistes. L'université est un acteur majeur de l'association Lacq Odyssee,

⁸⁸ TPE (très petites entreprises) : moins de 10 salariés et PME (petites et moyennes entreprises) : de 10 à 499 salariés

⁸⁹ AST Aquitaine Science Transfert : société d'accélération du transfert de technologies de la région Aquitaine (SATT Aquitaine)

centre de culture scientifique, technique et industrielle des pays de l'Adour qui organise depuis plus de 25 ans des activités de découverte des sciences et des techniques. Dans ce domaine des SHS, l'UPPA et les presses universitaires de Bordeaux ont opéré un travail collaboratif se traduisant par *La leçon inaugurale* (conférence de rentrée universitaire donnée par un scientifique de renom) et par la constitution de collections communes.

En revanche, le comité ne verrait que des avantages à ce que la production scientifique (articles et thèses, en particulier) soit recensée au niveau central de l'université et que les informations ne soient pas uniquement disponibles par unité de recherche ou par école doctorale.

Les relations européennes et internationales

I – Des actions transfrontalières conséquentes mais dispersées

L'UPPA affiche sa volonté de développer le contexte transfrontalier avec ses partenaires de proximité que sont l'université du Pays basque, l'université de Saragosse et l'université publique de Navarre. La proximité géographique et l'existence de collaborations entre équipes de recherche, de partage de plateformes scientifiques, des rencontres scientifiques et du renforcement des réseaux de recherche ne sont pas les seuls facteurs qui expliquent la place importante qu'occupent les relations transfrontalières dans la politique internationale de l'UPPA.

Le partenariat transfrontalier se traduit par des masters conjoints avec double diplomation en France et en Espagne (masters Sciences et génie des matériaux, Géographie et aménagement ou encore Mathématiques et applications), des cotutelles de thèse (six financés par an), des activités conjointes dans le cadre des écoles doctorales (ED) comme les doctorales. La création de labels d'excellence transfrontaliers et la valorisation du transfrontalier dans les documents officiels déjà existants (par exemple, le supplément au diplôme) pourraient être envisagées.

Les mesures incitatives pour encourager les étudiants à explorer le potentiel de l'espace transfrontalier comprennent les stages d'immersion (2), des programmes de mobilité spécifiques (49 étudiants sortants en 2014-2015) initiés par l'UPPA en plus des programmes réguliers (par exemple, Erasmus) ainsi que les actions du projet Idefi Pyren consacré au trilinguisme et au transfrontalier. L'UPPA a fait le choix de développer une politique des langues orientée vers le trilinguisme français, espagnol, anglais. Pour les étudiants étrangers en mobilité entrante, une offre conséquente d'enseignement du français langue étrangère est proposée par l'IEFE (Institut d'études françaises pour étudiants étrangers), notamment des cours intensifs de quatre semaines pendant l'été qui accueillent environ 60 étudiants par session.

La possibilité d'étudier dans un contexte transfrontalier représente une valeur ajoutée à l'offre de formation de l'UPPA susceptible d'attirer de nouveaux étudiants. L'ODE conduit régulièrement des enquêtes publiées sur l'impact des collaborations transfrontalières. Cette valorisation ne peut être effective que si l'UPPA règle les difficultés administratives rencontrées par les diplômés pour obtenir leur double diplôme, ce qui représente certainement le défi le plus important à relever pour vitaliser l'espace transfrontalier.

Une réelle complémentarité a émergé entre les universités partenaires. Ainsi, la collaboration avec l'université du Pays basque porte davantage sur la formation, notamment dans le domaine de la langue et de la culture basques alors que la collaboration avec l'université de Saragosse, plus éloignée géographiquement, se fonde davantage sur la recherche en raison d'une tradition de collaborations scientifiques dans les niches d'excellence partagées par les deux universités, notamment les mathématiques et les énergies renouvelables.

L'UPPA affirme son implication dans le transfrontalier par l'organisation de sa direction des relations internationales qui comprend un axe de valorisation portée par le VP des relations internationales et le chargé de mission transfrontalier. S'il convient de saluer l'existence de nombreuses actions pour donner forme, concrétiser et pérenniser le partenariat transfrontalier, leur multiplication donne l'impression d'une dispersion des actions, préjudiciable à la visibilité d'une ambition internationale. L'étape suivante consisterait à affiner cette vision commune, puis à la traduire en une stratégie renforcée et partagée, à la formaliser et à l'opérationnaliser.

II – Des possibilités pour un positionnement international de premier ordre

La consolidation de l'espace transfrontalier poursuit une double vocation : donner plus de visibilité à l'identité régionale et culturelle dans un contexte européen, et être plus compétitif sur le plan international. Ce double objectif repose sur le postulat que la consolidation du partenariat au niveau européen doit être le tremplin pour de nouveaux partenariats internationaux avec les grandes universités de recherche ou la création de consortium de recherches d'excellence. Cette stratégie d'actions conjointes menées en direction de l'Amérique du Sud, notamment l'Argentine, le Brésil et le Chili, commence à porter ses fruits (sept accords de coopération interuniversitaires avec l'Argentine, dix avec le Brésil et dix avec le Chili).

La mobilité étudiante spécifiquement transfrontalière est passée, en 2010-2011, de 15 étudiants entrants et 45 sortants, à 22 entrants et 49 sortants, en 2014-2015, tandis que la mobilité Erasmus+, pour la même période, est passée de 128 entrants et 170 sortants à 121 entrants et 193 sortants⁹⁰.

Le portefeuille des accords de coopération interuniversitaire comprend 85 accords dont 3 en cours d'extension et 2 en cours de validation. Les universités transfrontalières figurent parmi les 19 universités cibles appelées à former le socle de la collaboration internationale. 18 accords concernent spécifiquement les doubles diplômes existant et en cours et 6 concernent les co-tutelles de thèses. Pour les 19 accords avec les universités cibles, 4 portent sur la collaboration scientifique (dont 2 pour les co-tutelles de thèse), 11 sur la mobilité étudiante et enseignante (dont 5 pour les doubles diplômes), 2 sur le développement de l'offre de formation et 2 sont des accords généraux⁹¹.

L'UPPA poursuit son ambition d'ouverture au monde hispanophone en s'appuyant sur ses partenaires en Amérique latine et renforce, dans la perspective du trilinguisme, ses collaborations dans le monde francophone au Québec et en Afrique subsaharienne. Si la priorité est donnée aux échanges transfrontaliers, la politique internationale gagnerait à s'amplifier au-delà de l'espace européen. A cet effet, et afin de ne pas se disperser, le portefeuille des collaborations internationales pourrait se circonscrire aux niches d'excellence portées par les partenariats forts (Total, Arkema...).

⁹⁰ Données fournies par la direction des relations internationales

⁹¹ Données fournies par la direction des relations internationales

Le pilotage et la gestion

I - La démarche de programmation est en cours de construction

La gouvernance de l'UPPA affiche clairement sa priorité accordée au pilotage des moyens par la constitution de compétences techniques et de procédures normalisées. La direction du pilotage et des systèmes d'information (direction du pilotage dans l'organigramme) est installée et son positionnement, proche de la gouvernance, est clairement repéré par les différents services de l'établissement. Une exploitation régulière des tableaux de bord et des indicateurs d'alerte reste à diffuser au-delà du seul chargé de mission budget en étroite relation avec la DPIL (direction du pilotage). La procédure de dialogue de gestion a été formalisée et partagée en CA. La place d'un débat d'orientation budgétaire qui permette de traduire les priorités budgétaires reste à affirmer.

La recherche de financements complémentaires demeure très ancrée autour de la revalorisation de la dotation de fonctionnement, notamment sur la valorisation de la masse salariale. Les pistes ouvertes autour de la formation tout au long de la vie ou des excellentes relations avec le tissu économique local ne sont pas encore concrétisées en termes budgétaires (taxe d'apprentissage qui stagne à environ 1,1 M€⁹², volume des contrats de recherche hors Total qui passe de 2 M€ à 1 M€ entre 2009 et 2013⁹³).

Le comité préconise d'opérationnaliser les outils et les services dont elle s'est dotée pour estimer le coût du multi-site afin d'en appréhender la réalité financière. Bien que la présidence de l'UPPA considère ne pas avoir à combler le déficit mécanique dû au GVT, la poursuite du développement de l'UPPA appelle la mise en place de processus innovants pour dégager des marges de manœuvre et rationaliser l'adéquation entre le potentiel et le volume d'activité de l'université. Les perspectives d'économies focalisées sur le rattrapage de la masse salariale ne seront pas suffisantes pour pérenniser les activités et missions universitaires, atteindre les objectifs et concrétiser les ambitions de l'UPPA.

II - Une politique de gestion des ressources humaines à redynamiser

1 ● La politique RH : un paradoxe ?

Il existe un contraste entre la situation ressentie, décrite dans le document d'autoévaluation, et le positionnement de l'UPPA en termes de ressources humaines : le taux d'encadrement enseignant est plus favorable que dans les établissements comparables (6,9 % contre 6,1 %⁹⁴), le taux d'encadrement des Biatss est dans la moyenne. La répartition par grade des différents corps d'enseignants est plutôt favorable à l'UPPA⁹⁵, ce qui pèse aussi sur la masse salariale. Les réorganisations de services (services de scolarité, services informatiques, par exemple) ne s'appuient pas sur une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui permettrait de réunir dans une même réflexion les objectifs de l'établissement, les compétences présentes et attendues, les moyens pour y parvenir (repyramidages, requalification et formation), et de la partager avec la communauté universitaire. La gouvernance, les cadres et les personnels rencontrés ont conscience de l'intérêt d'une telle démarche, rendue d'autant plus pertinente par les difficultés financières avérées, afin de travailler en prospection et non en réaction.

La gestion individuelle et collective des personnels s'appuie sur des procédures claires et bien identifiées, des efforts de transparence ayant été concrétisés, par exemple, sur la mobilité interne des enseignants issus du second degré (ayant la priorité pour les mouvements inter-sites).

La politique de formation des personnels souffre d'un déficit de lisibilité (formations organisées au niveau des composantes sans que la gouvernance en ait une vision complète), d'un déficit de moyens, tant pour les EC que pour les Biatss, et d'un déficit de professionnalisation, ce qui obère la capacité de l'établissement à accompagner l'adéquation entre les besoins et les compétences actuelles.

⁹² Rapport de gestion 2013 pages 112 et 131

⁹³ Rapport d'autoévaluation page 40

⁹⁴ Fiche DGRH du 24/4/2015

⁹⁵ Fiche DGRH du 24/4/2015

2 ● Un dialogue social actif

L'équipe de gouvernance porte une attention particulière à la qualité du dialogue social et aux conditions de travail des personnels. Le nombre de réunions du CHSCT, l'identification de compétences en matière d'hygiène et de sécurité, la disponibilité d'un psychologue du travail, le souci porté à la présence d'un médecin de prévention sont des éléments significatifs de la volonté de prise en compte des conditions de travail des personnels. La nomination d'un VP RH illustre cette volonté de traiter les problèmes liés aux relations et aux conditions de travail. Cependant, la méconnaissance de ses missions par la communauté, constatée lors de la visite, conforte la nécessité d'une meilleure identification et communication de son rôle et de son action auprès des personnels.

III - La fonction financière et comptable

1 ● Une maîtrise de la masse salariale à confirmer

La présidence dispose de services en capacité de fournir des informations techniquement fiables (DPIL) et de mettre en œuvre des politiques d'emplois en conséquence (DRH). La volonté politique de maîtrise des emplois et de la masse salariale reste toutefois à concrétiser. Ainsi, les 22 suppressions de postes annoncées à compter de la rentrée 2014 ne se traduisent pas budgétairement. En 2014, alors que le gain attendu était de 600 k€, l'évolution de la masse salariale liée au schéma d'emplois est évaluée à 1 466 M€, à comparer à la dérive liée au glissement vieillissement technicité (GVT) évaluée à 350 k€ et à la baisse des heures complémentaires quasi nulle⁹⁶. En 2013, le schéma d'emplois a occasionné 1,35 M€ de dépenses supplémentaires contre 300 k€ au GVT, la baisse des heures complémentaires ayant été de 200 k€. La transparence et la traçabilité de ce programme de suppression d'emplois nécessiteront d'être confortées pour que la lisibilité interne et externe soit assurée. L'exploitation des outils de gestion prévisionnelle que la DPIL est capable de produire apporterait plus de lisibilité à la politique d'emploi adoptée par la gouvernance pour acter créations, gels de postes et suppressions ainsi que leur traduction budgétaire. Ces outils serviront de socle au dialogue de gestion avec les composantes pour éviter les écueils observés lors de l'exercice 2014.

2 ● La situation financière de l'UPPA reste très fragile et limite sa capacité d'action

Cette situation, décrite de façon très détaillée dans le rapport de l'IGAENR (novembre 2013) ne s'est pas améliorée :

- le résultat de l'exercice excédentaire en 2013 (1 245 131 €) est dû à un résultat exceptionnel de 2 565 153 € essentiellement composé d'un rappel de TVA⁹⁷ sur 2013 et les années antérieures⁹⁸. Sans cet apport, l'exercice 2013 aurait été déficitaire comme le laissait augurer le rapport de l'IGAENR qui considérait que « le budget 2013 n'inscrit pas l'université dans un processus de retour durable à l'équilibre ». Par ailleurs, la part disponible sur le fonds de roulement est très faible (500 k€)⁹⁹ ;
- le résultat de l'exercice 2014 est déficitaire de 2 128 002 €. Il ne dégage pratiquement pas de capacité d'autofinancement (11 593 €), ce qui prive l'UPPA de toute capacité de renouvellement de son patrimoine, et a fortiori de développement, sans financement externe. En effet, le recours à un prélèvement sur le fonds de roulement touche à ses limites. Ce dernier légèrement inférieur à 5,8 M€ ne garantit plus qu'environ 20 jours de fonctionnement courant¹⁰⁰. Le maintien de la trésorerie à un niveau confortable est dû à un apport en fonds de roulement exceptionnel de près de 6 M€¹⁰¹ lié à des avances sur subventions d'investissement et sur le projet d'Équipex. La consommation de ces avances va tendre la trésorerie à défaut de redressement structurel ;
- le budget 2015 est équilibré et dégage une capacité d'autofinancement de nature à faire face au renouvellement des équipements. Mais il est bâti sur des hypothèses qui restent à sécuriser : une projection de financement par l'État, pour compenser le GVT solde positif, non officiellement confirmé à ce jour, le doublement de la réserve de précaution qui reste à répercuter en termes de réduction de crédits et des conditions de récupération de TVA sur les activités mixtes qui restent à confirmer. De plus,

⁹⁶ DPG 2013 et 2014 annexe 2

⁹⁷ Taxe sur la valeur ajoutée

⁹⁸ Compte financier 2013

⁹⁹ Rapport de gestion 2013 page 131

¹⁰⁰ Compte financier 2014

¹⁰¹ Rapport de l'agent comptable sur le compte financier 2014 page 39

l'échec actuel de la candidature de l'UPPA à l'appel à projet I-Site prive l'UPPA d'un potentiel de financement estimé à près de 4,4 M€ par an pour accompagner son développement¹⁰² ;

- le dernier ratio connu des dépenses de personnel sur recettes encaissables reste au-delà du seuil d'alerte (83,4 % en 2013) pour la 4ème année consécutive¹⁰³, témoignant de la persistance du handicap structurel de l'UPPA.

L'objectif de régulation de la masse salariale par la maîtrise des emplois et de sa projection n'est pas à ce jour concrétisé comme le montre la lecture des annexes 2 des documents prévisionnels de gestion (DPG). L'UPPA n'est donc pas encore en mesure de dégager les marges nécessaires au développement de son activité.

La gouvernance dispose d'outils d'analyse budgétaire fins, comme le montrent les rapports de gestion, lui permettant d'avoir une approche claire des budgets et des résultats de chaque composante, des activités de formation et de recherche de chacune d'elles. Ce socle d'information est un élément important dans la connaissance de son propre fonctionnement dont on peut noter que la part hors recherche (94.5 M€) est éminemment prépondérante¹⁰⁴. L'université ne peut être que fortement invitée à réaliser une analyse approfondie de son budget afin de mieux appréhender son fonctionnement et de rester responsable et maître de son développement.

3 ● Le dialogue de gestion avec les composantes est installé

Le dialogue de gestion est clairement formalisé. Il donne lieu à deux rencontres annuelles autour d'une analyse rétrospective de l'exécution budgétaire et prospective des besoins de la composante. Le dialogue d'autome participant à la construction budgétaire donne lieu à une analyse détaillée de la soutenabilité des recettes. Les contrats de recherche ne sont budgétés que lorsqu'ils sont signés. En revanche, la projection des dépenses se réalise plutôt sur la base d'un budget de reconduction et de mesures nouvelles que sur la base d'un examen au 1^{er} euro, ce qui sous-tend une certaine autonomie dans l'emploi de l'enveloppe de crédits allouée. L'affichage du coût complet des activités de recherche n'est pas pratiqué. Les taux d'exécution 2014 des dépenses et des recettes, respectivement de 96 % et 97 %¹⁰⁵, traduisent la bonne qualité globale du dialogue de gestion et de la prévision qui s'ensuit.

4 ● La qualité comptable est correcte mais la préparation à la mise en œuvre du décret GBCP¹⁰⁶ est à accélérer

Dans le domaine du contrôle interne, l'UPPA a réalisé un gros effort de maîtrise du risque : cartographie des risques, définition de procédures, mise en œuvre de plans de contrôle, notamment dans le domaine de la paye. Cet engagement reste à valoriser à plusieurs niveaux. Il n'a pas été relevé de démarche organisée d'évaluation des actions de maîtrise des risques qui permette d'avoir une évaluation objective de la qualité du contrôle interne et de déboucher sur des procédures de contrôle partenarial et/ou hiérarchisé qui exigent une confiance réciproque. Une démarche coordonnée sur l'ensemble de la chaîne de la dépense et de la recette n'a pas été observée. La dimension managériale du contrôle interne n'est pas valorisée pour les mêmes raisons. Enfin, la pérennisation de la tenue régulière d'instances de pilotage du contrôle interne garantirait plus de fluidité avec le contrôle interne comptable mis en œuvre par l'agent comptable.

La préparation de l'UPPA à la mise en œuvre du décret de gestion budgétaire et comptable public (GBCP) au 1^{er} janvier 2016 est peu avancée. Une chargée de mission a été nommée, mais trop récemment pour que cette nomination ait pu produire des effets. Des référents ont été formés à la direction des finances et à l'agence comptable mais la démarche de projet est à installer. L'enjeu principal pour l'établissement est d'être en capacité de disposer d'une approche prospective fiable de la gestion, pour ouvrir des autorisations d'engagement (AE) annuelles et pluriannuelles, et pour définir des échéanciers de paiement qui consommeront des crédits de paiement (CP) votés dans un cadre annuel. La connaissance des engagements pluriannuels reste à formaliser. Le suivi du PPI et la connaissance consolidée des engagements pluriannuels par une cellule achat centralisée sont des atouts dans cette démarche de formalisation et de projection. Le suivi des contrats de recherche reste à sécuriser par le passage d'un traitement extra-comptable à un traitement comptable. C'est aussi un enjeu de qualité comptable car, en l'état actuel des procédures, le suivi précis et exhaustif du rattachement des dépenses et des recettes aux contrats de

¹⁰² Lettre de l'UPPA n° 77

¹⁰³ Tableau de bord financier DGSIP

¹⁰⁴ Rapport de gestion 2013 page 6

¹⁰⁵ Rapport de l'agent comptable 2014 page 8

¹⁰⁶ Gestion budgétaire et comptable publique

recherche pluriannuels ne peut pas être réalisé de façon comptable¹⁰⁷. Par conséquent, les produits liés à ces opérations sont constatés sans lien direct avec les charges correspondantes, cela nuisant, par ailleurs, à la lisibilité de la marge de manœuvre dont dispose l'établissement sur son fonds de roulement. Enfin, le choix de la technique de comptabilisation des recettes sur contrats de recherche pluriannuels reste à effectuer. L'UPPA dispose d'un plan prévisionnel de trésorerie qui constitue une étape importante dans la maîtrise des flux qui vont alimenter le budget en crédit de paiement. Aucun budget n'ayant été réalisé par le passé en mode GBCP, le comité ne verrait que des avantages à la réalisation de simulations permettant à l'UPPA de construire son expertise.

IV - Une fonction immobilière abordée sous un angle pragmatique

L'UPPA a répondu en 2012 à l'exigence réglementaire du SPSI (schéma pluriannuel de stratégie immobilière). Mais elle ne dispose pas de schéma directeur immobilier, partagé au niveau de la communauté universitaire, qui mette en avant les objectifs de l'établissement en matière immobilière et les conditions pour les atteindre. L'absence de visibilité financière est aussi avancée pour expliquer que cette démarche ne soit pas encore engagée. L'établissement dispose, par ailleurs, d'une bonne connaissance de son immobilier (numérisation des plans) et d'un service immobilier structuré.

La partie du projet de contrat de projets État-région (CPR) concernant l'UPPA est à la fois significative (54,7 M€ de travaux sont considérés comme prioritaires) compte tenu du contexte budgétaire national et régional, et pertinent si l'on se réfère aux priorités de l'UPPA en matière de recherche et de rénovation de son patrimoine. Des informations précises sur le niveau de validation de ce programme n'ont pu être apportées notamment sur le volume important des engagements de l'État (19,79 M€) et de la région (25,61 M€), ainsi que sur certains financements locaux. Il répond à l'objectif de traitement énergétique mais pas complètement à celui de rationalisation des surfaces puisque la réalisation complète du programme peut se traduire par un accroissement de ces surfaces. La traduction budgétaire de cet accroissement en termes de charges d'entretien, de même que l'impact des travaux de rénovation sur ces mêmes charges n'ont pas été quantifiés et/ou partagés, notamment dans le cadre d'une projection budgétaire pluriannuelle. La place d'un programme d'accessibilité des locaux aux personnels et étudiants handicapés dans ces opérations de rénovation fait l'objet du dépôt en préfecture en septembre 2015 de l'agenda d'accessibilité programmée 2015-2021, agenda complètement pris en charge par les financements du CPR2015-2020. Enfin, un tel programme exige que l'établissement clarifie rapidement la situation des maîtrises d'ouvrage, notamment au regard de la capacité de sa direction du patrimoine à y pourvoir si cette hypothèse était retenue. La relation entre la gouvernance, impliquée au travers de la nomination d'un VP patrimoine, et la direction du patrimoine est à préciser pour garantir l'efficacité de la mise en œuvre d'un tel programme d'investissement.

V - Le pilotage du système d'information en construction

L'établissement a mis en place, depuis 2014, une gouvernance forte et structurée avec une commission numérique à fonction stratégique qui réunit les responsables politiques et techniques, une direction du numérique qui regroupe en une structure unique l'ensemble des acteurs du domaine numérique autour de six pôles dont la moitié sont consacrés à l'accompagnement et à l'assistance aux usagers. La politique de sécurité, que les partenariats de l'université rendent encore plus sensible, reste à développer en termes de moyens. Une démarche structurée a aussi été engagée pour assurer un fonctionnement participatif mais régulé des ressources numériques. Cette restructuration reste à accompagner en termes de conduite du changement et de qualification des personnels au regard des innovations technologiques.

Le comité est d'avis qu'un schéma directeur du système d'information, dont le projet est évoqué, serait de nature à aider l'établissement à qualifier ses besoins au regard de la stratégie qu'il entend mettre en place et à faire partager ces éléments à l'ensemble de la communauté universitaire.

¹⁰⁷ Rapport du commissaire aux comptes 2014

Conclusion

Dans un paysage de l'enseignement supérieur en perpétuel mouvement, l'UPPA dispose d'un atout majeur grâce à une singularité structurelle et territoriale qu'il convient de valoriser malgré les difficultés fonctionnelles engendrées.

L'université de Pau et des Pays de l'Adour est une université qui revendique et assume son identité d'une université de proximité ancrée dans son territoire multi-site et ouverte à l'espace européen et international par son implantation transfrontalière. La participation volontaire et active à la communauté d'établissements universitaires d'Aquitaine vise à consolider le développement de l'enseignement supérieur au sud d'un espace régional qui pourrait s'agrandir. L'intérêt réciproque de la CUEA et de l'UPPA de bénéficier d'un pôle régional fort au sud est un atout qui sera décisif dans le développement de la politique transfrontalière.

L'établissement aspire à rayonner à l'international grâce à des pépites en recherche et à l'appui de ses forts partenaires du monde socio-économique (Total, Arkema, Safran Turboméca et URGO). L'atteinte de cet objectif nécessitera un changement d'échelle via la concrétisation de partenariats internationaux d'envergure. L'établissement ambitionne de participer et de renforcer sa contribution au développement technologique et économique du territoire, en proposant à la fois une offre de formation pluridisciplinaire, susceptible de répondre aux attentes du plus grand nombre, mais aussi des spécialités fortement connectées aux besoins du bassin d'emploi.

Le domaine des sciences et des techniques représente la locomotive de cette transformation pour devenir un centre de référence en ressources environnementales et énergétiques. La volonté de l'UPPA est de faire en sorte que cette dynamique entraîne dans son sillage des évolutions et des mises en lumière des deux autres secteurs DEG et LLSHS. L'adhésion de toute la communauté à ce projet représente le critère majeur de sa réussite.

La stabilisation des effectifs étudiants reste fragile et doit faire l'objet d'une attention particulière. Les données et les instruments de qualité de l'ODE et de la cellule qualité devraient permettre un pilotage et un cadrage efficient de l'offre de formation future.

L'université a conscience que ses ambitions appellent à un changement d'échelle, tant au niveau structurel que financier. Le pilotage d'un établissement tendant à une dynamique d'excellence exige l'opérationnalisation des outils et services de pilotages existants et une soutenabilité financière pérenne. Force est de constater que l'UPPA possède des outils et des compétences techniques de pilotage opérationnels mais qui ne sont pas mis au service d'une politique de développement en raison de sa fragilité financière. Le changement d'échelle ambitionné par l'UPPA nécessite une analyse approfondie et une compréhension de son propre fonctionnement passant par l'interrogation critique de son modèle économique. Pour mener à bien sa politique volontariste et occuper une place stratégique dans le paysage de l'enseignement supérieur, l'UPPA va devoir accentuer, voire accélérer certains projets en prise directe avec sa structuration et la rationalisation de son fonctionnement.

I – Les points forts

- Des unités de recherche dans le champ des sciences et des techniques de tout premier ordre qui doivent être des moteurs pour le développement scientifique de toutes les unités de recherche
- Un soutien et une présence sans faille des partenaires, des collectivités territoriales aux acteurs du milieu socio-économique associé à un renfort des EPST, au service d'une valorisation performante et dynamique
- Des initiatives et des outils en matière de qualité qui ont permis d'élaborer une véritable politique qualité en direction des formations
- Une situation transfrontalière qui ouvre de réelles perspectives de développement tant en recherche qu'en formation
- Une orientation et un accueil des primo-entrants performants pour faciliter la transition du secondaire à l'enseignement supérieur contribuant ainsi à augmenter l'attractivité des études et la réussite des étudiants
- Une offre et un équipement culturels et sportifs de qualité sur le site de Pau

II – Les points faibles

- Des actions et des décisions insuffisantes pour restaurer l'équilibre financier alors que les outils de pilotage sont opérants
- Une offre de formation dispersée nuisant à son attractivité et conduisant dans certains cas à des effectifs réduits
- Une prévention santé et un suivi médical des étudiants très insuffisants
- Une diversification des publics en formation trop réduite (formation continue, VAE, apprentissage)
- Une trop grande dispersion des actions transfrontalières qui nuit à l'affirmation d'une politique internationale
- Une participation à la vie des campus assez faible et une vie étudiante excessivement déléguée aux collectivités territoriales sur les sites délocalisés

III – Les recommandations

- Reconstituer la capacité d'autofinancement en s'appuyant sur les ressources techniques, installées et en cours de constitution, pour assurer une maîtrise effective de la masse salariale, optimiser les coûts de formation et de gestion et développer les ressources propres
- S'assurer que les projets de valorisation en partenariat avec des acteurs économiques sont auto-porteurs financièrement. Afficher clairement les pôles de compétence de l'UPPA et créer un bureau unique pour les partenaires. Renforcer la valorisation en capitalisant sur les acquis pour accompagner le développement des autres secteurs d'activité de l'université
- Associer les étudiants à la vie de l'établissement et particulièrement au pilotage de la vie de campus pour permettre l'émergence d'une vie étudiante de qualité, et conventionner avec des partenaires de la santé pour créer un service efficace de prévention santé pour les étudiants
- Poursuivre l'organisation structurelle et thématique de la recherche dans le champ des ALLSHS afin d'améliorer sa visibilité internationale
- Consolider les actions de la démarche qualité pour le développement de l'offre de formation et déployer les outils et les initiatives de la qualité sur d'autres secteurs d'activité que celui des formations
- Accélérer la mise en œuvre opérationnelle des outils d'analyse et de pilotage de l'établissement avec la mise en œuvre de la GPEC, du schéma directeur informatique et de la maîtrise d'œuvre des chantiers immobiliers pour dégager des marges de manœuvre

Liste des sigles

A

Adera	Association pour le développement de l'enseignement et des recherches auprès des universités, des centres de recherche et des entreprises d'Aquitaine
AE	Autorisation d'engagement
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ALLSHS	Arts, lettres, langues, sciences humaines et sport
Apec	Agence pour l'emploi des cadres
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Bordeaux INP	Institut polytechnique de Bordeaux
BTP	Batiment et travaux publics

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
Canoe	Cellule de valorisation : composites et nanostructures organiques
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
Chloé	Cellule d'application dans le domaine la modélisation des mécanismes de production subsurface
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Clous	Centre local des œuvres universitaires et scolaires
CLT	Fédération de recherche (FR4154) : Collectivités et territoires
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
COS	Comité d'orientation stratégique
CP	Crédits de paiement
CPAM	Caisse primaire d'assurance maladie
CPER	Contrat de projets État-région
CR	Comission recherche
CRATICE	Centre de ressources et d'appui des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
CUEA	Communauté d'universités et établissements d'Aquitaine
CURIE	Réseau CURIE : Valorisation, transfert de technologie et innovation issue de la recherche publique

D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEG	Droit, économie et gestion
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
DirCom	Direction de la communication
DMEAAC	Direction des maisons de l'étudiant et de l'action artistique et culturelle
DPG	Documents prévisionnels de gestion
DPIL	Direction du pilotage
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)

ED	École doctorale
EFM	Fédération de recherche (FR4153) : Espaces, frontières et métissages
ENQA	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i>
ENSGTI	École nationale supérieure en génie des technologies industrielles
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Loi ESR, Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche
ETP	Équivalent temps plein
F	
FR	Fédérations de recherche
FOR.CO	Service commun de formation continue
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
G	
GBCP	Décret de gestion budgétaire et comptable publique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillissement technicité
H	
HCERES	Haut conseil pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
I	
I-SITE	Action du Programme d'investissements d'avenir
Idex	Initiatives d'excellence du programme d'investissements d'avenir
IEFE	Institut d'études françaises pour étudiants étrangers
IEP	Institut d'études politiques
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IKER	UMR : Centre de recherche sur la langue et les textes basques
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Ipra	Fédération de recherche : Institut pluridisciplinaire de recherche appliquée (Ipra FR2952)
Iprem	Institut pluridisciplinaire de recherche sur l'environnement et les matériaux
ISA BTP	Institut supérieur aquitain du bâtiment et des travaux publics
ISIFoR	Fédère la recherche académique dédiée aux enjeux énergétiques et environnementaux du sous-sol, en Aquitaine et en Midi-Pyrénées
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
ITE INEF4	Institut pour la transition énergétique. Il s'agit, d'une plateforme interdisciplinaire dans le domaine des énergies décarbonées
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabCom	Programme de laboratoire commun de l'ANR à destination des PME
LLCER	Langues, littératures et civilisations étrangères et régionales
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMAP	Laboratoire de mathématiques et de leurs applications de Pau (UMR CNRS 5142), membre de l'Ipra
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'alimentaire et de la forêt

MARSS	Équipex Marss : centre de spectrométrie de masse pour les sciences de la réactivité et de spéciation
MCF	Maître de conférences
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MSHA	Maison des sciences de l'homme Aquitaine

O

ODE	Observatoire des étudiants
Opéra	Cellule d'application dans le domaine de la géophysique pétrolière

P

PAPesr	Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche
PAST	Enseignants-chercheurs associés et invités
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PFT	Plate-forme de technologie
PPI	Programmation pluriannuelle des investissements
PV	Procès verbal
PME	Petite et moyenne entreprise
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PPF	Programme pluriformations
PR	Professeur des universités

R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SEA	École doctorale Sciences exactes et leurs applications
SHS	Sciences humaines et sociales
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SSH	École doctorale sciences sociales et humanités
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
ST	Sciences et technologies
Store-Ex	Laboratoire d'excellence sur le stockage électrochimique de l'énergie
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SUP	Service universitaire de pédagogie

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TPE	Très petites entreprises
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

U

UE	Unité d'enseignement
UEL	Unités d'enseignement libres
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPPA	Université de Pau et des Pays de l'Adour
Uppass	Programme de mobilité étudiantes transfrontalière de l'UPPA
UPV	Université du Pays basque
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche
UT2A	Cellule de valorisation : Ultra-traces analyse Aquitaine

V

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

X

Xyloforest Équipex Xyloforest : adaptation des ressources forestières aux changements climatiques et ingénierie du bois-construction
Xylofutur Pôle de compétitivité de la filière bois : produits et matériaux des forêts cultivées

Observations du président



PRESIDENCE
CABINET DU PRESIDENT

Affaire suivie par :
Mohamed AMARA
Président
president@univ-pau.fr
Tél. : 05 59 40 70 20/21

Pau, le lundi 23 novembre 2015
Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN
HCERES
Direction de l'évaluation des établissements
20 rue Vivienne
75002 Paris

Objet : Rapport d'évaluation – Observations de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

Monsieur le Directeur,

L'Université de Pau et des Pays de l'Adour a considéré avec le plus grand intérêt les conclusions du comité d'évaluation établies à l'issue de la visite de ce dernier en juin 2015. Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement les membres de ce comité d'évaluation pour la qualité des échanges établis lors de leur visite ainsi que pour celle du rapport qui nous a été transmis.

Ce travail a clairement apporté, par son regard extérieur, des éléments très précieux pour l'université de Pau et des Pays de l'Adour. Le rapport met ainsi en avant dans sa conclusion les recommandations suivantes :

- *Reconstituer la capacité d'autofinancement en s'appuyant sur les ressources techniques, installées et en cours de constitution, pour assurer une maîtrise effective de la masse salariale, optimiser les coûts de formation et de gestion et développer les ressources propres ;*
- *S'assurer que les projets de valorisation en partenariat avec des acteurs économiques sont auto-porteurs financièrement. Afficher clairement les pôles de compétence de l'UPPA et créer un bureau unique pour les partenaires. Renforcer la valorisation en capitalisant sur les acquis pour accompagner le développement des autres secteurs d'activité de l'université ;*
- *Associer les étudiants à la vie de l'établissement et particulièrement au pilotage de la vie de campus pour permettre l'émergence d'une vie étudiante de qualité, et conventionner avec des partenaires de la santé pour créer un service efficace de prévention santé pour les étudiants ;*
- *Poursuivre l'organisation structurelle et thématique de la recherche dans le champ des ALLSHS afin d'améliorer sa visibilité internationale ;*
- *Consolider les actions de la démarche qualité pour le développement de l'offre de formation et déployer les outils et les initiatives de la qualité sur d'autres secteurs d'activité que celui des formations ;*
- *Accélérer la mise en oeuvre opérationnelle des outils d'analyse et de pilotage de l'établissement avec la mise en oeuvre de la GPEC, du schéma directeur informatique et de la maîtrise d'oeuvre des chantiers immobiliers pour dégager des marges de manœuvre.*

Je souhaite tout d'abord souligner que notre université fait siennes ces recommandations même si elle peut avoir par ailleurs une approche quelque peu différente sur tel ou tel autre point du rapport. Ces recommandations recourent largement les actions déjà engagées et la stratégie de développement arrêtée par l'université. Elles nous confortent dans les orientations choisies.



PRESIDENCE – CABINET DU PRESIDENT
Université de Pau et des Pays de l'Adour
Présidence – Avenue de l'Université - BP 576 – 64012 PAU Cedex
Tél. : 05 59 40 70 20/21 – Fax : 05 59 40 70 01 – Site web : www.univ-pau.fr

Voici les points sur lesquels nous souhaitons apporter un éclairage différencié :

Tout d'abord, le rapport donne l'impression de positionner de manière générale les secteurs SSH (Sciences Sociales et Humanités) en décalage par rapport au secteur ST (Sciences et techniques). Ainsi dès l'introduction, il n'est fait aucune mention d'une discipline des secteurs SSH notamment dans l'implantation dans son territoire : ce qui est excessivement réducteur. De même, le rapport laisse entendre qu'il n'y a pas de partenariat socio-économique dans le secteur SSH. Ce qui est là encore inexact et peut être perçu comme dévalorisant pour un secteur (voir droit, gestion, géographie, aménagement, histoire, etc.) où les partenariats sont nombreux avec les acteurs socio-économiques et culturels même si ceux-ci n'ont effectivement pas les répercussions financières à hauteur du secteur ST.

Enfin, il est hasardeux de parler de la souffrance du secteur DEG (Droit Economie Gestion) due au caractère multisite de l'établissement. La qualité des travaux menés tant en formation qu'en recherche et sur les deux sites de Pau et de la Côte Basque, attestée par les récentes évaluations du HCERES, devrait tempérer cette assertion.

FORMATION

Effectifs : L'UPPA a été fortement touchée par la baisse des effectifs au début des années 2000, mais cette tendance s'est ensuite inversée. Depuis la rentrée 2009, les effectifs globaux sont en croissance continue et connaissent depuis deux ans une progression importante de l'ordre de 5% par an, comparable à celle de toutes les universités françaises. Les effectifs du site de Pau ont été plus longtemps affectés que ceux en croissance de la Côte basque : ces effectifs ont baissé jusqu'à la rentrée 2009 et sont restés stables jusqu'en 2013; mais ils sont en forte augmentation depuis. Dans un contexte de réduction budgétaire effective constante, cette augmentation n'est pas sans être préoccupante du fait des coûts qu'elle induit.

L'université a mis en place en 2013 un dispositif de suivi des parcours à faible effectif. Plusieurs parcours, dans ce cadre, ont été supprimés ou intégrés à d'autres. Ce point a aussi fait l'objet d'une attention particulière dans la préparation de la nouvelle offre de formation 2016-2020, et a conduit à une réorganisation d'un certain nombre de mentions, tant en licence qu'en master.

Harmonisation des formations : L'harmonisation de l'organisation des formations n'avait pas été conduite jusqu'à son terme lors de la préparation du quinquennal 2011-15. Cela a donc constitué l'un des objectifs prioritaires de la CFVU. Le cahier des charges adopté pour chacun des niveaux de formation a permis de mettre en place un fonctionnement uniforme d'un domaine de formation à l'autre – sur le PPE, comme sur la culture numérique ou les langues étrangères.

VAE : Le rapport souligne que *la relance de ce dispositif fait l'objet d'une volonté annoncée de FOR.CO même si aucun plan d'action précis n'est encore établi*. Nous observerons qu'au second semestre 2014-2015, le service a été réorganisé avec changement de personnel et redéfinition de sa mission centrée sur la VAE. La procédure a fait l'objet d'une mise à plat, d'une reformulation et est désormais communiquée aussi bien aux collègues sollicités qu'aux candidats. L'accompagnement a, lui aussi, fait l'objet d'une révision et d'une refonte. Cette nouvelle version est en cours d'expérimentation sur l'année 2015-2016. Par ailleurs, la FOR.CO réfléchit à la manière de sensibiliser davantage les enseignants dans leur ensemble à la philosophie de la VAE. Cela reste une condition nécessaire à l'augmentation des « avis favorables »

Formation continue : Le rapport précise que *le nombre d'heures stagiaires a diminué de 12,4% entre 2011 et 2013*. Il ne s'agit cependant pas d'une tendance régulière à la baisse mais d'un à-coup sans doute imputable à la situation économique. En effet, le bilan de 2014, qui affiche 584 699 heures stagiaires, montre, lui, une croissance de 13% par rapport à 2013 (et « seulement » 0,7% de baisse par rapport à 2011). C'est le résultat d'une politique pleine de combativité. Il est vrai néanmoins que les résultats de la FC, dont l'activité est en prise directe avec la situation économique des entreprises, sont plus sensibles aux variations de conjoncture que ceux de certains autres secteurs de l'université.

Le CFA : Le rapport insiste sur le fait qu'*une vigilance accrue doit être portée au fonctionnement du CFA qui fait apparaître pour l'exercice 2014 un résultat net négatif de 28K€*. Il faut bien noter que le CFA sert d'intermédiaire entre les apprentis et le Conseil Régional pour le versement des primes « Transport Hébergement, Restauration ». Le déficit n'est donc nullement imputable à un quelconque défaut de vigilance

de la part de la direction mais à des délais de régularisation parfois importants de la part du Conseil Régional. Ce qui conduit à un résultat excédentaire suivi d'un résultat déficitaire avec une amplitude autour de 30 k€.

-Implantations de l'UPPA : L'offre de formation de la Côte basque est très réduite en relation au bassin de population concerné. Si les moyens actuels de l'UPPA ne permettent pas de la développer, il apparaît peu envisageable qu'elle reste au niveau actuel dans une société où l'élévation du niveau de qualification est un objectif partagé. Si l'UPPA ne peut envisager développer l'offre de formation sur la Côte basque sur ses propres moyens, sinon de façon très marginale, elle s'est préoccupée depuis 2013 de réduire l'hétérogénéité des taux d'encadrement entre les sites de la Côte basque et Pau, qui résulte du retard pris dans l'équilibrage de la répartition des postes au fil des années.

La similitude entre les parcours de la Côte basque et ceux de Pau doit être appréciée en termes de compétences acquises, et non toujours en termes de similitude exacte de maquettes de formation. En effet, l'absence de certaines mentions sur ce site (langues vivantes, SHS, AES, mathématiques, sciences de la terre, informatique en L1-L2) ne permet pas d'effectuer les mêmes mutualisations que sur le site de Pau, et donc d'offrir exactement le même choix d'options.

Scolarité commune et autre mutualisation/centralisation : nous n'en sommes plus au stade de la réflexion engagé depuis 2012, mais au stade de la réalisation d'une DEVE (Direction des Enseignements et de la Vie Etudiante) incluant la scolarité commune (opération immobilière en cours de réalisation, mutations internes réalisées, etc.). De plus, si pour le moment, le campus de la côte basque n'est pas inclus dans l'opération, une nouvelle réflexion sera entreprise sur ce point une fois que un premier bilan établi sur le fonctionnement de la nouvelle scolarité centrale. Enfin, le développement des outils de scolarité (notamment Apogée et le paramétrage afférant) font l'objet d'une mutualisation à l'échelle de l'établissement toutes composantes confondues. L'existence de services de scolarités distincts sur la Côte basque et sur Pau ne peut pas être envisagée aussi seulement en termes de surcoût mais doit être rapportée à la distance existant entre les deux sites, supérieure à celle que l'on peut observer entre beaucoup d'universités françaises. Le service à l'étudiant doit rester fonctionnel. Cela n'exclut évidemment pas qu'un rapprochement des activités des composantes reste un objectif prioritaire.

OFFRE DOCUMENTAIRE

Le rapport laisse entendre que la diversité de l'offre documentaire demeure très prononcée et que l'UPPA déclare simplement engager une politique documentaire à l'échelle de l'université. La réalité est que l'ensemble des bibliothèques spécialisées a fait l'objet ces trois dernières années de convention d'intégration et que les centres autonomes rattachés à des laboratoires sont très marginaux au regard de l'offre d'ensemble. Ils feront eux aussi l'objet d'une politique de convergence amenant à ce que l'ensemble de la politique documentaire de l'établissement soit coordonné par le SCD (Service Commun de Documentation).

VIE ETUDIANTE

Médecine préventive : La situation du SUMPS en 2014-15 pouvait apparaître de nature à susciter l'inquiétude du comité, lors de sa venue. La conjonction de deux départs de médecins, dont la directrice, avait en effet désorganisé le service. Depuis, les personnels nécessaires ont été recrutés et permettent au SUMPS d'être opérationnel et de remplir ses missions en se concentrant sur les étudiants qui en ont le plus besoin. Il faut aussi signaler qu'en sus des étudiants reçus pour leur visite obligatoire, le centre de santé assure 1300 consultations médicales par an.

RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

Actions transfrontalières : le rapport souligne le fait que la multiplication des actions « donne l'impression d'une dispersion », alors que l'on peut au contraire affirmer que cette multiplication montrent des actions complémentaires et structurées par du personnel dédié qui se renforcent mutuellement. Nous sommes passés en cinq-six ans d'une situation de relations nombreuses mais non structurées à une organisation basée sur des relations privilégiées avec les universités de Saragosse et de l'UPV du Pays Basque s'appuyant sur des accords cadres prévoyant des objectifs communs et des moyens humains et financiers mobilisés de part et d'autre. L'ambition est de construire avec ces établissements et le pôle bordelais à l'horizon 2020 un ensemble européen visible qui serait le pendant des actions menées en Alsace avec Bâle et le Bade-Wurtemberg.

PILOTAGE et GOUVERNANCE

- **Politique RH** : Concernant le point portant sur une politique des RH à redynamiser, cet item recèle des points qui avaient déjà été identifiés et discutés. Ils doivent faire l'objet de mises en oeuvre en mobilisant plus les services. Pour la formation continue, nous devons noter que nous réalisons plus de formations que ce qui est annoncé budgétairement. Il y a en effet beaucoup de formations non répertoriées qui sont réalisées en composantes. Une mise en qualité s'impose clairement et ce point ainsi que l'évaluation du personnel doit être intégré dans une vision de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Fonction financière et comptable : le rapport est plutôt sévère sur notre « impréparation » à l'égard de la GBCP car même si nous nous sommes engagés avec un peu de retard, ceci est dû aussi au caractère particulier de l'introduction de la GBCP. Nous tenons à rappeler qu'à ce jour les instruments de type systèmes d'information ne sont pas entièrement disponibles et que même le cadrage complet par l'Etat des normes et procédures applicables à notre secteur n'est pas complètement achevé. Néanmoins, nous nous sommes mis en ordre de marche. De plus, nous avons tout de même une connaissance et une gestion assez fine des engagements pluriannuels avec la mise en place des fiches CSC depuis plusieurs années.

Fonction immobilière : les projets neufs inscrits dans le cadre du CPER sont examinés avec une attention toute particulière pour leur impact financier. Pour chacun de ces bâtiments impliquant des m² nouveaux (deux sur la Côte Basque, deux sur Pau), un modèle économique est élaboré avec pour impératif une prise en charge sur ressources propres des dépenses d'infrastructure. Par ailleurs, pour tous les projets, le comportement thermique fait partie des critères prépondérants. De même, il est demandé au concepteur, à la fois par le choix des matériaux et par la conception même des projets, que les besoins de maintenance soient anticipés et minimisés. Pour les projets de réhabilitation, des études thermiques (simulations thermiques dynamiques) sont en cours afin de nous aider à faire les choix les plus pertinents au sens du temps de retour des investissements. Enfin, la définition de la maîtrise d'ouvrage de chacun des projets est en cours. Les collectivités locales en particulier nous accompagnent également sur ce point et nous apportent une aide indispensable à l'aboutissement des projets en raison de la taille du service du patrimoine de l'université. Par ailleurs, afin de renforcer la capacité de l'université, un recrutement est envisagé au sein du service du patrimoine.

Vous constaterez, Monsieur le Directeur, que nos remarques ne viennent que conforter les analyses portées par ce rapport, analyses que nous partageons globalement.

Je vous souhaite une bonne réception de ces observations et vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'assurance de mes meilleurs sentiments.



Mohamed AMARA

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Pau et des Pays de l'Adour a eu lieu du 2 au 4 juin 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Pascale Duché, professeur des universités en sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS), ancienne vice-présidente recherche de l'université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand.

Ont participé à l'évaluation :

- Francis Allard, professeur des universités en génie civil et mécanique, ancien vice-président du conseil scientifique de l'université de la Rochelle
- Patrick Baraona, directeur général du pôle de compétitivité Mer Méditerranée
- Michel Canerot, secrétaire général de l'académie de Reims
- Damien Goetz, directeur de la recherche MINES ParisTech, directeur de l'Institut Carnot M.I.N.E.S.
- Gilles Jacoud, professeur des universités en sciences économiques, directeur du département de sciences économiques de l'université Jean Monnet de Saint-Etienne
- Nicole Rege Colet, professeure de psychopédagogie, directrice de l'Institut de développement et d'innovation pédagogiques (Idip) de l'Université de Strasbourg, ancienne directrice de la Haute école pédagogique de la Suisse italienne
- Allan Rochette, doctorant en droit, vice-président étudiant de l'université d'Avignon et des Pays de Vaucluse

Christine Poirier, déléguée scientifique, et Raphaële Gauthier, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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