



# 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. 2010.  
hceres-02026269

**HAL Id: hceres-02026269**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026269>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université de Pau et des pays de l'Adour



septembre 2010



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

# Rapport d'évaluation de l'Université de Pau et des pays de l'Adour



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

septembre 2010



# Sommaire



|   |    |
|---|----|
| Présentation  | 5  |
| Une université pluridisciplinaire de taille moyenne dans un contexte démographique et universitaire complexe    | 5  |
| La stratégie en matière de recherche  | 7  |
| I – Un potentiel de recherche largement tourné vers le partenariat industriel et une structuration en évolution | 7  |
| 1 ● Les grands secteurs de recherche de l'université  | 7  |
| 2 ● Les collaborations, coopérations et partenariats  | 8  |
| 3 ● Production et rayonnement scientifique de l'établissement   | 9  |
| II – La stratégie de recherche de l'établissement   | 9  |
| III – La mise en œuvre de la stratégie de recherche   | 10 |
| ● Les fonctions mutualisées   | 10 |
| La stratégie en matière de valorisation   | 13 |
| I - Une cellule de valorisation structurée, dynamique et efficace   | 13 |
| II – Une politique de propriété intellectuelle pragmatique aux résultats trop faibles                           | 13 |
| III – L'activité éditoriale de l'UPPA   | 13 |
| La stratégie en matière de formation  | 15 |
| I – Les caractéristiques de la population étudiante   | 15 |
| II – L'absence de pilotage de l'offre de formation  | 15 |
| III – La professionnalisation et la formation continue, les deux priorités de l'UPPA en matière de formation    | 16 |
| 1 ● La formation initiale   | 16 |
| 2 ● La formation continue   | 17 |
| IV – L'accompagnement de l'étudiant   | 17 |
| V – Le service commun de la documentation et les TICE   | 18 |
| VI – La démarche qualité pédagogique  | 18 |
| 1 ● Le pilotage central de la démarche qualité  | 18 |
| 2 ● La stratégie et les outils de la démarche qualité   | 18 |
| La stratégie en matière de vie étudiante  | 21 |
| I – Des étudiants en marge de tous les processus de décision  | 21 |
| II – Une vie associative trop peu encadrée  | 21 |
| III – La vie sportive   | 21 |
| IV – La politique en matière de santé   | 22 |

|  |    |
|--|----|
| La stratégie en matière de relations extérieures   | 23 |
| I – Des relations interétablissements dominées par les difficultés d'intégration de l'UPPA au sein du PRES bordelais   | 23 |
| II – Des relations anciennes et fructueuses avec les collectivités territoriales   | 23 |
| III – Les relations avec le centre hospitalier général : une démarche volontariste de l'UPPA en vue de l'affichage d'un secteur sanitaire et social dans le dispositif universitaire | 24 |
| La stratégie en matière de relations internationales   | 25 |
| I – Les priorités et le pilotage des relations internationales   | 25 |
| II – La politique en matière de mobilité   | 25 |
| 1 ● La mobilité entrante   | 26 |
| 2 ● La mobilité sortante   | 26 |
| La gouvernance   | 27 |
| I – Le pilotage de l'établissement : une équipe de direction resserrée et une gouvernance souffrant d'un trop grand cloisonnement  | 27 |
| 1 ● Une équipe de direction restreinte, des chargés de mission et vice-présidents délégués en nombre, sans réelle coordination d'ensemble  | 27 |
| 2 ● Un bureau élargi et des commissions de travail sans rôle politique réel  | 27 |
| 3 ● Des conseils centraux de ratification  | 27 |
| 4 ● Un pilotage d'établissement affaibli par le cloisonnement des différentes instances et par les logiques facultaires  | 28 |
| II – D'une gestion des personnels à une gestion qualitative des ressources humaines  | 28 |
| 1 ● Un nouvel organigramme   | 28 |
| 2 ● L'évolution des effectifs  | 28 |
| 3 ● Les enseignants-chercheurs : un début timide de redéploiements   | 29 |
| 4 ● Les personnels BIATOS : une politique à préciser et partager   | 29 |
| III – Les technologies de l'information et de la communication : une ambition réelle, une efficience à améliorer   | 30 |
| IV – La politique budgétaire et financière   | 30 |
| 1 ● Le pilotage financier : une crédibilité qui s'améliore   | 30 |
| 2 ● La construction budgétaire   | 31 |
| 3 ● La gestion comptable : un objectif de professionnalisation   | 31 |
| V – La politique immobilière : un patrimoine de qualité  | 31 |
| VI – L'hygiène et la sécurité  | 32 |
| VII – Un service de communication dynamique  | 32 |
| Conclusion et recommandations  | 33 |
| I – Les points forts   | 33 |
| II – Les points faibles  | 33 |
| III – Les recommandations  | 33 |
| Liste des sigles   | 35 |
| Observations du président  | 39 |
| Organisation de l'évaluation   | 43 |

# Présentation



## Une université pluridisciplinaire de taille moyenne dans un contexte démographique et universitaire complexe

L'Université de Pau et des pays de l'Adour (UPPA) a été créée en décembre 1970 dans une logique de maillage du territoire français au service de la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur. Elle s'est très vite inscrite dans la dynamique du développement industriel du bassin de Lacq. Les premières composantes de l'université étaient à l'origine des délocalisations des universités bordelaises.

L'UPPA est classée dans la catégorie des "universités pluridisciplinaires hors santé". C'est une université de taille moyenne qui compte 10 858 étudiants inscrits en 2008-2009, avec 71 % des étudiants en cursus niveau licence, 26 % en cursus niveau master et 3 % en doctorat ou HDR, soit un peu plus de premier cycle que la moyenne. L'origine sociale des étudiants, en moyenne et toutes disciplines confondues, est plus modeste que celle de l'ensemble des étudiants français, ce qui conduit à un taux de boursiers supérieur de 5 points à la moyenne nationale. L'université accueille par ailleurs 11 % d'étudiants étrangers.

L'université compte 514 enseignants-chercheurs et chercheurs, 42 enseignants contractuels, et 418 personnels BIATOS et ITA<sup>1</sup>.

L'UPPA doit faire face à des contraintes particulières. Elle est éloignée des deux métropoles universitaires de Bordeaux (200 km, 3 heures de temps de transport) et Toulouse (200 km, 2 heures) qui développent des logiques de rapprochement et de réseau qui leur sont propres, et proche de la limite de l'académie de Bordeaux/région Aquitaine. L'université est implantée sur quatre sites : Pau (plusieurs campus, 7 519 étudiants), Bayonne et Anglet (2 552), Mont-de-Marsan (346) et Tarbes (441) ; deux régions (Aquitaine et Midi-Pyrénées) et trois départements (Pyrénées-Atlantiques, Landes et Hautes-Pyrénées). À cela s'ajoute le déclin lent – économique et démographique – du bassin de Pau, qui contraste avec la démographie porteuse de la côte basque.

L'UPPA comprend 9 composantes, qui sont parfois multisites, de taille et de statut très différents (chiffres 2008-2009) :

- UFR Lettres, langues et sciences humaines, sur Pau et Tarbes, 2 836 inscrits
- UFR Droit, économie, gestion, Pau, 2 055 inscrits
- UFR Sciences et techniques de Pau, sur Pau et Tarbes, 1 789 inscrits
- UFR Pluridisciplinaire de Bayonne-Anglet-Biarritz, sur Bayonne, 999 inscrits
- UFR Sciences et techniques de la côte basque, sur Anglet, 514 inscrits, comportant un département ISA BTP qui délivre un diplôme d'ingénieur
- École nationale supérieure en génie des technologies industrielles (ENSGTI), sur Pau, 186 inscrits
- Institut d'administration des entreprises, sur Pau et Bayonne, 555 inscrits
- IUT de Bayonne, sur Bayonne et Anglet, 920 inscrits
- IUT des pays de l'Adour, sur Pau et Mont-de-Marsan, 556 inscrits

La diminution des effectifs étudiants de l'UPPA est préoccupante. L'université comptait en effet 13 688 étudiants en 1998, et ils n'étaient plus que 10 858 en 2009, soit une baisse de 21 % (données ODE du 06-03-09). Le site de Pau est le plus touché. Ce phénomène d'érosion est marqué au niveau L avec près de 30 % de baisse, *a contrario* le niveau M a augmenté de 10 %, et le D est stable.

---

<sup>1</sup> Toujours sur 2008-2009, en référence aux chiffres clés fournis par l'UPPA.

Les composantes dont les effectifs ont augmenté ou ont bien résisté à l'érosion sont parmi celles de taille réduite : les deux IUT (Bayonne et pays de l'Adour), l'UFR des Sciences et techniques de la côte basque, l'ENSGTI, et l'IAE (surtout sur le site de Bayonne).

Les données toutes récentes fournies par l'ODE font état d'une remontée de 4 % de l'effectif global étudiant en 2010. Cette augmentation touche les effectifs des étudiants de niveau master (+11 %) et à la marge le niveau licence (+1,8 %). Elle est particulièrement sensible pour la plupart des composantes de la côte basque.

Le comité d'expert a apprécié l'accueil qui lui a été fait, mais il est conduit à constater que, plusieurs fois, des rencontres prévues ont été annulées, ou n'ont pas réuni les personnes conviées.



# La stratégie en matière de recherche



L'UPPA, université pluridisciplinaire, se définit à juste titre comme une université de proximité, en forte interaction non seulement avec les grands groupes industriels nationaux et internationaux implantés en Aquitaine mais aussi avec le tissu économique local. Elle a su structurer ses activités en partenariat avec les grands organismes de recherche (CNRS, INRA, INRIA, dont les contributions en termes de personnels restent cependant modestes : 34 chercheurs et 36 ITA), les EPIC, les pôles de compétitivité et les collectivités territoriales.

L'articulation avec les universités d'Aquitaine et de Midi-Pyrénées qui fut féconde dans le passé n'a pas trouvé jusqu'à maintenant de point d'ancrage satisfaisant dans le cadre des PRES. Le dialogue avec les partenaires potentiels est au point mort et cela risque d'avoir à terme des conséquences préjudiciables au développement de relations avec les partenaires industriels.

## I – Un potentiel de recherche largement tourné vers le partenariat industriel et une structuration en évolution

### 1 • Les grands secteurs de recherche de l'université

Au cours du contrat 2007-2010, les activités de recherche de l'UPPA se sont structurées en trois grands secteurs : Sciences et techniques (ST), Droit-économie-gestion (DEG) et Lettres-langues et sciences humaines (LLSH), regroupant au total 27 unités de recherche dont 11 associées aux organismes de recherche ou avec un industriel. Elles rassemblent environ 500 enseignants-chercheurs et chercheurs.

La recherche mobilisait en 2008 un budget qui avoisinait les 12 M€ hors salaire. Le financement par projet ou par contrat est conséquent, oscillant suivant les années autour de 70 à 75 % de ce budget, contre 17 % de dotation contractuelle du MESR. On constate un recul sensible des financements Région sur la période 2006-2008.

**Le secteur ST** occupe une place prépondérante en termes de potentiel humain et donc au niveau des indicateurs d'activité (publications et thèses soutenues). C'est ce secteur qui a conduit l'effort de restructuration le plus abouti, comme l'indiquait déjà le rapport de l'IGAENR de 2007. Il comprend 5 UMR dont 3 regroupées dans une FR, 2 EPI INRIA, 4 EA et 1 JE. Sa localisation est multisites et multicomposantes.

La recherche du secteur ST repose essentiellement sur deux "poids lourds" que sont l'IPREM (mesures, analyses, caractérisations et nouvelles technologies) et l'IPRA (génie pétrolier).

L'IPREM est une UMR multisites, qui compte environ 200 personnes dont 100 permanents. Ses domaines de compétence sont la physico-chimie moléculaire, la chimie analytique, les polymères et la microbiologie. Ses équipes ont un très bon impact au niveau communication. Certaines compétences sont de niveau international.

L'IPRA est une fédération composée de trois UMR CNRS, qui rassemble environ 170 personnes dont 100 permanents : le laboratoire de modélisation et imagerie en géosciences de Pau (MIGP), le laboratoire thermodynamique et énergétique des fluides complexes (LFC - équipe mixte avec la société TOTAL), et le laboratoire de mathématiques et de leurs applications (LMA, avec un positionnement à un niveau contractuel de tout premier plan). Cette configuration est unique en France, elle regroupe les disciplines indispensables au Génie pétrolier. D'où sa forte implication avec le pétrolier TOTAL qui possède son centre de recherches dans ce domaine à Pau.

Aux côtés de ces deux grosses fédérations, se situent des équipes de taille plus modeste :

- le laboratoire d'informatique,
- le laboratoire de thermique et procédés, basé à Pau et Tarbes (LATEP).

Une fédération sur la thématique des ressources aquatiques est en création avec l'INRA, l'IFREMER et une partie de l'IPREM et de l'IPRA : l'objectif est l'étude des ressources halieutiques. Cette fédération sera basée sur la côte basque.

Le secteur DEG possède des équipes de taille plus réduite mais avec une certaine notoriété : six EA et une équipe rattachée à l'UMR IEZIA d'Aix-Marseille. Les principales thématiques qui fédèrent ces équipes sont le droit privé et public de la personne (CRAJ, IEZIA, CDRE, CECL), les questions européennes et internationales (CDRE, CATT, CREG), et l'économie et ses modes de régulation (CATT, CREG, CECL, CRAJ).

Le secteur LLSH est composé d'une UMR, de deux équipes rattachées à des UMR extérieures, de quatre EA et d'une JE.

L'UMR Société, environnement, territoire (SET) regroupe 66 personnes dont 26 permanents. Elle est composée de spécialistes de différentes disciplines qui s'intéressent aux thématiques du développement territorial. Elle est également associée à des équipes du secteur DEG sur la thématique transdisciplinaire "collectivités et territoires" qui est soutenue comme axe prioritaire par l'UPPA.

La plupart des autres équipes de ce secteur (langues, histoire, archéologie, littérature, poésie, arts) ont décidé de se regrouper autour d'un axe de recherche sur les migrations.

Les changements envisagés lors de la prochaine période contractuelle ont pour but d'améliorer la structuration des équipes. Dans le secteur ST, on note la volonté de renforcer les deux "poids lourds" et de structurer le secteur "ressources aquatiques". Dans le secteur DEG, on note peu d'évolution, mise à part la volonté du CREPAO de se rapprocher de Bordeaux 3. Dans le secteur LLSH, c'est aussi une volonté de structuration qui conduit à la proposition évoquée ci-dessus de fédération autour d'un thème central sur les migrations. Elle ne peut réussir que si tous les acteurs jouent le jeu et si l'établissement se montre attentif à en mesurer les apports.

## 2 • Les collaborations, coopérations et partenariats

Les collaborations, coopérations et partenariats sont le plus souvent organisés par le biais de conventions ou de conventions-cadres. C'est le cas des relations avec les EPST (CNRS, INRA et INRIA) et avec les EPIC (IFREMER et IFP).

Le CNRS est présent principalement dans le secteur ST, et c'est là que se trouve localisée la plus grande partie du personnel mis à disposition des UMR.

La collaboration entre l'INRIA, le LMA et TOTAL est très dynamique (Magic 3D, propagation d'ondes dans le sol et leur numérisation). Elle pourrait aller jusqu'à la mise en place de deux à trois équipes-projets. Mais elle ne s'étend pas au laboratoire d'informatique, de moindre taille et moins organisé.

L'UPPA entretient des relations industrielles fortement ancrées avec une très grande société : TOTAL. La société ELF-AQUITAINE avait initié les relations, en particulier avec son centre de recherches dédié à l'exploration-production basé à Pau. On peut même estimer que l'UPPA s'est partiellement construite autour de cette relation. La fusion de TOTAL, FINA et ELF en 2000 puis la concentration de ses activités de recherche à Pau a conforté cette relation. L'UPPA est un interlocuteur privilégié dans le génie pétrolier au travers d'IPRA. TOTAL a commencé à élargir sa coopération à d'autres domaines avec la fédération IPREM. Plusieurs domaines utilisant les compétences de celle-ci sont visés : l'analyse des microtraces, les polymères, et la catalyse de surface. Ces domaines intéressent ses filiales telles que CRAY-VALLEY (résines), HUTCHINSON (caoutchouc), et TOTAL PETROCHEMICALS (pétrochimie et grands polymères).

L'UPPA occupe un rang stratégique en matière de relations académiques chez ce partenaire qui considère que la collaboration avec l'université est de tout premier plan et de bon niveau.

Deux autres acteurs importants apparaissent, à un niveau cependant bien moindre que le précédent :

- L'Institut français du pétrole (IFP), qui a un centre de recherches à Pau et collabore avec l'UPPA depuis 1995, sous la forme d'un contrat-cadre. Cela concerne évidemment l'IPRA, mais aussi avec l'IPREM (secteur analyses : datation des pétroles), et également le LATEP (génie des procédés) dans le cadre de l'étude de du pilote IFP de torréfaction de la biomasse qui est basé à Pau. Les relations sont appréciées par l'IFP et considérées comme modèles.
- TURBOMECA, avec lequel existait un accord-cadre par le passé, et dont les relations sont en phase de croissance après un net creux. Cela implique l'IPRA (mécanique des fluides pour les turbines) et le LATEP.

Dix-neuf autres collaborations de moindre ampleur existent avec l'industrie. Les sociétés concernées sont aussi diverses que LIEBHERR, RENAULT, VALEO, SAFT, SAFRAN. Ces relations ont crû de 50 % entre 2008 et 2009 ; toutes ne sont pas contractualisées, mais la volonté d'y arriver est grande. Environ 20 % des contrats signés le sont avec des PME/PMI basées en majorité dans le bassin de l'Adour ; ceci est le fruit d'un travail de mise en relation fait par le service Valorisation.

L'UPPA est très impliquée dans les pôles de compétitivité, ce qui a nettement contribué à la croissance qui vient d'être mentionnée. Il en existe cinq, dont deux "pôles régionaux" (géothermie, stockage du CO<sub>2</sub>). L'UPPA participe à la gouvernance de ces pôles en tant que membre du CA ou administrateur.

Néanmoins, l'université peut souffrir de la compétition avec le pôle bordelais lorsque les thématiques et les partenaires concernés sont les mêmes. L'exemple des nanotubes de carbone, avec la société ARKEMA, en est une illustration. Il est donc important que l'UPPA se concentre sur ses spécificités, comme par exemple dans la démarche du GIS matériaux, non labellisé pour l'instant, et agisse en partenariat avec Bordeaux. Il s'agit de donner corps à la réalité du génie pétrolier en le restreignant toutefois à l'exploration-production, créneau où les chercheurs en géosciences de l'UPPA ont une spécificité par rapport aux chercheurs français de la même discipline. Cela représente 170 chercheurs, 300 en comptant les doctorants.

En conclusion, les partenariats industriels de l'UPPA sont absolument remarquables. Dans ces relations, on note que le poids de TOTAL est considérable, c'est tout à la fois une force et une faiblesse, et l'UPPA serait bien inspirée d'envisager une plus grande diversification en volume de ces partenariats.

### 3 • Production et rayonnement scientifique de l'établissement

Il est difficile d'accéder en temps réel aux données de la recherche de l'UPPA car le suivi s'effectue au moyen de méthodes "rudimentaires". Mais l'UPPA semble décidée à y remédier. La mise en production d'un SI Recherche est annoncée pour septembre 2010 au service d'un meilleur pilotage de la recherche.

Durant la période 2005-2008, le nombre de publications de rang A s'est élevé à 2 200 environ. Les secteurs ST (55 % des publications) et DEG (24 %) apparaissent les plus productifs. L'IPREM et le LMA représentent plus de 60 % des publications de ST.

Le financement ANR (environ 14 projets par an sur la période 2006-2008) d'un montant de 1,1 à 1,4 M€ suivant les années (soit environ 15 %), concerne majoritairement le secteur ST.

L'UPPA coordonne un des cinq projets INTERREG, et la moitié des 10 projets transfrontaliers ; la cible de l'établissement, en 2010, était de parvenir à 60 projets transfrontaliers (CPD).

La participation de l'UPPA aux programmes européens (7<sup>e</sup> PCRD) est honorable : parmi les 16 projets de recherche déposés en 2007 et en 2008, six ont été acceptés, soit cinq dans le domaine des sciences et techniques et un dans le domaine du droit, économie et gestion ; le secteur de Lettres, langues et sciences humaines a déposé un seul projet, qui n'a pas été accepté. L'établissement coordonne deux de ces six projets. Il faut remarquer qu'en termes de montant des financements obtenus depuis le début du 7<sup>e</sup> PCRD (2 M €), l'UPPA se situe au 13<sup>e</sup> rang des universités françaises.

## II – La stratégie de recherche de l'établissement

Le pilotage de la recherche est conduit par le Vice-président (VP) recherche assisté du Conseil scientifique (CS) de l'université. Mais ni les entretiens, ni les documents disponibles ne permettent de mettre en évidence une stratégie globale de recherche clairement affirmée au niveau central. L'établissement semble avoir fait le choix de laisser chaque grand secteur définir sa stratégie en fonction de ses partenariats, et se cantonne au rôle d'arbitrage entre disciplines.

Pour répondre à la demande de la Chambre régionale des comptes (CRC) notamment, la structure de gestion appelée Centre universitaire de recherche scientifique - CURS, qui avait compétence dans les deux secteurs ST et LLSH, a été dissoute. Il s'agit là certainement d'un acte fort, dont les effets ne se sont pas encore tous fait sentir. L'UPPA a récemment créé un conseil de la recherche pour chacun des trois grands secteurs disciplinaires, suivant le modèle existant en DEG.

Ces trois conseils fonctionnent comme des commissions du CS et en préparent les travaux, permettant un gain de temps appréciable lors des réunions de celui-ci. Ainsi, les projets de réponse aux appels d'offres émanant des laboratoires sont d'abord discutés en conseil de la recherche avant passage au CS.

Plus généralement, ces conseils sont un espace de dialogue, de concertation et d'arbitrage interne, et semblent jouer un rôle déterminant dans la stratégie de recherche de l'UPPA. En sont membres les élus du CS relevant du secteur, les directeurs de laboratoires concernés ainsi que des représentants des personnels IATOS et ITA et des doctorants. Le VP recherche en est membre de droit, mais ne fait pas partie des conseils de laboratoire. Les directeurs des composantes concernées en sont également membres, mais leur rôle dans la gestion de la recherche est inégal et se limite souvent à l'aspect de l'adossement des formations à la recherche.

Un exemple du rôle de ces conseils : depuis 2009, le BQR (à hauteur de 10 %) est confié pour moitié aux trois conseils de la recherche, qui répartissent ensuite les fonds sur appel d'offres. Les prélèvements sur contrats sont aussi répartis entre les conseils. Compte tenu de la faiblesse des montants par comparaison au budget total de la recherche, son effet de levier semble cependant marginal. Ce découpage est significatif du mode de gouvernance choisi : les conseils de secteur pilotent chacun la recherche dans leur zone de compétence, l'échelon central se réserve le rôle d'arbitre. Il a donc un rôle politique plutôt faible.

Le CS se réunit 8 à 10 fois par an. Le contenu des comptes rendus de l'année 2009 : informations générales, quelques arbitrages entre disciplines, examen et validation de réponses aux appels à projets, rapport de fonctionnement des ED, confirme son faible rôle.

Les présidents des conseils de la recherche, tous trois élus du CS, sont de plus chargés de mission recherche par le président. Ils forment avec le VP recherche, le VP valorisation et la directrice de la recherche et de la valorisation, le bureau du CS qui prépare les travaux de celui-ci.

La stratégie du secteur ST semble assez claire : il s'agit de conforter l'existant dans le cadre des partenariats et de développer de nouveaux axes. Les restructurations envisagées autour de deux points forts sont cohérentes avec cette approche. La vision stratégique des deux autres secteurs est beaucoup moins apparente. L'objectif de rendre plus visibles les activités du secteur LLSH est louable, mais il reste à concrétiser cette intention, et l'établissement se propose de mettre en place une MSH.

D'une façon générale, l'exposé des orientations prioritaires montre assez nettement la volonté de conforter l'existant, c'est-à-dire tous les secteurs qui ont une production scientifique satisfaisante.

### III – La mise en œuvre de la stratégie de recherche

- Les fonctions mutualisées

#### Une cellule de gestion remarquablement organisée

La gestion de la recherche est assurée par une structure centrale de gestion, la Direction de la recherche et de la valorisation (DRV) organisée en cinq pôles. Cette cellule (10 personnes) a été créée en 2006 pour favoriser les synergies entre recherche et applications. Elle dialogue en direct avec les laboratoires et tous les acteurs de la recherche. Elle offre aux chercheurs et doctorants un ensemble complet de services pour les aider à faire déboucher puis gérer leurs projets.

Deux pôles concernent directement la gestion de la recherche (gestion de la recherche et projets recherche & valorisation), les trois autres traitent de la valorisation et leur présentation est renvoyée au chapitre suivant.

En 2009, cette cellule a géré 80 % des contrats et l'ADERA 20 %.

#### Les écoles doctorales

L'UPPA possède deux Écoles doctorales (ED), la première dans le secteur ST, la seconde commune aux secteurs DEG et LLSH. Elles comptent au total 371 doctorants sur l'année universitaire 2008-2009. Au cours du présent contrat et suite aux conclusions des expertises précédentes, l'UPPA a créé une ED commune aux secteurs DEG et LLSH. L'établissement souhaite homogénéiser les fonctionnements de ses ED, notamment en matière de sélection des candidats, avec une procédure dans laquelle une audition est prévue. Il est à noter que le contrat doctoral commence à se mettre en place.

L'ED Sciences et leurs applications (ED 211) regroupe 167 doctorants pour 120 HDR. Tous les doctorants sont financés (30 contrats MESR sur 2007-2009 ; les collectivités territoriales et les contrats CIFRE représentent chacun un poids équivalent). Les recrutements sont proposés par le bureau de l'ED puis sont obligatoirement validés en conseil de l'école (50 % de masters UPPA et 50 d'extérieurs). L'IPRA et l'IPREM forment à eux deux les deux tiers des doctorants de l'ED.

En termes d'exigence de qualité, elle subordonne la soutenance de thèse à la production d'au moins un article accepté dans une revue à comité de lecture, tout en veillant au respect de la durée des thèses (3 ans et quelques mois en moyenne, au 31 mars 2009, et seuls 5/167 étaient inscrits en 5<sup>e</sup> année et plus). Environ 10 % des thèses sont en cotutelle internationale.

L'ED *Sciences sociales et humanités (ED 481)* dispose d'un nombre restreint de financements (16 allocations dans la période 2007-2009). Elle regroupe 204 doctorants dont une bonne partie exerce une activité salariée (enseignants dans le secondaire ou ATER). Les thèses souvent réalisées à temps partiel sont en moyenne plus longues qu'en sciences (4 à 5 ans). Environ 10 % des thèses sont en cotutelle internationale.

Les ED mènent des actions visant à compléter la formation des doctorants (conférences, aide à la mobilité transfrontalière, aide financière en cas de participation active à un colloque, préparation à l'insertion professionnelle, cours d'anglais et d'espagnol, etc.). Certaines de ces actions sont communes aux deux ED.

Une enquête sur l'insertion professionnelle à deux ans des docteurs, portant sur environ 200 docteurs, montre que 30 à 35 % intègrent l'enseignement supérieur ou la recherche publique, 20 à 25 % l'entreprise, et 10 % l'enseignement autre que supérieur.

Les doctorants entendus lors des entretiens ont confirmé la bonne impression générale qui se dégage du fonctionnement de ces écoles (dynamisme, bon accueil, locaux corrects, moyens matériels satisfaisants, directeurs de recherche disponibles).



# La stratégie en matière de valorisation



La valorisation et le transfert sont des points forts de l'UPPA en raison de la proximité d'un important bassin industriel, mais surtout du grand partenaire industriel que représente la société TOTAL. Un service valorisation existe depuis 1996 et un VP est en charge de ce secteur. Mais cela concerne surtout la partie contractuelle, autour de 2 M€ par an, les revenus de la valorisation des résultats de la recherche restent extrêmement bas en deçà de 10 k€.

## I - Une cellule de valorisation structurée, dynamique et efficace

La direction de la recherche s'est dotée d'une cellule valorisation, elle-même subdivisée en trois pôles :

- contrats de recherche : sensibilisation des chercheurs à l'innovation, négociation des contrats et des licences, et rédaction des contrats ;
- transfert de technologie : développement scientifique et technologique, création d'entreprises ;
- relations industrielles et institutionnelles : mise en relation, communication, visites, séminaires, soutien aux pôles de compétitivité.

Ces trois entités ne sont pas cloisonnées : certaines personnes interviennent dans plusieurs pôles.

Cette cellule valorisation manifeste une efficacité et un dynamisme certains. Elle offre un service global qui intervient dès l'établissement des contrats et qui accompagne les chercheurs jusqu'à la valorisation. Elle fait preuve d'une approche pragmatique dans ses relations avec l'industrie. La gestion des brevets en est l'illustration : la cellule sait s'adapter à l'interlocuteur et tenir compte des problèmes spécifiques au sujet traité. Elle sait aussi sensibiliser les chercheurs à la valorisation ; en conséquence, les projets se concrétisent plus rapidement.

Le transfert de technologies et la création d'entreprises sont des domaines que la cellule valorisation prend maintenant en compte. La cellule voit l'intérêt de travailler au niveau régional et veut renouer avec Aquitaine Valo. En ce qui concerne la création d'entreprises, il y a actuellement émergence de quatre projets avec des chercheurs de l'UPPA. Une structure d'accueil existe, l'Incubateur régional Aquitaine (IRA), qui a, au départ, été portée par l'UPPA.

L'accroissement des contrats avec les PME/PMI est la conséquence d'actions de visite menées par la cellule auprès d'elles. En 2009, la cellule valorisation a géré 159 contrats pour un montant de 3,1 M€. Cette somme atteint quasiment le double de celle de 2008.

La cellule valorisation a développé enfin un volet valorisation du patrimoine scientifique : entre autres, elle a constitué une médiathèque avec des conférences filmées (en particulier pour l'histoire des sciences).

Enfin, l'UPPA est associée au projet de création à Bordeaux d'une SATT (Société de transfert technologique).

## II – Une politique de propriété intellectuelle pragmatique aux résultats trop faibles

L'UPPA est attentive à protéger les résultats de ses recherches et de ses savoir-faire. La politique de propriété intellectuelle est réaliste : lorsqu'elle agit seule, l'UPPA dépose les brevets, et décide au cas par cas de les abandonner trois ans après le dépôt quand les extensions deviennent trop coûteuses et les perspectives de gain aléatoires. Depuis 2004, l'UPPA a déposé 15 brevets, 4 licences sont encore en vie actuellement. Toutefois, les revenus apparaissent faibles (6 à 12 k€/an).

En cas de partenariat avec un industriel, c'est celui-ci qui prend en charge le dépôt du brevet (rédaction, choix des extensions, coûts) : l'UPPA négocie alors un cash, ou des royalties, ou les deux. Dans ce cadre, il est important que l'UPPA mette en place un système de suivi de ce dispositif.

## III – L'activité éditoriale de l'UPPA

Une activité éditoriale s'est développée à l'UPPA depuis les années 70 et a conduit à la création des Presses universitaires de Pau Aquitaine (PUPA), mais les choix éditoriaux ont longtemps échappé au contrôle de l'établissement ; puisque c'est seulement en 2009 que l'UPPA a décidé d'afficher une politique et de confier sa mise en œuvre à un comité éditorial. Les publications se situent dans les domaines disciplinaires de l'UPPA. L'établissement doit s'interroger sur l'efficacité de cette structure.





# La stratégie en matière de formation



## I – Les caractéristiques de la population étudiante

L'UPPA est avant tout une université de proximité. Son offre de formation s'organise en quatre domaines de formation : Droit, économie, gestion (DEG), Arts, lettres et langues (ALL), Sciences humaines et sociales (SHS) dont les STAPS, et Sciences, technologies, santé (STS). Son bassin de recrutement est régional voire très local, avec, en 2008<sup>1</sup>, trois quarts des étudiants issus des trois départements. L'université remplit donc pleinement son rôle d'accueil. Mais avec 71 % des effectifs en licence, 26 % en master, et seulement 3 % en doctorat, elle peine à développer ses seconds et troisièmes cycles.

La diminution des effectifs étudiants de l'UPPA est une donnée préoccupante, déjà évoquée. Elle a touché plus particulièrement les formations généralistes. Les formations professionnelles, dont les effectifs constituent plus de la moitié de l'offre de formation, ont quant à elles bien résisté. Elles sont, en effet, en bonne adéquation avec les besoins de la région. Cela permet à l'université de se démarquer de l'environnement concurrentiel des pôles bordelais et toulousains.

Les effectifs sont en constante progression dans les masters 2, ce qui confirme l'attractivité de certains diplômes en termes de débouchés professionnels mais aussi pour la qualité de la formation par la recherche.

Afin de mieux se connaître, l'UPPA a mis en place, dès 2002, un Observatoire des étudiants (ODE) qui fournit des indicateurs et des enquêtes de suivi d'insertion nécessaires aux démarches d'évaluation. Cependant, la démarche peine à se généraliser (17 parcours de licence ou de licence professionnelle sur 69 parcours ou spécialités) en raison de la prégnance "quasi-historique" du phénomène facultaire et de l'importante dispersion territoriale, ce qui par conséquent nuit à la lisibilité et la cohérence de la carte de formation sur l'ensemble de l'université.

## II – L'absence de pilotage de l'offre de formation

La préparation du prochain projet d'établissement de l'UPPA s'est faite dans des conditions particulières en raison des mouvements étudiants du printemps 2009 et de la restructuration des UFR de Lettres et de Sciences suite à la disparition du CURS et à l'intégration de la recherche aux composantes.

Les procès-verbaux de CEVU sont succincts, ne rendent pas compte des discussions qui s'y déroulent et ne comportent pas d'ordre du jour. Le CEVU n'apparaît donc pas comme force de proposition, ni comme le lieu de mise en cohérence de l'offre de formation. Les directeurs de composantes, qui ne sont pas membres du CEVU, ne peuvent y assister, même lors de discussions de problématiques dont la mise en œuvre est sous leur responsabilité. Le pilotage est par ailleurs rendu difficile du fait de l'éloignement géographique des sites par rapport à la présidence, ce qui a également favorisé le développement d'une large autonomie des composantes.

La conséquence de la culture facultaire et du manque d'arbitrage en CEVU se traduit aussi par un calendrier universitaire sans grande cohérence, avec des dates de congés non homogènes et une absence de dates de sessions d'examens, des modalités de contrôle des connaissances qui peuvent être différentes pour un même code diplôme sur des sites distants, et une insuffisante maîtrise de l'offre de formation conduisant à d'importants dépassements de l'enveloppe théorique d'heures complémentaires. Le nombre d'heures complémentaires a représenté plus de 50 % du potentiel d'heures apportées par les emplois<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> ODE UPPA 2009.

<sup>2</sup> Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, L'Université de Pau et des pays de l'Adour - académie de Bordeaux - rapport, décembre 2007.

### III – La professionnalisation et la formation continue, les deux priorités de l'UPPA en matière de formation

#### 1 • La formation initiale

L'offre de formation en licence pour 2011-2014 s'inscrit dans la continuité de l'offre existante avec 17 mentions, au lieu de 16 lors du précédent contrat. Le seul nouveau projet concerne la création de la mention sociologie en lien avec le projet de pôle sanitaire et social, un schéma qui offrirait l'avantage de mieux répartir dans l'académie l'important flux étudiant dans ce domaine qui s'inscrit à l'heure actuelle sur Bordeaux.

L'offre de licence montre des tentatives de structuration, avec un S1 commun entre plusieurs mentions, une bonne démarche de progression vers les parcours de spécialité, une préprofessionnalisation présente dès le L2 vers les licences professionnelles et en L3 vers les masters (à finalité professionnelle et recherche) ainsi que les métiers de l'enseignement. Cependant, la lisibilité de certains parcours n'est pas toujours évidente avec des redondances sur les différents sites, surtout en L1 et L2, une absence de concertation entre certaines équipes pédagogiques. À titre d'exemple, la licence physique-chimie est présente à Pau et à Anglet en L1-L2-L3, mais il existe aussi un parcours de L3 seul à Tarbes sans qu'il n'y ait de L1 et L2, ni de poursuite évidente en master sur le site.

L'augmentation régulière des effectifs dans les IUT et les formations d'ingénieurs ENSGTI et ISA BTP ainsi que l'attractivité des licences professionnelles témoignent de l'inflexion volontariste de l'UPPA dans le sens de la professionnalisation.

L'offre de masters de l'UPPA est pluridisciplinaire et comporte actuellement 13 mentions et 42 spécialités réparties sur trois domaines. Le projet de l'université apporte peu de modifications à cette carte de formation si ce n'est la demande de création de trois nouvelles mentions, une dans chaque domaine.

- La mention Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF), dont les maquettes seront examinées par le MESR dans le cadre de la campagne 2010.
- La mention économie appliquée correspond à une nouvelle structuration de l'offre existante (mentions management et affaires européennes et internationales) et apporte une meilleure lisibilité en termes de métiers.
- La mention génie pétrolier, thématique phare de l'établissement avec un appui recherche et industriel fort, est actuellement une spécialité du master Sciences pour l'ingénieur (SPI). Elle souhaite un affichage plus clair à l'international, et s'identifier en se séparant d'une mention où l'attractivité des spécialités est inégale et où les mutualisations avec le génie pétrolier sont faibles.

Les spécialités professionnelles sont attractives (40 % d'étudiants primo-entrants à l'UPPA en M2), et répondent dans l'ensemble à la demande des milieux socioprofessionnels, comme en témoignent les indicateurs d'insertion professionnelle. Cependant, on peut noter un défaut de mutualisation dans certaines mentions de M1 qui peuvent alors paraître un peu trop tubulaires, et des effectifs en baisse comme dans l'UFR de Lettres, qui peuvent s'expliquer par le choix de privilégier les formations aux métiers de l'enseignement par rapport à celles à et par la recherche.

Par ailleurs, il faut souligner que l'adossement à la recherche et la poursuite en thèse sont bons dans les spécialités rattachées à des laboratoires reconnus comme dans les mentions mathématiques, SPI, affaires européennes et internationales et les spécialités management public et chargé d'études économiques ainsi que marketing de la mention management. Ils sont moins convaincants dans les autres mentions.

Quelques données concernant l'insertion professionnelle des diplômés, portant sur les promotions 2006, interrogées 30 mois après l'obtention du diplôme<sup>1</sup>, méritent l'attention : pour 461 réponses sur 520 titulaires d'une licence professionnelle, 83,7 % disposaient d'un emploi, 6,3 % étaient en poursuite d'études, et 10,5 % en recherche d'emploi ; pour 829 réponses sur 1 047 titulaires d'un master, les chiffres étaient, respectivement, de 74,1 %, 17,9 % et 7,7 %.

---

<sup>1</sup> ODE UPPA 2009.

En conclusion, l'UPPA propose une offre de formation lisible tant au niveau licence qu'au niveau master, avec un adossement à la recherche très correct dans la plupart des masters. On ne peut, dans ces conditions, que déplorer une organisation de la prise de décision et une coordination insuffisantes. L'équipe de direction se trouve dans l'obligation de mettre en place les conditions d'un pilotage central efficace.

## 2 • La formation continue

Le service de la formation continue a connu une crise de fonctionnement interne, les UFR proposaient elles aussi des actions de formation continue. Il s'est structuré et gère désormais toutes les actions de FTLV. Depuis 2006, le nombre d'heures-stagiaires a augmenté de 12 % (313 715 en 2008) et le montant annuel total des ressources de 50 % (1 M€ en 2008), démontrant la dynamique impulsée par le service en lien avec les composantes.

Le DAEU, proposé sur trois sites de l'UPPA, rencontrait depuis quelques années des difficultés de fonctionnement avec des effectifs disparates sur les sites, mais ceux-ci ont augmenté avec la possibilité de suivre la formation en FOAD (140 en 2009-2010). En lien avec la demande des milieux socio-économiques locaux, 11 DU sont offerts dans le cadre de la formation continue, notamment dans le domaine sanitaire et social.

L'apprentissage, jusqu'alors peu développé dans l'établissement, prend un certain essor avec cinq formations habilitées par le conseil régional d'Aquitaine (quatre licences professionnelles et un master professionnel) et 46 apprentis actuellement répartis sur tous les sites. Deux autres projets sont actuellement en préparation, dont une licence professionnelle dans le domaine des télécommunications. L'UPPA vient de créer un CFA afin d'accompagner et d'encourager les composantes à mettre en place de telles formations en mixant le public en FI, FC et apprentissage.

## IV – L'accompagnement de l'étudiant

Le "plan réussite en licence" est déployé inégalement dans les composantes de l'UPPA. Le tutorat d'accueil en L1 s'est généralisé mais les actions de remédiation et de soutien intersession, les entretiens individuels avec des enseignants référents, les UE de méthodologie ou de recherche documentaire, ne sont pas encore menés dans toutes les licences. Une démarche qualité<sup>1</sup> reposant sur le volontariat, mise en place par l'Observatoire des étudiants (ODE), pousse les formations à s'engager dans cette voie pour améliorer l'information, l'orientation, lutter contre l'échec et préparer les étudiants à l'insertion professionnelle.

L'UPPA propose à ses bacheliers non scientifiques, technologiques, professionnels, une année spécifique de préparation à l'insertion en licence (APIL) en droit, sciences économiques, AES et sciences. L'expérience ne semble pas correspondre aux attentes des étudiants, puisqu'entre 1999 et 2009, les effectifs sont passés de 210 à 49 étudiants.

Le SCUIO-IP, outre l'information et l'orientation, accompagne individuellement et collectivement les étudiants dans leurs démarches de recherche d'emploi ou de stage, aide les formations à mettre en place des modules de professionnalisation en L1 et L2, comme le PPE. Dans le même esprit, l'établissement propose le portefeuille d'expériences et de compétences qui permet à l'étudiant de s'engager dans une démarche de description de ses expériences de formation, personnelles et professionnelles. Il est financé à hauteur de 70 k€ pour trois ans, dont la moitié via l'appel à projet Hirsch de juin 2009.

Une évaluation lucide des résultats de chacune de ces actions permettrait certainement de faire progresser le dispositif.

---

<sup>1</sup> Voir le paragraphe sur la démarche qualité.

## V – Le service commun de la documentation et les TICE

L'UPPA possède six bibliothèques universitaires, deux à Pau, deux sur la côte basque, une à Tarbes et une à Mont-de-Marsan, pour un total de 10 000 m<sup>2</sup> et 1 190 places assises. S'y ajoutent 11 bibliothèques spécialisées rattachées aux différents UFR et laboratoires pour 700 m<sup>2</sup> et 279 places assises.

De multiples dysfonctionnements existent au sein du Service commun de la documentation (SCD), et ce depuis de nombreuses années. Depuis 2006, bien que le SCD ait opéré un redressement efficace au travers d'un projet de service, une charte documentaire et une gestion budgétaire rationalisée, il existe encore une très grande marge de progression en termes de coordination et d'homogénéité. L'effort doit être poursuivi puisque les bibliothèques spécialisées continuent à avoir un mode de fonctionnement indépendant avec des horaires différents, leur propre banque d'accueil, leur propre personnel et des redondances dans les collections et abonnements électroniques. Cet état de fait est particulièrement criant au sein de la bibliothèque de droit et lettres, où la BU et cinq bibliothèques spécialisées partagent un lieu unique avec une organisation aussi disparate, injustifiable et génératrice de coûts de fonctionnement élevés.

Le SCD est membre du consortium Couperin depuis 2003, ce qui a considérablement augmenté son offre documentaire en matière de ressources électroniques, et s'est engagé dans la mise en place d'une bibliothèque numérique avec le soutien de conseil régional d'Aquitaine et dans le cadre du PRES de Bordeaux. Le nouveau site du SCD ouvert en 2008 permet désormais un accès à l'ensemble des ressources documentaires à distance et sur authentification pour tous les usagers de l'UPPA.

La formation à la recherche documentaire concerne les primo-entrants et les doctorants. La démarche est enclenchée et doit se généraliser.

L'environnement numérique de travail (ENT) est ouvert depuis 2005 à tous les usagers de l'université. Les étudiants ont accès à leurs notes, leur dossier administratif, des cours en ligne (environ un millier de cours de qualité technique inégale, allant du simple dépôt informatique de document au cours interactif), et certains d'entre eux à leur emploi du temps. Des dispositifs de présentation et d'accompagnement sont en place.

Il est prévu qu'il soit enrichi, avec notamment les programmes détaillés des enseignements, les modalités de contrôle des connaissances, etc.

Le dispositif C2I se met en place cette année. Il donne la possibilité de préparer la certification à distance et en auto-formation.

## VI – La démarche qualité pédagogique

### 1 • Le pilotage central de la démarche qualité

"Engager résolument le pilotage et l'auto-évaluation de la politique de formation par une démarche de qualité" est affiché comme une orientation prioritaire de l'établissement dans le quadriennal 2007-2010, avec comme objectif premier le renforcement de l'attractivité de l'université.

Au niveau central, le pilotage politique de ce dossier est assuré par une chargée de mission dédiée à l'évaluation et à l'appui au pilotage des formations. Les fonctions exécutives sont prises en charge par l'ODE, au sein duquel fonctionne une cellule qualité. Les ressources humaines de l'ODE (deux ingénieurs de formation et deux chargés d'enquête) sont manifestement insuffisantes pour appuyer une démarche généralisée à l'ensemble des formations.

Bénéficiant du soutien financier et technique de la direction de l'université, les équipes pédagogiques sont considérées comme étant les agents principaux de mise en œuvre de la démarche qualité, grâce à l'articulation de trois dispositifs : la charte, le contrat et l'évaluation de la qualité.

### 2 • La stratégie et les outils de la démarche qualité

L'ODE a développé, depuis sa création, quelques outils d'évaluation (tableau de bord de l'université, fiches de diagnostic de diplômes, enquêtes d'insertion professionnelle et questionnaires d'évaluation des enseignements) qui pour la plupart sont restés inexploités. Depuis 2006, l'établissement a adopté une nouvelle stratégie de développement assise sur la signature de contrats qualité entre le président et les composantes, qui s'engagent à atteindre des objectifs qu'elles choisissent dans la charte qualité qui a été élaborée avec leur collaboration. En contrepartie, elles reçoivent un appui financier et technique prioritaire de la cellule qualité.

L'expérience a été initiée en 2007, sur une licence pilote ; maintenant elle concerne 19 licences. L'établissement affiche déjà les premiers résultats positifs en termes de croissance de la capacité d'attraction des formations et d'amélioration continue de leur contenu, de leur organisation et de leur gestion. L'élargissement à d'autres niveaux de diplômes est prévu.

Le questionnaire d'évaluation des enseignements par les étudiants est utilisé par les formations intégrées dans le contrat qualité, nombreuses sont les autres formations qui l'utilisent aussi, malgré des réticences parmi les enseignants-chercheurs. Les enquêtes d'insertion professionnelle de tous les diplômés (DUT, L pro, master, doctorat) ont été mises en place par l'ODE dès 2002. Les résultats sont transmis à chaque responsable de formation, sans signe d'une utilisation réelle de ces résultats.

Cette démarche, basée sur l'adhésion, est une voie prometteuse qui mériterait d'être progressivement généralisée avec un appui technique et financier renforcé.



# La stratégie en matière de vie étudiante



## I – Des étudiants en marge de tous les processus de décision

La présence de deux étudiants au sein du bureau élargi de l'équipe présidentielle devrait permettre une implication forte des étudiants dans les processus décisionnels de l'établissement. En fait, l'absentéisme constaté des représentants étudiants dans cette instance comme dans les conseils centraux traduit leur perception : les conseils (centraux et de composantes) et autres commissions sont des instances d'information, et non des lieux de débats démocratiques et de décisions. En outre, la vice-présidence étudiante ne semble jouer aucun rôle visible.

Il convient de noter également une absence d'accompagnement ou de formation, et de reconnaissance de l'engagement étudiant.

Le taux de participation des étudiants aux élections est de 6 %, nettement inférieur à la moyenne nationale. Ceci n'est pas fait pour conforter la légitimité des élus.

Enfin, le fait que des responsables de services liés à la vie de l'étudiant ne soient pas invités au CEVU est préjudiciable au bon fonctionnement de ce conseil, privant les élus de l'expertise apportée par ces derniers.

## II – Une vie associative trop peu encadrée

L'UPPA a recensé près de 300 associations étudiantes, agissant dans tous les secteurs. Malheureusement, seules une trentaine sont véritablement actives. L'absence de fédération locale ou de structure associative plus solide, qui pourrait prendre la forme d'un bureau de la vie étudiante (au sens de la circulaire de 2001), rend ce tissu associatif fragile.

L'université devrait s'impliquer de façon plus volontariste dans la structuration de cette vie associative. Ainsi, il n'existe pas de contrats d'objectifs entre les associations et l'université. Les associations déterminent seules leurs objectifs et sollicitent ponctuellement l'université pour des aides financières ou matérielles.

Une formation (1h30) est dispensée par le responsable de la maison de l'étudiant au profit des responsables associatifs, mais cela n'est manifestement pas suffisant. Un projet de certification des associations est en cours, avec les collectivités territoriales. Elle passerait par l'organisation d'une formation des responsables associatifs : cette initiative mérite d'être encouragée.

L'aide financière et matérielle fournie aux associations est abondée par le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE). La moitié du fonds (environ 60 k€/an) est consacrée au financement direct des projets déposés devant la commission FSDIE. Cette commission, qui se réunit régulièrement, est composée de membres du CEVU, de représentants associatifs et de responsables des services liés à la vie de l'étudiant. Un quorum minimum d'étudiants est requis pour que les décisions soient valables. Une partie du fonds (environ 10 k€/an) est utilisée par la maison de l'étudiant pour une aide matérielle (mise à disposition de sonorisation, éléments de sécurité, etc.). L'autre moitié du FSDIE est utilisée par l'université pour financer des actions collectives dans le cadre de la vie étudiante, et dans le cadre d'aides sociales.

La maison de l'étudiant regroupe des services administratifs de l'université, notamment le service culturel. Ce n'est pas un "foyer" étudiant, au sens d'un lieu permettant des rassemblements, qui serait géré par et pour les étudiants. L'absence d'une telle structure est un manque ressenti par les étudiants.

## III – La vie sportive

Les activités sportives sont en marge de la vie de l'établissement. Il est significatif que le responsable du SUAPS ne soit pas invité au CEVU. Les UE sports dans les maquettes ne sont globalement pas suivies. Les activités sont portées par quelques enseignants sensibilisés à l'intérêt des activités sportives. Une petite partie des étudiants, ceux qui vivent réellement sur ou aux abords directs du campus, concentre les usagers du SUAPS. De plus, les infrastructures sont classiquement sous-utilisées en journée, et rapidement saturées en soirée.

Ce phénomène rend difficile la création d'une dynamique en matière de vie étudiante.

## IV – La politique en matière de santé

Depuis le début de l'année 2009, le Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS) fait aussi office de centre de santé. Il peut donc maintenant prescrire auprès des étudiants.

La modernisation des outils de gestion des convocations aux consultations des primo entrants a permis un meilleur suivi. Des consultations spécialisées ont été mises en place en réponse à des problématiques locales (psychologue et diététicien).

Un guide de santé, édité en partenariat avec l'assurance maladie, rassemble des informations importantes sur les comportements à risque. Il donne des conseils et des adresses utiles pour les étudiants confrontés à des problèmes d'addiction par exemple.

Des réunions en visioconférence avec les responsables locaux du service de médecine préventive des sites de Bayonne, Tarbes et Mont-de-Marsan sont organisées chaque mois.



# La stratégie en matière de relations extérieures



## I – Des relations interétablissements dominées par les difficultés d'intégration de l'UPPA au sein du PRES bordelais

Sur le plan stratégique, l'UPPA vient de faire le choix d'une association au PRES "Université de Bordeaux".

Ce PRES, créé par un décret du 21 mars 2007 sous la forme d'un Établissement public de coopération scientifique (EPCS), comprend :

- sept membres fondateurs : l'Université Bordeaux 1-Sciences Technologies ; l'Université Victor Segalen-Bordeaux 2 ; l'Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3 ; l'Université Montesquieu-Bordeaux 4 ; l'Institut polytechnique de Bordeaux ; l'École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Bordeaux-ENITAB ; Sciences Po Bordeaux.
- huit membres associés : le CHU de Bordeaux ; l'Institut Bergonié ; le CROUS de Bordeaux Aquitaine ; l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux ; le BEM-*Bordeaux Management School* ; l'ESTIA : École supérieure des technologies industrielles ; l'École nationale supérieure des arts et métiers de Bordeaux ; et l'UPPA depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

La position de l'UPPA au sein du PRES bordelais est un sujet de préoccupation majeur. L'UPPA n'avait pas souhaité s'associer à sa construction. L'université a néanmoins changé de position et le principe d'une association au PRES de Bordeaux a été voté au CA du 11 novembre 2008.

Intégrée au PRES en janvier 2009 en tant que membre associé, l'UPPA n'est pas représentée au sein du CA du PRES, et ne participe donc pas aux décisions stratégiques prises par celui-ci.

Le congrès des trois conseils de l'UPPA du 7 janvier 2010 s'est prononcé pour que l'enseignement supérieur et la recherche en région se structurent sous la forme d'une "université d'Aquitaine en réseau". Persuadée de sa complémentarité avec les universités bordelaises, l'UPPA souhaite donc que l'on passe d'un PRES bordelais à un PRES aquitain. Il faudra pour cela convaincre les établissements bordelais et donc préciser les objectifs de ce PRES régional ainsi que les positions relatives de l'Université de Bordeaux et de l'UPPA.

Enfin, quels que soient l'évolution du PRES et le positionnement de l'université dans celui-ci, l'UPPA ne doit pas ignorer sa dimension transfrontalière.

## II – Des relations anciennes et fructueuses avec les collectivités territoriales

Les collectivités (conseil régional d'Aquitaine, Communauté d'agglomération de Pau-Pyrénées-CAPP, Communauté d'agglomération de Bayonne-Anglet-Biarritz-CABAB, conseils généraux des Landes et des Pyrénées-Atlantiques) ont apporté un soutien décisif à l'établissement depuis sa création en 1970. Elles sont représentées au sein des conseils centraux de l'université et, à l'inverse, l'UPPA est impliquée et représentée dans le Conseil de développement du syndicat mixte du Grand Pau et dans le Conseil de développement du Pays Basque, et est membre du Comité consultatif régional de la recherche et du développement technologique.

L'UPPA est également associée aux réflexions stratégiques et représentée dans la gouvernance des axes prioritaires de recherche du conseil régional d'Aquitaine.

L'établissement et les collectivités ont créé en 2008 un comité de pilotage commun, qui travaille à la définition d'un partenariat stratégique pluriannuel. Des contrats et des conventions-cadres ont été signés avec le département des Pyrénées-Atlantiques, le conseil général des Landes, la communauté de communes de Lacq, la CABAB et la CAPP. À titre d'exemple, la convention 2007-2010 signée avec la CAPP pour un montant de 2,82 M€ comporte trois volets : vie étudiante, mobilité transfrontalière et internationale ; recherche-valorisation et transfert de technologie (incluant bourses de thèse et de stages post-doctoraux). Au total, les fonds apportés par les collectivités à l'université ont été en moyenne de 2,8 M€/an de 2004 à 2008 (données UPPA).

### III – Les relations avec le centre hospitalier général : une démarche volontariste de l'UPPA en vue de l'affichage d'un secteur sanitaire et social dans le dispositif universitaire

L'UPPA, université sans secteur santé, n'a pas de compétences en matière de recherche et d'enseignement dans le secteur purement médical. Elle a toutefois développé au cours du temps une dizaine de formations en relation plus ou moins directe avec le secteur sanitaire et social (licences généralistes, licences professionnelles, master, DU – dont certains en formation continue), qui fonctionnent sur la base de liens noués avec les institutions du domaine.

Ces formations répondent à une forte demande sociale, leur développement est souhaité par les collectivités territoriales. Il existe au sein de l'UPPA des forces relativement importantes en DEG en relation avec ce thème, et sa pluridisciplinarité est un atout.

La réflexion en cours associe les responsables des formations concernées et les représentants du secteur sanitaire et social (hôpitaux, institutions du travail social, administrations déconcentrées et décentralisées, représentants de la sécurité sociale).

L'UPPA a pris la décision de coordonner et de structurer les formations existantes (mutualisation, suppression ou ajout d'UE, de parcours) en fonction des débouchés prévisibles. Pour accélérer le processus, elle va recruter trois professeurs associés à mi-temps pour trois ans à partir de septembre 2010. L'université veut parallèlement renforcer et coordonner les efforts de recherche qui commencent à émerger dans le secteur considéré.

Enfin, l'UPPA a récemment initié une démarche de rapprochement avec l'Université de Bordeaux 2 en vue d'une participation aux enseignements qui seront délivrés dans le cadre du diplôme d'état d'infirmier, qui lui-même doit s'intégrer dans le processus LMD, en partenariat avec les centres hospitaliers de Pau, de la Côte basque, de Mont-de-Marsan et d'Orthez.

Il faut saluer le volontarisme que manifeste l'UPPA pour le montage de ce projet innovant et structurant.

# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Les priorités et le pilotage des relations internationales

L'UPPA a défini trois priorités pour son activité internationale, en termes de zone géographique où sont placées les institutions avec lesquelles elle veut collaborer : en Europe, la zone transfrontalière (universités du Pays Basque, de Navarre et d'Aragon) ; l'Amérique latine, comme prolongement naturel des relations transfrontalières ; les Pays du Maghreb "par le nombre important d'étudiants étrangers inscrits originaires de ces pays". Les échanges européens n'apparaissent pas comme une priorité de l'université.

On remarque aussi que les activités réalisées ne correspondent pas toujours à ces trois zones géographiques. Il faut toutefois saluer, dans ce contexte, l'initiative consistant à réaliser un état des lieux de la coopération transfrontalière, qui identifie les atouts et les freins à cette coopération et propose certaines solutions pour surmonter les aspects critiques repérés.

Le pilotage et la mise en œuvre des relations internationales sont effectués par deux structures séparées selon qu'il s'agit de la recherche ou de la formation. La commission des relations internationales, dont la mise en place est annoncée pour 2010, permettra toutefois d'assurer l'articulation entre les instances de direction, et mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'une politique globale, évitant ainsi le risque d'éparpillement.

En matière de formation, le pilotage central est réalisé par un VP délégué auprès du président et par un chargé de mission, avec l'appui d'un service de six agents. Les missions de ce service ont été recentrées exclusivement sur les relations internationales.

La recherche de codiplômation, ainsi que la maîtrise et le contrôle des formations délocalisées avec des établissements universitaires des pays récemment entrés dans l'Union européenne, devaient se développer de 2007 à 2010 ; cependant, aucune information n'indique de réalisation.

La création de diplômes conjoints avec les universités transfrontalières constituait aussi un objectif de ce quadriennal. À présent, l'UPPA est partie prenante dans la délivrance de quatre masters et de six licences en partenariat avec plusieurs universités espagnoles ; quatre de ces licences, dans le domaine des langues, sont délivrées avec des universités situées en dehors de la zone transfrontalière proche ; tous les autres diplômes, sauf un, appartiennent au domaine des sciences.

En matière de recherche, le service de la recherche et de la valorisation constitue la structure d'aide pour la réponse aux appels d'offres internationaux. L'établissement a aussi recouru, à cette fin, à une délégation du CNRS et au bureau d'une agence régionale. La mise en place du projet SI-recherche permettra d'avoir une vision plus précise de la participation de l'établissement aux programmes internationaux de recherche.

Entre 2005 et 2008, cinq thèses en cotutelle ont été soutenues en moyenne par année universitaire, ce qui est très inférieur à la cible affichée de 20. 80 % sont soutenues dans l'ED de sciences exactes, et seulement six (un tiers) en provenance des zones prioritaires. Le nombre de cotutelles en cours au 30 juin 2009 était de 40 (14 % des inscrits dans les ED, de manière équilibrée) ; 60 % des doctorants en provenance d'Afrique (11 des Pays du Maghreb et 13 de l'Afrique noire) et deux seulement d'Amérique latine ; on remarque, par ailleurs, la présence d'un petit nombre de doctorants espagnols.

## II – La politique en matière de mobilité

Un des objectifs de l'établissement pour le quadriennal qui s'achève était de "développer la mobilité entrante et surtout sortante dans le cadre ERASMUS". Si l'on sait que la plupart des étudiants ont réalisé leur mobilité dans le cadre de ce programme, il manque cependant des informations sur les disciplines et le niveau des formations (LMD) des étudiants en mobilité.

## 1 • La mobilité entrante

En matière de mobilité entrante, au cours des dix dernières années, une croissance régulière du nombre d'étudiants étrangers<sup>1</sup> a été observée, parallèlement à une réduction des effectifs nationaux. L'augmentation est due aux étudiants en provenance d'Asie et d'Amérique. On remarque une chute accentuée du pourcentage d'étudiants provenant de l'Union européenne, tandis que celui des étudiants africains (surtout en provenance des pays du Maghreb) est identique à celui d'il y a dix ans.

Bien que le domaine qui a attiré le plus grand nombre d'étudiants étrangers en 2009 soit celui des lettres, les domaines des sciences sociales et des sciences et techniques sont bien présents.

La proportion d'étudiants étrangers par rapport aux nationaux est plus grande aux niveaux master (un cinquième) et doctorat (près d'un tiers).

Il est à noter que seuls les étudiants ERASMUS font l'objet de données précises. Ceux-ci sont près d'un dixième de l'ensemble des étudiants étrangers, leur nombre est en légère diminution. Les trois quarts d'entre eux sont des étudiants espagnols, britanniques ou allemands.

L'UPPA met en œuvre des dispositifs pour faciliter l'accueil et l'intégration des étudiants étrangers en mobilité entrante. Tout d'abord, l'institut des études françaises pour les étudiants étrangers offre une formation en langue française. Le service des relations internationales centralise la gestion des logements pour étudiants ERASMUS, et hors ERASMUS pour étudiants de M et D seulement. L'université a mis en place, en partenariat avec la préfecture, un guichet unique pour l'obtention du titre de séjour à destination de ceux qui en ont besoin. Enfin, avec l'appui de la maison des étudiants, une semaine d'accueil pour les étudiants en mobilité entrante est organisée en début d'année.

En ce qui concerne la mobilité entrante des enseignants-chercheurs, et plus précisément la mobilité de courte durée, les données fournies ne permettent pas de distinguer entre finalités de recherche ou de formation. Les informations disponibles sont présentées dans le chapitre recherche du rapport d'auto-évaluation, ce qui permet d'inférer que celle-ci constituerait la finalité prédominante. Entre 2005 et 2008, le nombre de mois d'invités est de 55 ; les secteurs DEG et ST se partagent à peu près à égalité et de façon équilibrée les mois d'invités, le secteur LLSH est en revanche très peu présent. La collaboration avec l'Espagne et l'Amérique latine est soutenue comme en témoigne l'accueil de *visiting professors* : 30 % des invitations (dont 17 % hors Europe), pour 44 % pour l'Europe hors Espagne.

## 2 • La mobilité sortante

En matière de mobilité sortante, 75 accords interuniversitaires sont en cours. Une bonne partie des universités partenaires se situe dans les zones géographiques prioritaires. Le financement de cette mobilité est assuré essentiellement par le programme ERASMUS et par les collectivités territoriales ; pour la mobilité transfrontalière, il y a des financements spécifiques sur fonds alloués par la CAPP<sup>2</sup>. L'UPPA est donc en condition d'attribuer à tous ses étudiants et enseignants-chercheurs souhaitant sortir en mobilité, des bourses ayant une durée de quelques mois. Des possibilités d'apprentissage de l'anglais et de l'espagnol leur sont aussi offertes.

Le nombre d'étudiants en mobilité sortante ERASMUS a augmenté entre 2006 et 2009, pour atteindre 2,5 % des étudiants français inscrits à l'UPPA, pour une mobilité sortante globale stable autour de 3,4 %. L'Espagne (où la proportion des universités transfrontalières est marginale) et les pays anglophones (UK et IR) ont été en 2009 les destinations choisies par près des trois quarts des étudiants (42 % et 32 %, respectivement). On ne dispose pas de données complètes quant aux domaines de formation des étudiants hors ERASMUS, une bonne partie d'entre eux sont en Langues, la mobilité constitue pour eux une obligation. Eux aussi partent pour les trois quarts en Europe.

La mobilité sortante des enseignants-chercheurs est, quant à elle, très réduite : elle n'a concerné que 33 enseignants-chercheurs sur les deux dernières années. La volonté politique de l'UPPA, notamment par un ajout de financement, a un résultat faible.

Une vraie politique d'insertion de l'UPPA dans l'espace européen d'enseignement et de recherche, surtout dans le cadre du processus de Bologne, mérite certainement une clarification et un investissement en conséquence. Une analyse des priorités géographiques, des résultats atteints et une explicitation de la valeur qu'elles ajoutent pour la mission de l'université et sa stratégie de développement s'avère nécessaire. De plus, une attention spécifique devra être portée à la coordination et l'articulation entre les initiatives issues des diverses composantes et entre les activités à des fins de recherche et d'enseignement, ceci en fonction des priorités de l'université.

---

<sup>1</sup> Les données existantes ne permettent pas de distinguer s'il s'agit d'étudiants issus de systèmes éducatifs étrangers qui sont venus étudier en France, ou de migrants déjà résidents en France et y ayant terminé leurs études secondaires.

<sup>2</sup> Document d'auto-évaluation de l'UPPA, 2009, p. 124-242.

# La gouvernance



## I – Le pilotage de l'établissement : une équipe de direction resserrée et une gouvernance souffrant d'un trop grand cloisonnement

- 1 • Une équipe de direction restreinte, des chargés de mission et vice-présidents délégués en nombre, sans réelle coordination d'ensemble

Afin d'éviter une dilution des responsabilités, l'université a souhaité se doter d'une équipe de direction réduite ("bureau") comprenant, autour du président, les trois VP du CA, du CS et du CEVU, le secrétaire général et la directrice de cabinet. Ce bureau se réunit une à deux fois par semaine.

À côté de l'équipe de direction, le président a nommé 21 chargés de mission à l'automne 2008, couvrant différents champs de l'activité universitaire : moyens et budget, projet de développement (deux chargés de mission), recherche (trois chargés de mission, un pour DEG, un pour LLSH, un pour ST), valorisation et transfert de technologie, relations internationales, technologies de l'information et de la communication etc. Ces chargés de mission n'ont pas reçu de lettre de mission, et les PV du CA ne rendent pas compte de leurs activités.

En mai 2009, le président a désigné parmi les chargés de mission cinq vice-présidents délégués auprès de lui-même ou des vice-présidents du CA et du CS : patrimoine, moyens et budget, relations partenariales avec les collectivités territoriales, relations internationales, valorisation et transfert de technologie. Ces VP délégués n'ont pas reçu non plus de lettre de mission et ne sont pas invités aux réunions du CA. Ils ont peu de contacts entre eux, ni avec les VP statutaires autres que ceux dont ils dépendent, ni avec les directeurs de composantes, et ne sont pas tous invités aux réunions du "bureau élargi". Ils ne se sentent pas réellement intégrés à la direction de l'établissement.

- 2 • Un bureau élargi et des commissions de travail sans rôle politique réel

Un bureau élargi se réunit en moyenne deux fois par mois. Outre l'équipe de direction, il comprend en principe les VP patrimoine et relations partenariales avec les collectivités territoriales, les neuf directeurs de composantes, l'agent comptable, la VP étudiante et un autre représentant étudiant élu au CA, deux représentants des personnels BIATOS élus des conseils centraux et les trois chargés de mission recherche. Il est regrettable que la vice-présidence étudiante soit systématiquement absente aux réunions de ce bureau.

Cette instance assez lourde apparaît surtout comme un lieu d'information réciproque, et ne joue guère de rôle dans l'élaboration de la politique de l'établissement ou dans le montage des projets. Ce n'est pas un lieu de réflexion stratégique. Ses membres s'interrogent sur ses missions et déplorent de ne pas se sentir associés aux décisions importantes engageant l'université.

En octobre 2008, sept commissions thématiques réunissant personnel enseignant et non enseignant ainsi qu'étudiants, avaient été mises en place après un appel à candidatures pour réfléchir, dans une prospective à 10 ans, sur la formation et la recherche, la vie étudiante, la gestion des ressources humaines et les relations partenariales et internationales. Leur rôle était de réaliser un état des lieux et de proposer des objectifs à long terme pour l'établissement. Ces commissions se sont réunies de façon très inégale, certaines n'ayant pas fonctionné. Des membres ont manifesté leur sentiment d'un travail réalisé dans l'urgence en vue de la préparation du projet d'établissement 2011-2014.

De même, un comité de pilotage "projet de développement à 10 ans" avait été constitué fin 2008. Il est formé des trois VP du CA, du CS et du CEVU et des deux chargés de mission "projet de développement à 10 ans", le président veut le réactiver en y associant des représentants des collectivités territoriales et du secteur économique.

- 3 • Des conseils centraux de ratification

Dans le cadre de la LRU, l'UPPA a fait le choix d'un CA de 30 membres, qui se réunit une à deux fois par trimestre depuis 2008. Plus des deux tiers des membres sont présents ou représentés aux réunions, la participation des représentants étudiants restant cependant quasiment nulle. Les décisions proposées par l'équipe de direction ces deux dernières années ont été validées sans difficulté par le CA.

La composition et les attributions du CEVU et du CS ont également été revues. En amont du CS, l'établissement s'est doté de trois conseils de la recherche et d'un bureau (voir chapitre consacré à la stratégie en matière de recherche). La fréquence des réunions du CS et du CEVU est assez proche de celle du CA, les représentants étudiants participant de façon plus assidue aux réunions du CEVU. Enfin, le congrès des trois conseils centraux est réuni environ une fois par trimestre.

Les directeurs des composantes ne sont plus invités de façon systématique dans les conseils centraux. Certains d'entre eux en sont cependant des membres élus. Ils sont en revanche invités dans les conseils de la recherche, et sont membres du bureau élargi dont le champ d'activité a été résumé précédemment.

#### 4 • Un pilotage d'établissement affaibli par le cloisonnement des différentes instances et par les logiques facultaires

Le cloisonnement et le découplage entre l'équipe de direction, les VP délégués, les chargés de mission et les différentes instances décrites ci-dessus, contribuent à la survie de comportements facultaires outranciers, dont on peut trouver de multiples exemples, souvent dans les mêmes composantes : refus de deux directeurs de s'engager sur un contrat d'objectifs et de moyens entre leur composante et la direction de l'université ; de voir leurs responsables administratifs participer à des réunions de travail organisées par l'administration centrale de l'université ; réticence à la mise en place de nouveaux outils permettant de vérifier la cohérence entre heures-maquette et heures réalisées, d'où une absence de transparence sur les heures d'enseignement réellement dispensées.

L'UPPA n'a pas de ce fait mis au point de tableau de bord synthétique de pilotage et d'accompagnement du projet d'établissement. Elle dispose pourtant d'une multitude d'informations et d'indicateurs permettant de suivre l'évolution du contrat. La mise en forme de ce tableau de bord fait partie des missions confiées à la cellule de pilotage placée sous l'autorité du secrétaire général. Il faut cependant souligner la grande qualité des informations fournies par l'ODE, créé en 2002.

Une meilleure définition des missions de chacun, une concertation plus élaborée entre les instances associées à la direction, une volonté politique plus affirmée, recherchant moins systématiquement le compromis, seraient nécessaires pour assurer la construction d'un véritable projet stratégique pour l'UPPA.

## II – D'une gestion des personnels à une gestion qualitative des ressources humaines

L'UPPA a connu une évolution majeure au 1<sup>er</sup> janvier 2010 avec le passage aux Responsabilités et compétences élargies (RCE), lui confiant notamment la responsabilité de la gestion de sa masse salariale et de son plafond d'emplois.

### 1 • Un nouvel organigramme

La direction des ressources humaines s'est réorganisée au 1<sup>er</sup> janvier 2010 pour assurer une gestion intégrée administrative et financière des personnels enseignants et BIATOS. Deux autres bureaux sont en charge respectivement de la gestion des non-titulaires, de la coordination paye, du suivi de la masse salariale pour l'un et de la formation continue et de la gestion prévisionnelle pour l'autre.

Cette répartition des compétences, efficiente en ce qui concerne la gestion intégrée des personnels, peut cependant surprendre par une séparation des fonctions de gestion prévisionnelle et de suivi du plafond d'emplois et de la masse salariale, surprenante compte tenu du passage aux RCE.

La dimension stratégique de la fonction RH devrait être confortée par le développement d'outils de pilotage. On suivra avec intérêt la réorganisation de la cellule de pilotage placée sous l'autorité directe du secrétariat général.

En ce qui concerne l'encadrement administratif, le recrutement d'un directeur des finances et d'un directeur du patrimoine, postes vacants au moment de la visite, constituent des priorités. L'encadrement administratif supérieur constitue un élément déterminant, et la cohésion de l'équipe administrative au sens large (vice-présidents et directeurs) se doit d'être améliorée pour une meilleure gouvernance.

### 2 • L'évolution des effectifs

L'UPPA dispose de 1 099 supports budgétaires (bilan social 2008) dont 65 % d'enseignants-chercheurs et enseignants et 35 % de BIATOS. On observe qu'entre 2003 et 2008, le nombre de postes budgétaires a augmenté de 5,5 % alors que dans le même temps l'UPPA enregistrait une diminution de ses effectifs étudiants de 13,5 %.



### 3 • Les enseignants-chercheurs : un début timide de redéploiements

Le ratio étudiants/enseignants à l'UPPA est de 17,7 en 2008-2009, ce qui est meilleur que le niveau national de 19,3<sup>1</sup>. Les professeurs des universités représentent 18,6 % des enseignants (22 % en moyenne nationale), les maîtres de conférences 44,6 % (contre 42 %), les enseignants du second degré 16,6 % (contre 15 %) et les contractuels 20,2 % (contre 21 %). 10 % des enseignants-chercheurs ne sont affectés à aucun laboratoire.

Le recrutement dit externe représente une majorité de maîtres de conférences sur la période 2005-2009 ce qui constitue un signal positif en termes d'attractivité. Sur la même période, le recrutement d'un professeur sur deux est externe. Dans le secteur LLSH, les recrutements se sont effectués dans le passé principalement sur des profils enseignement et de préparation aux concours ; la dimension recherche est maintenant mieux prise en compte. Cependant, les déficits d'enseignants ne se trouvent pas en général dans les disciplines à fort potentiel recherche.

Le taux de PEDR/EC dépend très fortement du secteur concerné : 11 % en DEG, 9 % en LLSH, où il concerne surtout les PR ; il atteint 42 % en ST où les MCF sont bien représentés. On ne sait rien des procédures envisagées pour l'attribution des futures PES.

Il n'y a pas de politique de site en matière de décharge de service des nouveaux MCF, mais des approches diverses au niveau des unités.

L'UPPA a transféré trois postes vacants à l'UFR Sciences et trois postes vacants à l'UFR de Lettres du site de Pau pour les implanter à l'UFR Lettres/droit de Bayonne (1), à l'UFR Sciences de la côte Basque (2), à l'IAE (1), et dans les deux IUT (un poste chacun). Il s'agit de la première opération de redéploiement, qu'il faut saluer, même si elle reste d'envergure limitée. Le contrat quadriennal 2007-2010 avait en effet fixé un objectif de 50 emplois redéployés entre et au sein des composantes en 2010.

L'équipe de direction doit afficher une volonté politique forte pour dépasser les résistances locales et tenir compte des fortes disparités dans les taux d'encadrement, notamment entre les disciplines et entre les sites. Dans ce contexte, le dialogue social revêt une importance majeure. Les représentants des personnels ont déclaré ne pas disposer des éléments d'analyse ayant motivé le redéploiement. Or, les instances consultatives doivent disposer des indicateurs préparatoires pour jouer pleinement leur rôle.

Enfin la question de l'opacité des heures complémentaires, plusieurs fois mise en évidence par les instances de contrôle, doit enfin trouver une solution. La direction des ressources humaines ne dispose toujours pas d'une connaissance fine du service des enseignants, aussi bien pour les sous-services que pour les heures complémentaires. L'objectif cible d'une baisse du nombre d'heures complémentaires de 42 200 à 40 000 fixé par le contrat quadriennal 2007-2010 n'est pas accompagné d'un tableau de suivi. L'objectif de maîtrise des heures complémentaires nécessite une volonté politique.

### 4 • Les personnels BIATOS : une politique à préciser et partager

L'UPPA dispose d'une carte des emplois de BIATOS qui présente la dotation par composante, sans lien avec une base d'indicateurs qui reste à développer. Le ratio étudiants/BIATOS est de 29 en 2008-2009 (30,2 au niveau national<sup>2</sup>). Malgré cela, un déficit en emplois BIATOS est ressenti par les responsables de l'établissement. Ce critère fait partie des éléments servant à répartir les dotations entre les composantes. De plus, on notera que 25 % des BIATOS sont des contractuels.

Le passage aux RCE rend encore plus nécessaire de porter une attention aux conditions dans lesquelles se déroule le dialogue social. Requalification des emplois, modulation du régime indemnitaire, développement des postes à profil, entretiens professionnels, formation continue sont autant de sujets qui nécessitent un affichage politique fort. Le fonctionnement peu satisfaisant des groupes de travail institués (NBI, primes) doit inciter le secrétariat général et la direction des ressources humaines à poursuivre la réflexion sur la définition d'une politique de gestion des ressources humaines qui gagnerait à être inscrite comme un axe fort du projet d'établissement.

On observe par ailleurs que l'UPPA produit un bilan social comprenant de nombreux éléments chiffrés. Ce document de qualité pourrait utilement être enrichi de commentaires d'analyse et devenir le complément naturel d'un programme prévisionnel de gestion des ressources humaines définissant les axes en matière de recrutement, d'évaluation, de formation et de rémunérations.

---

<sup>1</sup> Valeur calculée sur la base des chiffres contenus dans « Repères et statistiques 2009 » (publication consultable sur le site ministériel).

<sup>2</sup> Valeur obtenue en divisant les effectifs étudiants nationaux par les personnels affectés dans le supérieur. Source: "Repères et statistiques 2009", données en janvier 2009, année universitaire 2008-2009.

### III – Les technologies de l'information et de la communication : une ambition réelle, une efficacité à améliorer

Les TIC relèvent, dans l'organigramme, du Centre de ressources informatiques (CRI) chargé de la maîtrise d'œuvre qui exploite les applications et gère les infrastructures (systèmes, serveurs, ENT, système local d'informations partagées) et du Centre de ressources et d'appui des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (CRATICE) qui est une structure de services pour favoriser l'appropriation du numérique par les étudiants et personnels. Ces deux structures collaborent pour l'administration de l'ENT. Le CRATICE coordonne également les formations TICE en liaison avec le service de formation continue et le bureau de formation des personnels. L'articulation entre ces deux services chargés des technologies nouvelles ne paraît pas toujours évidente.

Le pilotage des technologies nouvelles incombe à un comité stratégique composé de sous-comités couvrant les principaux champs d'activité (enseignement, recherche, finances, RH, pilotage). La présence dans ce comité des responsables de composantes est indispensable pour garantir une démarche cohérente et dépasser les pratiques facultaires.

Le développement des formations informatiques pour les personnels, l'analyse des besoins et le développement des applications confiés à des binômes référent métier/informaticien, la création d'un entrepôt de données témoignent d'une réelle ambition de modernisation. Les projets de développement concernent les principaux domaines (enseignement, recherche, GRH, finances, pilotage) et devraient contribuer à moderniser différentes fonctions de gestion.

L'objectif annoncé par l'UPPA de se doter avant la fin de l'année d'un schéma directeur des systèmes d'information doit permettre d'impulser une politique d'établissement. La création d'une direction des systèmes d'information intégrant les dimensions pédagogiques, de gestion et de pilotage contribuerait à améliorer la gouvernance informatique.

Le schéma directeur annoncé devra clarifier les axes de développement et préciser la collaboration dans ce domaine avec les universités d'Aquitaine. Un schéma de sécurité des systèmes est annoncé dans un deuxième temps, la réflexion devrait être lancée dès à présent.

### IV – La politique budgétaire et financière

La gestion financière a fait l'objet de critiques de la part l'IGAENR et de la CRC. On soulignera cependant l'engagement résolu du vice-président chargé des moyens et de l'agent comptable de rectifier les errements passés. À ce titre, l'année 2009 a permis d'apporter de réelles améliorations dans la gestion financière de l'établissement. Un groupe de travail "qualité comptable" a fonctionné en 2009 portant notamment sur les immobilisations, la structuration de la chaîne recettes.

#### 1 • Le pilotage financier : une crédibilité qui s'améliore

Le pilotage budgétaire et financier de l'établissement revêt une importance particulière dans le cadre du passage aux RCE. La création depuis 2005 d'un poste d'analyste gestion (le terme de contrôleur de gestion semble encore difficile à accepter dans cet établissement) est à saluer. Cependant, l'analyste de gestion est pour l'instant positionné dans une fonction de conception de méthode d'allocation de moyens et sur le terrain opérationnel (responsabilités normalement dévolues à une direction des finances). La fonction de contrôle de gestion au service de l'équipe dirigeante (construction de tableaux de bord, définition d'indicateurs, analyses thématiques) n'est pas véritablement assurée pour l'instant. Il conviendrait d'envisager prochainement le rattachement effectif de l'analyste de gestion à une cellule de pilotage permettant un suivi budgétaire fin.

S'agissant de la direction des finances, on suivra avec intérêt le projet de restructuration avec la création d'une cellule budgétaire. La construction du budget 2010 a fait l'objet d'un processus rénové. Le CA s'est prononcé sur la procédure budgétaire en septembre. Une lettre de cadrage (validée en CA) a été adressée aux composantes en octobre. L'objectif affiché est d'avancer l'envoi de cette lettre dès le mois de juillet pour renforcer la qualité du dialogue interne.

Pour allouer les moyens de fonctionnement aux différentes composantes, trois critères ont été pris en compte : le besoin en heures d'enseignement, la surface en m<sup>2</sup> et le déficit en personnels BIATOS. La dotation en postes d'enseignants a fait l'objet d'une critérisation sur la base d'une estimation de l'activité d'enseignement et de l'activité de recherche, selon des règles de calcul qui auraient gagné à être exposées clairement à la communauté universitaire afin d'éviter des réactions suspicieuses.



Un dialogue de gestion avec les composantes a permis la conclusion de Contrats d'objectifs et de moyens (COM) avec la très grande majorité des composantes. Ces COM ont été approuvés par le CA simultanément au budget lors du CA du 14 janvier 2010, ils doivent devenir un outil de gestion au service d'un projet stratégique partagé. En assurant une transparence dans les critères, et le débat budgétaire doit devenir un temps fort au sein de l'équipe de direction et dans le fonctionnement de l'UPPA. Ce processus est bien engagé.

## 2 • La construction budgétaire

Le budget de l'UPPA se caractérisait traditionnellement par un faible taux d'exécution conséquence d'une politique abusive de report de crédits, contrairement au principe de sincérité du budget. Ainsi le compte financier de l'exercice 2008 fait apparaître un taux d'exécution des charges de fonctionnement (classe 6) de 68,56 %. Plus de 11 M€ de crédits ouverts n'ont pas été consommés, ce qui aurait été d'ailleurs impossible au regard de la situation financière de l'établissement. Il convient cependant de préciser que les responsables en charge des finances ont pris conscience de cette anomalie et que la tendance est à l'amélioration. Le budget 2010 a été établi en intégrant pour la première fois la masse salariale. Les améliorations techniques annoncées (limitation des reports de crédits via les DBM, respect de l'universalité budgétaire) sont indissociables d'une volonté politique forte en termes de pilotage. Il y a là incontestablement une marge de progrès dont l'équipe présidentielle doit se saisir, ce qui passe par une discussion budgétaire au sein de l'équipe de direction.

L'exécution budgétaire des derniers exercices montre un taux d'exécution des ressources d'investissement particulièrement faible. On notera également que le résultat de fonctionnement positif est en progression nette entre 2006 et 2008, tout comme la capacité d'auto-financement. Le fonds de roulement est cependant en diminution à la lumière des trois derniers exercices 2006 à 2008 du fait d'acquisitions actifs immobilisés (en particulier sur l'exercice 2008 avec un déficit de la section d'investissement de près de 6 M€). La préservation d'un fonds de roulement suffisant est une préoccupation. Le budget 2010 prévoit ainsi un nouveau prélèvement de 2,4 M€ pour assurer l'équilibre de la section d'investissement du budget. Cette nouvelle baisse du fonds de roulement a fait l'objet d'une lettre d'observation du recteur d'académie. Une vigilance accrue à l'occasion de la première DBM permettra notamment de confirmer les intentions affichées en matière de limitation des reports. Un suivi mensuel de la situation financière est nécessaire.

L'université s'est par ailleurs engagée dans une gestion pluriannuelle des contrats de recherche et a produit conformément au décret du 27 juin 2008 un programme pluriannuel d'investissement qui peut encore être détaillé pour renforcer la vision sur les opérations pluriannuelles.

## 3 • La gestion comptable : un objectif de professionnalisation

La complexité croissante de la gestion et le passage aux RCE rendent indispensable une comptabilité analytique, afin de produire des prévisions budgétaires fiables et pour mieux maîtriser les coûts de logistique. On peut s'étonner de l'absence des comptes de classe 3 dans la comptabilité de l'établissement ce qui signifie que les stocks ne sont pas comptabilisés (produits des laboratoires). Des profils plus adaptés et une meilleure formation continue pour tous les acteurs "finance et comptabilité" sont nécessaires.

## V – La politique immobilière : un patrimoine de qualité

Le patrimoine de l'université est dans l'ensemble récent. Tous les bâtiments de l'UPPA bénéficient d'un avis favorable pour l'exploitation de la commission de sécurité. Les 127 760 mètres carrés de surface offrent de bonnes conditions de travail aux étudiants.

La gestion immobilière relève de la direction du patrimoine (le poste de directeur est vacant au moment de la visite) et de la direction de l'hygiène, de la sécurité et de la logistique (services centraux) ainsi que des composantes (pour le nettoyage et l'entretien courant). Les conditions de travail de l'équipe technique du site de Pau souffrent de la dispersion et de la qualité médiocre des ateliers. Une construction de locaux adaptés est envisagée. L'UPPA a également prévu la réalisation d'un audit énergétique financé sur fonds propres et d'un audit sur l'accessibilité. En outre, il est envisagé de recruter un chargé de mission "développement durable".

Il est anormal que l'UPPA ne dispose pas de schéma directeur immobilier, outil indispensable, en particulier dans une université éclatée sur plusieurs sites. Cette vision à moyen et long terme doit structurer la politique d'investissement de l'UPPA et permettre le dialogue avec les services de l'État et les collectivités territoriales. Il est en effet indispensable de s'assurer des sources de financement pour maintenir la qualité du patrimoine.

## VI – L'hygiène et la sécurité

L'UPPA ne dispose pas encore d'un document unique finalisé. La confection de ce document de recensement des risques et des mesures de prévention repose sur une collaboration des différentes composantes. En janvier 2010, un tiers des composantes seulement avait répondu à la demande du service en charge de la sécurité. Une relance forte doit permettre d'avancer sur ce dossier pour mettre l'UPPA en conformité avec la loi.

Le Comité d'hygiène et de sécurité s'est réuni à deux reprises en 2009, ce qui est conforme aux dispositions réglementaires. Les représentants des personnels sont cependant peu satisfaits des conditions de fonctionnement de cette instance et plus généralement de la prise en compte des problématiques de sécurité. Les conditions de travail doivent pouvoir être abordées en CHS, et on se saurait insister sur l'importance d'un programme annuel de prévention des risques professionnels présenté et discuté en CHS.

## VII – Un service de communication dynamique

Le service communication, créé en 2002, fonctionne actuellement avec six personnes et est rattaché à la présidence. Il se consacre uniquement à la communication externe. Son budget annuel est de 160 k€, dont la moitié pour le salaire de trois personnels (infographiste, webmaster, chargée des relations avec les lycées). Tous les documents produits sont soumis à la signature du président.

L'équipe dynamique est soudée, volontaire, et fait preuve d'un véritable esprit d'établissement. Son efficacité est reconnue par l'ensemble des composantes. Une commission "communication" avait été créée, elle n'a jamais fonctionné.

Les missions et réalisations du service sont les suivantes :

- communication à destination des futurs étudiants incluant la participation à des salons professionnels (5 par an) et des interventions dans les lycées (15 visites par an) pour lesquelles on peut noter bonne adhésion de l'ensemble des composantes ;
- relations presse/média ;
- événementiel (matériel fourni à l'occasion des 30 à 40 colloques organisés chaque année par les laboratoires de l'UPPA) ;
- infographie : une infographiste de talent réalise les plaquettes de l'offre de formation ; plus de 100 plaquettes, avec la même charte graphique, ont été produites, à la grande satisfaction des différentes composantes ;
- communication via le WEB : 115 sites sont gérés par le webmaster. Pour chaque site, il existe un responsable éditorial, en général le responsable de l'UFR ou le responsable du diplôme. Plus de 300 sites avaient été autorisés par le CRI. Un état des lieux réalisé en 2009 a conduit à la validation ou à la suppression des sites. Restent 30 sites hors de la charte et 70 sites individuels.

La communication interne ne fait pas partie des attributions du service. Le président réalise un journal numérique interne, une sorte de *newsletter*, qui est adressé par mail.

Le document le plus conséquent en matière de communication interne est le remarquable annuaire édité chaque année par la direction de la communication, qui inclut un organigramme fonctionnel.

# Conclusion et recommandations



L'Université de Pau et des pays de l'Adour est une université de proximité, qui joue correctement ce rôle dans un contexte géographique très dispersé. Elle est éloignée des grands pôles que sont Bordeaux et Toulouse, et relativement proche d'universités espagnoles.

Son activité de recherche est marquée par la présence sur place de TOTAL.

Si certaines actions comme le suivi qualité des formations ou l'organisation de la valorisation de la recherche sont efficacement structurées par l'établissement, le pilotage central paraît absent ou faible pour l'offre de formation et la construction d'une politique de la recherche. Le cloisonnement et le découplage des instances et structures de concertation et de décision est significatif de cette absence de collectif, de la faible définition des missions de chacun, et de la difficulté de la prise de décision finale, pourtant nécessaires pour assurer la construction d'un véritable projet stratégique.

L'UPPA est aujourd'hui face à des choix difficiles, et dont les impacts à moyen et long terme seront très forts. Au moment où l'espace universitaire français est en profonde et rapide évolution, les hésitations ou l'absence de projets forts et partagés deviennent des handicaps lourds. Une prise de conscience collective est nécessaire, afin que l'établissement réalise son unité, analyse lucidement ses forces et faiblesses, évalue les opportunités et les risques, et enfin valorise ses atouts qui sont réels.

## I – Les points forts

- Une part importante de l'activité de recherche en lien avec le secteur industriel ;
- Un rôle d'université de proximité bien assumé ;
- Une démarche pertinente pour le suivi de la qualité des formations ;
- Une prise de conscience et un engagement fort pour une amélioration de la gestion budgétaire et financière et des systèmes d'information.

## II – Les points faibles

- Des difficultés à mettre en place une stratégie d'établissement, notamment quant à son positionnement régional, en matière de recherche et de relations internationales ;
- Un pilotage d'établissement rendu difficile par une alternance des responsables qui n'a pas permis l'éclosion d'éléments de projets suffisamment partagés, le cloisonnement des instances et structures de concertation et de décision, lui même aggravé par la persistance de logiques facultaires ou de groupes et une géographie très éclatée ;
- Des étudiants en marge de tous les processus de décision ;
- Un contexte démographique peu favorable.

## III – Les recommandations

- Choisir un positionnement clair et réaliste quant à sa place au sein de réseaux régionaux, nationaux, voire internationaux. En particulier, conduire une réflexion lucide sur la place de l'UPPA au sein du PRES "Université de Bordeaux" ;
- Prendre en compte et valoriser les capacités de développement de ses relations transfrontalières ;
- Réfléchir aux inévitables évolutions du monde industriel proche, et développer des stratégies adaptées ;
- Affirmer l'identité de l'UPPA à travers le soutien à des projets originaux basés sur ses spécificités géographiques et scientifiques, tant en matière de recherche que de formation.



# 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 |
| AERES | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  |
| ALL   | Arts, lettres et langues  |
| ANR   | Agence nationale de la recherche  |
| APIL  | Année de préparation à l'insertion en licence   |
| ATER  | Attaché temporaire d'enseignement et de recherche   |

## B

|        |   |
|--------|---|
| BIATOS | (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service |
| BQR    | Bonus qualité recherche   |
| BVE    | Bureau de la vie étudiante  |

## C

|         |  |
|---------|--|
| C2I     | Certificat informatique et internet  |
| CA      | Conseil d'administration   |
| CABAB   | Communauté d'agglomération de Bayonne-Anglet-Biarritz  |
| CAPP    | Communauté d'agglomération de Pau-Pyrénées   |
| CATT    | Centre d'analyse théorique et traitement des données économiques   |
| CDRE    | Centre de documentation et de recherches européennes   |
| CECL    | Centre d'études des collectivités locales  |
| CEVU    | Conseil des études et de la vie universitaire  |
| CFA     | Centre de formation d'apprentis  |
| CG      | Conseil général  |
| CHS     | Comité d'hygiène et de sécurité  |
| CHU     | Centre hospitalo-universitaire   |
| CIFRE   | Convention industrielle de formation pour la recherche   |
| COM     | Contrat d'objectifs et de moyens   |
| CNRS    | Centre national de la recherche scientifique   |
| CRAJ    | Centre de recherche et d'analyse juridiques  |
| CRATICE | Centre de ressources et d'appui des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement |
| CREPAO  | Centre de recherche et d'étude sur les pays d'Afrique orientale  |
| CRC     | Cour régionale des comptes   |
| CREG    | Centre de recherche en gestion   |
| CRI     | Centre de ressources informatiques   |
| CROUS   | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires   |
| CS      | Conseil scientifique   |
| CURS    | Centre universitaire de recherche scientifique   |

## D

|      |   |
|------|---|
| D    | (LMD) Doctorat                                  |
| DAEU | Diplôme d'accès aux études universitaires       |
| DBM  | Décision budgétaire modificative                |
| DEG  | Droit, économie, gestion                        |
| DRV  | Direction de la recherche et de la valorisation |
| DU   | Diplôme universitaire                           |
| DUT  | Diplôme universitaire de technologie            |

## E

|         |  |
|---------|--|
| EA      | Équipe d'accueil   |
| EC      | Enseignant chercheur   |
| ED      | École doctorale  |
| ENSTGI  | École nationale supérieure en génie des technologies industrielles                         |
| ENT     | Environnement numérique de travail   |
| EPCS    | Établissement public de coopération scientifique   |
| EPI     | Équipe-projet INRIA  |
| EPIC    | Établissement public à caractère industriel et commercial                                  |
| EPST    | Établissement public à caractère scientifique et technologique                             |
| ERASMUS | <i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen) |

## F

|       |  |
|-------|--|
| FI    | Formation initiale   |
| FC    | Formation continue   |
| FOAD  | Formation ouverte et à distance                                    |
| FR    | Fédération de recherche  |
| FSDIE | Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes |
| FTLV  | Formation tout au long de la vie                                   |

## G

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| GIS | Groupement d'intérêt scientifique |
| GRH | Gestion des ressources humaines   |

## H

|     |                                       |
|-----|---------------------------------------|
| HDR | Habilitation à diriger des recherches |
|-----|---------------------------------------|

## I

|         |   |
|---------|---|
| IAE     | Institut d'administration des entreprises   |
| IATOS   | (Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service            |
| IE2IA   | Institut d'études ibériques et ibéro-américaines  |
| IFP     | Institut français du pétrole  |
| IFREMER | Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer                            |
| IGAENR  | Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche     |
| INRA    | Institut national de recherches agronomiques  |
| INRIA   | Institut national de recherche en informatique et automatique                           |
| IPRA    | Institut pluridisciplinaire de recherche appliquée (dans le domaine du génie pétrolier) |
| IPREM   | Institut pluridisciplinaire de recherche sur l'environnement et les matériaux           |
| IR      | <i>Ireland</i>  |
| IRA     | Incubateur régional Aquitaine   |
| ISA BTP | Institut supérieur aquitain du bâtiment et des travaux publics                          |
| ITA     | (Personnels) Ingénieurs, technique et administratif                                     |
| IUT     | Institut universitaire de technologie   |

## J

|    |              |
|----|--------------|
| JE | Jeune équipe |
|----|--------------|

## L

|            |   |
|------------|---|
| L          | (LMD) Licence   |
| L/L1/L2/L3 | (LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année |
| LATEP      | Laboratoire de thermique et procédés  |
| LFC        | Laboratoire thermodynamique et énergétique des fluides complexes                          |
| LLSH       | Lettres, langues et sciences humaines   |
| LMA        | Laboratoire de mathématiques et de leurs applications                                     |
| LMD        | Licence-master-doctorat   |
| L pro      | Licence professionnelle   |
| LRU        | Loi relative aux libertés et responsabilités des universités                              |

## M

|         |   |
|---------|---|
| M       | (LMD) Master  |
| M/M1/M2 | (LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année         |
| MCF     | Maître de conférences   |
| MDE     | Maison des étudiants  |
| MEEF    | Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation              |
| MESR    | Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche                  |
| MIGP    | Modélisation et imagerie en géosciences de Pau (laboratoire de recherche) |
| MSH     | Maison des sciences de l'homme  |

## O

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| ODE | Observatoire des étudiants |
|-----|----------------------------|

## P

|       |  |
|-------|--|
| PCRDT | Programme cadre de recherche et développement technologique (programme européen) |
| PES   | Prime d'excellence scientifique  |
| PPE   | Projet professionnel de l'étudiant   |
| PR    | Professeur des universités   |
| PRES  | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur                                    |
| PUPA  | Presses universitaires de Pau Aquitaine  |
| PV    | Procès verbal  |

## R

|      |   |
|------|---|
| RCE  | Responsabilités et compétences élargies                 |
| RH   | Ressources humaines                                     |
| RI   | Relation internationales                                |
| RNCP | Répertoire national des certifications professionnelles |

## S

|          |  |
|----------|--|
| SATT     | Société d'accélération de transfert technologique  |
| SCD      | Service commun de documentation  |
| SCUIO-IP | Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle |
| SET      | Société, environnement, territoire (laboratoire de recherche)                            |
| SHS      | Sciences humaines et sociales  |
| SI       | Système d'information  |
| SUAPS    | Service universitaire des activités physiques et sportives                               |
| SPI      | Sciences pour l'ingénieur  |
| ST       | Sciences et techniques   |
| STAPS    | Sciences et techniques des activités physiques et sportives                              |
| STS      | Sciences, technologies et santé  |
| SUMPPS   | Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé                    |

## T

|      |  |
|------|--|
| TIC  | Technologies de l'information et de la communication                     |
| TICE | Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement |

## U

|      |  |
|------|--|
| UE   | Unité d'enseignement                     |
| UFR  | Unité de formation et de recherche       |
| UK   | <i>United Kingdom</i>                    |
| UMR  | Unité mixte de recherche                 |
| UPPA | Université de Pau et des pays de l'Adour |

## V

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





# Observations du président



Pau, le 9 juin 2010

## Présidence

Cabinet  
JLG/MAP/IL  
Affaire suivie par le Président  
Tél. 05 59 40 70 20/21  
Fax 05 59 40 70 01  
E-mail : jean-louis.gout@univ-pau.fr

### LE PRESIDENT DE L'UNIVERSITE

à

Monsieur le Président de l'AERES

En réponse à votre demande je vous transmets ci-joint nos observations concernant le rapport d'évaluation de notre université.

Le présent document met en exergue quelques points essentiels dont l'établissement pense qu'ils n'ont pas été appréhendés à leur juste mesure par l'équipe d'experts « gouvernance ». On ne peut que déplorer en particulier les contradictions qui apparaissent entre les données figurant dans le corps du rapport et les analyses et conclusions qui en sont tirées, dès lors du moins que ces données sont fiables. En effet, certaines d'entre elles présentent un caractère manifestement erroné, et nous en fournissons plusieurs exemples.

Autant les évaluations des équipes de recherche témoignaient globalement d'un réel professionnalisme, autant de nombreuses appréciations sur la gouvernance laissent perplexe, tout comme la façon dont a été menée cette expertise. La visite du comité a en effet laissé une impression d'improvisation, en raison notamment des éléments suivants :

- un non respect des horaires prévus dans le programme et une visite délibérément écourtée, contraignant à l'annulation de plusieurs rendez-vous alors même que les personnes concernées (responsables de pôles de compétitivité : AESE, Xylofutur) ont attendu en vain. A cet égard, il est paradoxal que votre rapport (page 6) fasse état du regret du comité d'expert de l'annulation de rencontres prévues alors que cette annulation a été la conséquence de son incapacité à maîtriser les horaires. A titre d'information, j'ai dû, par courrier, présenter mes excuses à ces personnes ;
- une absence de recul par rapport aux interviews réalisées soulignant un manque d'expérience, voire de connaissance, en matière de gestion d'un établissement universitaire pluridisciplinaire. On ne peut d'ailleurs qu'être étonné qu'aucun des membres du comité, à l'exception d'un vice-président étudiant, n'ait eu une expérience dans une équipe de direction d'une université ;
- une appréciation surprenante concernant le positionnement de l'UPPA vis-à-vis du PRES de Bordeaux, le qualificatif « *intégrée au PRES de Bordeaux* » (page 19) ne correspondant, à ce jour, nullement à la réalité ;

Adresse : Avenue de l'Université  
810576 - 64012 PAU Cedex  
Tél. : 05 59 40 70 01  
Fax : 05 59 40 70 01  
Site web : www.univ-pau.fr

- une affirmation équivoque dans les conclusions du rapport (page 30) sur « l'éloignement de Pau » par rapport à Bordeaux (en réalité 200 kms) et Toulouse (190 kms) et sa « relative proximité » d'universités espagnoles (Saragosse : 250 kms ; Bilbao : 260 kms), orientant d'emblée vers des choix stratégiques qui mériteraient d'être discutés sur des bases mieux argumentées est contradictoire avec le point précédent.
- une maîtrise insuffisante ou approximative des données concernant notre établissement résultant d'une lecture sans doute rapide des documents disponibles (projet d'établissement, etc.). Nous noterons à titre d'exemple (page 5) l'assertion selon laquelle « *le déclin lent – économique et démographique – du bassin de Pau contraste avec la démographie porteuse de la côte basque* ». Sachant que le rapport se livre ensuite, sur la base de cette affirmation, à une analyse portant à conséquence sur l'avenir du campus de Pau, nous sommes amenés à nous interroger sur le professionnalisme du rédacteur. A titre d'information, entre 1999 et 2006, la zone d'emploi de Pau a connu une augmentation de 7,2% de sa population, pour 6,97% pour la zone d'emploi de Bayonne-Pyrénées (source INSEE : Recensement de la population 1999 et 2006).

Cet a priori négatif du rédacteur fait écho au refus de l'AERES d'organiser une visite au moins sur le site basque de l'université, négligeant par là-même l'évidente spécificité de notre établissement aux identités culturelles affirmées. La rigidité de ce principe méthodologique de l'AERES n'a pas permis, à notre sens, une meilleure compréhension de cette université atypique, conduisant parfois dans le rapport à des analyses déconnectées de la réalité. Il est vrai que, peut-être, l'absence de maîtrise temporelle de la visite s'en serait trouvée encore aggravée ...

Sur le fond, nous nous attacherons à répondre à certains points du rapport qui nous ont interpellés. Nous avons eu particulièrement l'impression que les rédacteurs sont partis d'une conclusion et ont essayé de construire une analyse qui s'avère souvent contradictoire avec les données ou informations du rapport.

Cette conclusion (page 30) se synthétise par une critique portant sur un « *pilotage central [...] absent ou faible pour l'offre de formation et la construction d'une politique de la recherche* » et par une exhortation à une nécessaire « *prise de conscience collective* » qu'étaye, en filigrane, une mise en cause de la gouvernance de l'établissement.

- **Relativement au premier point**, la conclusion sur **l'offre de formation** (page 14) est très symbolique des contradictions du rapport : « *l'UPPA propose une offre de formation lisible tant au niveau licence qu'au niveau master, avec un adossement à la recherche très correct dans la plupart des masters. On ne peut, dans ces conditions, que déplorer une organisation de la prise de décision et une coordination insuffisantes. L'équipe de direction se trouve dans l'obligation de mettre en place les conditions d'un pilotage central efficace.* »

Nous concevons que le pilotage central peut certainement encore être amélioré, mais on ne saurait sérieusement affirmer qu'il est absent ou faible. Peut-on imaginer que l'offre de formation se soit auto-organisée sans aucun pilotage et sans arbitrage ?

C'est bien le pilotage central qui a permis la mise en place d'instruments dont l'efficacité a été appréciée tant au niveau national qu'europpéen pour certains :

- création de l'observatoire des étudiants en 2002,
- mise en place dès 2007 de la démarche qualité puis généralisation, avec signatures de contrats-qualité entre les composantes et le Président,
- mise en place depuis 2008 du plan réussite en licence,
- multiplication des formations professionnalisantes en coordination avec le secteur socio-économique.

Concernant la **recherche**, le rapport renouvelle l'affirmation d'une absence de stratégie de l'établissement et un rôle faible au niveau central. Nous citons (page 9) : « ... ni les entretiens, ni les documents disponibles ne permettent de mettre en évidence une stratégie globale de recherche clairement affirmée au niveau central. L'établissement semble avoir fait le choix de laisser chaque grand secteur définir sa stratégie en fonction de ses partenariats, et se cantonne au rôle d'arbitrage entre disciplines. »

Il faut se demander comment les très bons résultats en recherche énoncés dans le rapport ont été obtenus sans une stratégie et une politique de recherche clairement affirmées au niveau de l'établissement. Nous noterons tout d'abord que l'arbitrage entre disciplines fait partie — et tous ceux qui ont géré au niveau central un établissement le savent — de la politique et de la stratégie d'un établissement. L'UPPA est une université pluridisciplinaire et les jugements que l'on peut porter sur sa stratégie de recherche gagneraient à être émis en référence aux critères de gestion d'établissements universitaires et, plus particulièrement ceux pluridisciplinaires. De surcroît l'assertion précitée est fautive car nous tenons à rappeler ici que toutes les restructurations proposées pour la recherche à l'UPPA dans l'ensemble des secteurs disciplinaires ont émané de la direction de l'établissement qui les a impulsées. Ces décisions se sont basées sur les axes stratégiques de recherche arrêtés par l'établissement au printemps 2009 et validés en CS et CA. Ces actions figurent dans le document qui a été transmis à l'AERES. L'établissement a même dû imposer plusieurs de ces restructurations à certaines composantes ou unités de recherche.

• Relativement au second point, la « nécessaire **prise de conscience collective** » est liée à l'absence supposée de gouvernance ou de pilotage central maintes fois évoquée dans le cours du rapport ou en conclusion. Cette critique laisse perplexe quant on la met en parallèle avec les réalités souvent signalées d'ailleurs dans ce même rapport. A ce titre, on peut rappeler quelques décisions collectives majeures entérinées en congrès :

- définition des axes stratégiques du projet d'établissement destinés à affirmer l'identité de l'UPPA ;
- proposition de création d'une université d'Aquitaine en réseau, selon un schéma analogue à celui « lucidement » mis au point au niveau régional par les universités de Bretagne, de Nord Pas de Calais, de Lorraine, ... ;
- passage aux compétences élargies ;
- réponses aux futurs appels d'offres des investissements d'avenir.

Ainsi que le précise d'ailleurs le rapport (page 24) « les décisions proposées par l'équipe de direction sont validées sans difficultés en conseil d'administration » au terme de processus collectifs impliquant les différentes instances de l'établissement, à l'image du rôle des CA et CS restreints pour l'attribution des primes d'excellence scientifique (PES). Dans le même ordre d'idée, afin d'améliorer la gestion collective de l'établissement, les chargés de mission présentent un bilan de leurs activités en conseil d'administration suivi de discussions sur les actions futures à mener dans le domaine dont ils ont la charge sous la responsabilité de l'équipe de direction.



Parallèlement, nous noterons que ce que le rapport désigne par « *début timide de redéploiement* » constitue en fait la première décision conséquente en la matière depuis la création de l'université et ce au terme d'un débat collectif complexe et houleux où les logiques facultaires voire disciplinaires ont dû composer avec l'intérêt collectif de l'établissement.

Il transparaît aussi du rapport à plusieurs reprises, en dépit de sa conclusion, que la gestion de l'université est basée sur une appréhension collective des problèmes et des objectifs, y compris dans la recherche de partenariats, qu'ils concernent les entreprises ou les collectivités. Le rapport mentionne d'ailleurs (page 9) que « *les partenariats industriels de l'UPPA sont remarquables* » et (page 19) « *que l'établissement bénéficie d'un soutien décisif des collectivités depuis sa création* ». Ces synergies ont permis de développer des spécificités en matière de projets conformes aux axes stratégiques caractérisant le projet d'établissement 2011-2014 et répondant par avance à la dernière recommandation du rapport (page 30) « *affirmer l'identité de l'UPPA à travers le soutien à des projets originaux basés sur ses spécificités géographiques et scientifiques, tant en matière de recherche que de formation* ».

Evidemment conscients du caractère perfectible de la gouvernance de l'UPPA, nous attendions, pour notre part, de ce rapport qu'il nous indique quelques voies susceptibles d'être explorées à cette fin, ce qui était d'ailleurs sa vocation comme indiqué par le courrier de M. Cormier (« *Espérant que ce rapport contribuera au développement de votre université* » ...). Nous aurions souhaité en particulier qu'il fût procédé à de véritables analyses argumentées à-même de nous aider à conforter la cohésion du projet de l'université. Les transformations imposées par les évolutions récentes obligent en effet à maîtriser les nouveaux enjeux qu'elles suscitent et font naître bien des interrogations et inquiétudes, notamment dans des établissements de notre type. Nous pouvions légitimement espérer que le rapport de votre agence nous éclaire sur la façon dont, dans ce nouveau cadre, l'UPPA pouvait renforcer sa gouvernance, fondée à la fois sur une stratégie claire tant en formation qu'en recherche, une organisation géographique assumée et un mode de négociation interne souple et efficace.

L'université a construit son projet d'établissement en analysant lucidement et collectivement ses points faibles et ses points forts. Ce projet ambitionne à l'horizon 2014 de la voir jouer pleinement son rôle au sein de l'université d'Aquitaine en réseau, tout en menant à bien ses missions de formation et de recherche et en conservant son fort ancrage territorial ainsi que la richesse de ses partenariats scientifiques, culturels, industriels et socio-économiques.

  
**Jean-Louis GOUT**



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université de Pau et des pays de l'Adour a eu lieu du 26 au 28 janvier 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Yves **Artur**, professeur à l'Université de Dijon

## Ont participé à l'évaluation :

François **Bohn**, secrétaire général adjoint au rectorat de Strasbourg ;

Bartolo **Campos Paiva**, professeur à l'Université de Porto ;

Didier **Dangoisse**, professeur à l'Université de Lille 1 ;

Virginie **Dupont-Lecoq**, professeur et directrice de l' UFR Sciences et SPI de l'Université Bretagne Sud ;

Gérard **Hecquet**, ancien adjoint au directeur des recherches d'ATOFINA ;

Thibault **Kochersperger**, ancien vice-président étudiant de l'Université de Mulhouse.

Jean-Pierre **Borel**, délégué scientifique, et Margot **Arrault**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.