



**HAL**  
open science

**Université de Perpignan via Domitia - UPVD**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Perpignan via Domitia - UPVD. 2014. hceres-02026274

**HAL Id: hceres-02026274**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026274>**

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 Perpignan Via Domitia (UPVD)



Novembre 2014





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

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3  
novembre 2006<sup>1</sup>,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la  
section des établissements

*Au nom du comité d'experts,*

- Claude Condé, président du  
comité

---

<sup>1</sup> Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Sommaire



Présentation.....	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I - Des missions et un positionnement clarifiés .....	9
II – Une politique de partenariats régionaux en évolution .....	9
1 ● La mise en place de la Comue, des partenariats renouvelés.....	9
2 ● Un réseau catalan toujours en devenir.....	10
3 ● Une responsabilité sociale affirmée .....	10
III – Une gouvernance renforcée.....	11
IV - Une communication réorganisée autour d'une identité universitaire complexe .....	11
V - Une communication efficace.....	11
VI - Une démarche qualité insuffisamment structurée pour rendre lisible et efficace la stratégie de l'établissement.....	11
La recherche et la formation.....	13
I - La politique de recherche et de valorisation.....	13
1 ● Une nouvelle structuration du potentiel de recherche.....	13
2 ● Un soutien à la recherche fragilisé par l'absence d'une stratégie globale affirmée .....	15
3 ● Une gouvernance partagée : le bureau scientifique .....	15
4 ● Des missions partagées entre deux structures : la DRV et le Saic.....	15
5 ● Une politique de partenariat socioéconomique et de valorisation encore modeste.....	16
II - La politique de formation initiale et continue .....	17
1 ● Une offre de formation restructurée .....	17
2 ● Des coûts à mieux maîtriser, des indicateurs à fiabiliser.....	17
3 ● Malgré l'absence d'indicateur de coût, un pilotage concerté .....	18
4 ● Vers de nouvelles formes de pédagogie ?.....	18
5 ● Une mobilité internationale freinée par le contexte régional.....	19
6 ● Une progression de la formation continue .....	19
III - Des écoles doctorales au collège doctoral régional .....	19
IV - Une documentation encore trop éclatée.....	19
La réussite des étudiants.....	21
I - Les parcours des étudiants de l'orientation à l'insertion professionnelle: un renforcement nécessaire .....	21
1 ● Un accueil qui s'adapte aux étudiants.....	21
2 ● Des dispositifs d'aide à la réussite trop peu cadrés et inégaux .....	21

3 ● Des taux contrastés d'insertion professionnelle .....	21
4 ● Une politique à destination du handicap et du sport de haut niveau à affermir .....	22
II - Un pilotage de la vie étudiante et un soutien des initiatives performants .....	22
1 ● Une vice-présidence étudiante à affirmer et une vie associative active .....	22
2 ● Des services proposés aux étudiants de qualité, mais freinés par la dispersion des implantations.....	22
Les relations européennes et internationales.....	23
I - Des conseils suivis d'effets.....	23
II - Formation et dimension internationale .....	23
III - Recherche et politique des réseaux.....	24
Le pilotage et la gestion.....	25
I - La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion.....	25
1 ● Une démarche de programmation engagée mais inégalement aboutie.....	25
2 ● Un dialogue de gestion structuré et structurant.....	25
3 ● Une politique volontariste de diversification des ressources dans un contexte économique difficile.	26
II – La fonction ressources humaines.....	26
1 ● Des résultats probants dans la gestion des emplois et de la masse salariale mais des perspectives pluriannuelles à consolider .....	26
2 ● Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en cours de construction.....	27
3 ● Un dialogue social reconnu .....	27
III- La fonction financière et comptable .....	27
1 ● Une situation budgétaire qui reste tendue.....	27
2 ● Une gestion budgétaire et comptable assainie.....	28
3 ● Des outils d'analyse à compléter.....	28
IV- La fonction immobilière et logistique .....	28
● Une programmation immobilière cohérente avec la stratégie de développement de l'UPVD ... mais dont la soutenabilité n'est pas assurée.....	28
V - Le système d'information.....	29
● Une structuration à parfaire .....	29
Conclusion .....	31
I – Les points forts.....	31
II – Les points faibles .....	31
III – Les recommandations .....	32
Liste des sigles.....	33
Observations du président .....	37
Organisation de l'évaluation.....	41

# Présentation

L'université de Perpignan Via Domitia (UPVD) est une université pluridisciplinaire hors santé, sous la tutelle du ministère en charge de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Elle est implantée dans une région, le Languedoc-Roussillon (LR), qui compte 2,7 millions d'habitants et constitue le neuvième territoire de France métropolitaine en termes de population (4,1 %)².

La région est caractérisée par un fort taux de chômage : 13,9 % contre 9,8 % au niveau national, une activité industrielle faible et une activité marchande saisonnière (essentiellement liée au tourisme et aux cultures maraîchères et fruitières).

La région LR comptait, en 2012, 98 962 étudiants (4,9 % de la France) inscrits dans l'enseignement supérieur. Ces étudiants se répartissent dans cinq universités (pour plus de 70 % des inscrits), cinq écoles d'ingénieurs et six autres écoles ou instituts. L'offre d'enseignement est répartie sur de multiples sites avec des effectifs étudiants variables. Les cinq universités sont présentes sur neuf sites dans la région. On note également en Languedoc-Roussillon une présence significative des organismes publics de recherche.

La région est au premier rang de la production scientifique en France² dans le domaine de l'agronomie et de l'écologie. Elle est présente aussi dans d'autres domaines, notamment, en biologie-santé (2<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> rangs), en langues-textes-arts et cultures (3<sup>e</sup> rang), en sciences de l'univers (6<sup>e</sup> rang). Dans le cadre des investissements d'avenir, 61 projets ont été retenus en faveur des établissements d'enseignement et de recherche de la région renforçant ainsi le potentiel dans les domaines de l'énergie, de la santé, de l'environnement, des sciences du numérique et des sciences sociales.

En 2012, l'UPVD comptait 457 enseignants, dont 344 titulaires, 602 agents administratifs dont 238 titulaires. La part que représente le personnel Biatss sur l'ensemble du personnel de l'université (57 %) est élevée par rapport aux universités de la même catégorie et par rapport à l'ensemble des universités (46 % et 51 %). Les ratios Biatss/enseignants ou Biatss/étudiants sont eux-mêmes très élevés par rapport à la typologie (131 % contre 85 % et 6,85 % contre 5,48 %)³.

En 2011-2012 le nombre d'étudiants était d'environ 8 800 - dont 6 035 inscrits en premier cycle - après avoir été supérieur à 9 300 depuis 2007. Le nombre de boursiers est important (33 %, contre 25,1 % au niveau national²).

L'UPVD est structurée en huit composantes, cinq UFR et trois Instituts. L'UFR des sciences juridiques et économiques (1 947 étudiants en 2011-2012), l'UFR de lettres et sciences humaines (2 473), l'UFR des sciences exactes et expérimentales (1 140), l'UFR de tourisme, hôtellerie internationale (956) et la faculté internationale de droit comparé des États francophones (350). Les instituts comportent un Institut universitaire de technologie (IUT) à Perpignan, délivrant quatre diplômes universitaires techniques (DUT), avec deux antennes délocalisées, une à Narbonne proposant deux DUT, et une à Carcassonne offrant deux DUT (1 250 étudiants au total) ; un Institut d'administration des entreprises (IAE) à Perpignan (528 étudiants) et l'Institut Franco-Catalan transfrontalier (IFCT) à Perpignan (129 étudiants). Elle compte 328 doctorants répartis dans deux écoles doctorales (ED).

L'UPVD contribue pour partie à la dispersion régionale des sites de formations universitaires. Sur les neuf implantations indiquées *supra* elle est présente sur cinq sites : Perpignan, Narbonne, Font-Romeu, Carcassonne et Mende auxquels il faut ajouter Tautavel pour la recherche.

Le parc immobilier est de 80 000 m<sup>2</sup> Shon sur 25 hectares.

---

<sup>2</sup> Source : « Diagnostic territorial, Languedoc-Roussillon », Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), 2013-2014.

<sup>3</sup> Source : « politique contractuelle - DGRH A et C - université de Perpignan », MESR, 16/04/2014.



L'université a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2012. Le budget s'est établi en 2013 à 77,6 M€ dont 55,9 M€ de masse salariale (68,3 %), 21,3 M€ de fonctionnement (27,5 %) et 3,2 M€ d'investissements (4,1 %). Elle dispose d'un fond de roulement de 8,2 M€.

En matière de recherche, l'UPVD a défini cinq axes stratégiques de développement : écologie et fonctionnement du vivant ; dynamique des environnements et anthroposystèmes ; Méditerranées : culture, patrimoine, marchés ; énergies renouvelables, procédés et matériaux associés ; théorie, systèmes complexes, modélisation.

Les 344 enseignants de l'UPVD et les 41 chercheurs CNRS sont répartis dans 16 unités de recherche : 7 équipes d'accueil (EA) et 9 unités ayant pour tutelle un EPST<sup>4</sup> (UMR, UPR et USR) dont 7 sont sous la cotutelle de l'UPVD.

L'UPVD est engagée dans la création, avec les autres établissements régionaux, d'une Communauté d'universités et établissements (Comue) qui prend la suite du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Sud de France ; elle participe également au réseau catalan Xarxa Vives d'universités (21 universités en Catalogne espagnole, Baléares, Andorre, Sardaigne, France).

L'actuelle mission d'évaluation succède à une série d'expertises : audit de l'Inspection générale de l'Éducation nationale et de la Recherche (IGAENR - 2009)<sup>5</sup>, évaluation de l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES - 2010), audit de la conférence des présidents d'universités (CPU - 2012)<sup>6</sup>. Dans ce contexte et à la lecture du rapport d'autoévaluation (2013) et d'autres documents stratégiques fournis par l'établissement, le comité s'est attaché à évaluer la mise en place de la politique de la nouvelle équipe au regard des recommandations faites, à mesurer la dynamique, les tendances fortes ainsi que les résultats déjà obtenus.

Quatre questionnements principaux ont structuré l'approche du comité d'évaluation : les différents périmètres de l'UPVD dans son contexte territorial (local, régional, transfrontalier, implantations, Comue, réseau spécifique) ; la nouvelle gouvernance face aux nouveaux défis de gestion ; la restructuration de la recherche avec en filigrane la question de la réappropriation des forces de recherche de l'UPVD dispersées dans des équipes hors tutelle de l'université et enfin, la restructuration de la carte des formations évoquée par les différents rapports précédemment cités.

---

<sup>4</sup> EPST : établissement public à caractère scientifique et technologique.

<sup>5</sup> « Audit sur la situation de l'université de Perpignan Via Domitia au regard de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités », Rapport n°2009-0, Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2009.

<sup>6</sup> « Université de Perpignan Via Domitia : emplois, masse salariale et budget », Michel Dellacasagrande, le 5 novembre 2012.

# La stratégie et la gouvernance



## I - Des missions et un positionnement clarifiés

En 2011, le rapport de l'AERES notait « l'isolement » de l'établissement et la faiblesse de son « positionnement au plan régional et national ». Concernant le nombre de sites, il soulignait un « passif hérité en matière de délocalisation » et attirait l'attention sur la « multiplicité des diplômes d'universités ». Enfin, il recommandait une « amélioration des capacités de pilotage de l'établissement ».

Ces recommandations ont été prises en compte. Elles ont contribué à la définition de nouveaux axes stratégiques et l'établissement a commencé à les mettre en œuvre.

L'établissement revendique une dimension à taille humaine. Il souligne son ancrage dans le territoire et son écosystème économique, sa proximité avec les chercheurs comme avec les acteurs politico-économiques et les étudiants. Il souhaite offrir une grande qualité de vie entre mer et montagne<sup>7</sup>.

L'ouverture constitue une dimension stratégique pour l'établissement : ouverture aux autres établissements d'enseignement supérieur de la région et ouverture aux partenariats socioéconomiques par la création d'une Fondation, ouverture transfrontalière et méditerranéenne.

L'équipe présidentielle est en place depuis 2012. Elle conduit une restructuration forte de la gouvernance, du pilotage, de la recherche, de l'offre de formation et des partenariats. Engagées, ces restructurations sont encore inachevées, mais l'adhésion de la communauté universitaire augure bien de la réussite de ces réorganisations.

Les actions conduites par l'équipe de direction sont guidées par un souci d'explication, de clarification et de transparence auprès de toutes les catégories de personnel. À titre d'exemple, plusieurs réunions ont regroupé l'équipe présidentielle et le personnel de l'UPVD pour débattre des choix politiques de l'établissement.

Les moyens mis en œuvre pour accomplir les missions de l'établissement, en formation, recherche, insertion professionnelle, diffusion de la culture scientifique et expertise, tels qu'ils sont présentés dans le rapport d'autoévaluation (RAE), sont déployés en tenant compte des recommandations présentées par les différents rapports d'évaluation et d'audit cités précédemment.

## II – Une politique de partenariats régionaux en évolution

L'ancienne université de Perpignan, fondée en 1350 par le roi d'Aragon pour concurrencer l'université de Montpellier passée sous domination française, est encore présente dans les esprits. Elle fut fermée en 1793 puis recréée en 1979. L'UPVD fait référence à ce passé prestigieux dans sa communication externe. Elle y fonde son approche catalane et envisage de réinvestir, au centre ville, les anciens bâtiments de l'université du XVIII<sup>e</sup> siècle.

### 1 • La mise en place de la Comue, des partenariats renouvelés

Membre fondateur du PRES Sud de France, l'UPVD est impliquée aujourd'hui dans une communauté d'universités et établissements<sup>8</sup> (Comue) en mettant en place des relations nouvelles avec les universités de Montpellier et de Nîmes.

Deux opérations de restructuration de l'enseignement supérieur sont conduites simultanément dans la région : la fusion des universités de Montpellier 1 et 2 d'une part, et la création de la Comue d'autre part. L'université de Perpignan Via Domitia est engagée dans le processus de création de la Comue (qui se définit comme un prolongement du PRES Languedoc-Roussillon Sud de France créé en 2009). En plus des missions définies par la loi, la Comue se fixe un certain nombre de missions spécifiques : accueil des étudiants étrangers, gestion du pôle entrepreneurial étudiant, gestion des bibliothèques universitaires (BIU), accueil du collège doctoral du PRES Sud de France, de l'école

<sup>7</sup> Rapport d'autoévaluation (RAE), UPVD.

<sup>8</sup> La Comue regroupe l'UPVD, les universités de Montpellier 1, 2 et 3, l'École de chimie de Montpellier, l'université de Nîmes, l'École des Mines d'Alès et l'École supérieure des métiers artistiques de Montpellier.

supérieure de professorat et de l'éducation (Espe), création d'un centre de formation d'apprentis (CFA) du supérieur, unique dans la région, et animation de la maison des sciences de l'Homme. De plus, la Comue portera et présentera la prochaine Initiative d'excellence (Idex). Elle souhaite devenir une Comue de plein exercice disposant de pouvoirs plus étendus qu'une communauté sans compétence budgétaire ; en particulier elle souhaite pouvoir gérer des agents titulaires et donc disposer d'un plafond d'emplois. La Comue visée correspond donc à un regroupement significatif à valeur stratégique.

## 2 ● Un réseau catalan toujours en devenir

L'UPVD maintient, parallèlement, une volonté stratégique de se positionner « en réseau ». La Comue ne constitue qu'un des réseaux du maillage dans lequel se définit l'université ; s'y ajoute le réseau des implantations de l'UPVD autour de Perpignan et le réseau Xarxa Vives qui l'unit aux universités transfrontalières catalanes.

Lors de l'évaluation AERES menée en 2010, le développement d'un PRES transfrontalier (avec l'université de Gérone et d'autres universités catalanes) constituait un projet structurant. Le réseau catalan se présente aujourd'hui sous la forme de l'association d'une vingtaine d'universités intitulée Xarxa Vives dont la présidence est tournante. Elle est assurée en 2014 par le président de l'UPVD. S'est mise en place une instance rassemblant les présidents catalans dotée d'un service implanté à Tarragone et de financements. Le réseau fête ses vingt ans cette année.

Pour autant, les échanges avec la Catalogne espagnole restent quantitativement assez faibles, tant en matière de formation (quelques doubles diplômes prévus en histoire, histoire de l'art et géographie) qu'en recherche. Le réseau Xarxa Vives, au-delà de l'affichage identitaire, reste peu actif au plan de la formation et de la recherche et ne constitue probablement pas l'axe le plus porteur de développement de l'université.

La visibilité du réseau Xarxa Vives est conditionnée par sa capacité à concourir efficacement aux programmes Interreg, ce qui pourrait supposer sa transformation en un Groupement européen de coopération transfrontalière (Gect) avec le soutien du ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR), ce n'est pas le cas aujourd'hui. Le caractère catalan de ce réseau ne suscite pas une adhésion complète du personnel, même si les collectivités territoriales évaluent positivement l'ouverture de l'UPVD vers le sud, sans toutefois y apporter des moyens spécifiques.

## 3 ● Une responsabilité sociale affirmée

L'université s'inscrit dans son territoire régional. Elle compte cinq sites de formation présentant des effectifs variés : en 2012, Narbonne comptait 981 étudiants, Carcassonne 217, Mende 175, Font-Romeu 293 et Perpignan 7 106. Soit un effectif total pour UPVD de 8 772<sup>9</sup>.

L'UPVD compte une part importante et croissante de boursiers : 33 %<sup>10</sup>. Les étudiants obtiennent à 73 % leur baccalauréat dans le département et sont donc très majoritairement d'origine locale. Les masters et doctorats attirent 26 % d'étudiants étrangers contre 12 % pour la moyenne nationale<sup>11</sup>.

Les implantations de l'UPVD à Mende, Carcassonne, Narbonne, et Font-Romeu sont revendiquées et assumées politiquement par l'établissement. Il s'agit pour l'UPVD d'une responsabilité sociale, économique et culturelle. Le coût de ces implantations (Mende est à trois heures de Perpignan par la route, cinq heures en train) n'est ni explicitement évoqué ni a fortiori calculé par l'université.

Le développement des sites universitaires dans ces petites villes est soutenu par les collectivités territoriales qui participent substantiellement à leur fonctionnement (postes administratifs mis à disposition à Mende, 1,5 ETP à Narbonne et 160 000 € en budget de fonctionnement, des mises à disposition du conseil général, une participation significative à la Fondation, etc.).

L'UPVD est mieux implantée dans son territoire en 2014 qu'elle ne l'était lors de la précédente évaluation en 2010. Les financements départementaux et communaux ont été développés. En revanche, elle n'accède aux financements régionaux que de manière limitée et essentiellement dans le cadre du contrat de projet État-région 2007-2013 (CPER) qui a fortement privilégié les universités de Montpellier<sup>12</sup>. La situation est en cours d'amélioration, dans le cadre de la préparation du futur CPER ; les partenaires de la Comue se sont mis d'accord pour classer en tête

<sup>9</sup> Source : données Sise (système d'informations sur le suivi des étudiants) 2013.

<sup>10</sup> Source : RAE, UPVD.

<sup>11</sup> Source : Campus France.

<sup>12</sup> Ainsi, lors du CPER 2007-2013 l'UPVD a obtenu 8,5 M€ contre 98 M€ à Montpellier 1 et Montpellier 2, 26,7 M€ à Montpellier 3 et 20,6 M€ à Nîmes (source : RAE, UPVD).

les demandes de l'université de Perpignan, actant ainsi la nécessité d'un rattrapage de financement. Sans préjuger des financements qui seront obtenus, ceci souligne d'incontestables changements dans la qualité de la relation entre les partenaires.

Le comité n'a pu rencontrer les représentants de la région Languedoc-Roussillon.

### III – Une gouvernance renforcée

La gouvernance de l'UPVD est aujourd'hui une gouvernance structurée et favorisant le dialogue. La nouvelle équipe de direction, au-delà des missions premières de l'université, a su prendre en considération les multiples facettes de la gestion et les possibilités de développement de l'établissement en mettant en place des vice-présidents fonctionnels. Chaque vice-président a une mission claire, bien définie. Des réunions hebdomadaires permettent à la direction de l'établissement d'échanger et de suivre les différents dossiers en cours. En vue d'assurer une plus grande collégialité, afin de partager la stratégie et d'aider dans l'élaboration des choix, de nouvelles instances (bureau scientifique, etc.) ont été mises en place. Des rencontres régulières avec l'ensemble de la communauté UPVD sont également organisées pour informer, rassurer et expliquer les choix de l'établissement.

### IV - Une communication réorganisée autour d'une identité universitaire complexe

L'UPVD s'affirme comme une université à taille humaine, pluridisciplinaire et ouverte sur son territoire. C'est dans ces termes que le service de communication, auquel a été confié également, depuis 2012, le suivi des affaires culturelles, présente l'université. Ce service agit en lien étroit avec la présidence.

L'organisation de la future Comue induit de nouvelles alliances de l'UPVD avec ses voisines régionales. Ceci donne sens à la perspective que l'établissement s'est donnée en adjoignant à son nom la mention « Via Domitia » (la voie domitienne reliait à partir de la fin du II<sup>e</sup> siècle avant J.-C. le Rhône aux Pyrénées) et donc parcourait l'actuelle région Languedoc-Roussillon.

L'équipe de direction affirme en outre une identité catalane forte. Cette revendication identitaire se concrétise, par exemple, par la traduction du site Internet en catalan et par l'appartenance au réseau Xarxa Vives mais cette appartenance induit néanmoins peu de conséquences institutionnelles ou académiques.

La relation avec la ville de Perpignan est naturelle : le campus central est situé au cœur du quartier du Moulin à Vent, au sud du périmètre communal. Ceci permet à l'université d'affirmer à nouveau son identité catalane. L'université communique de manière efficace sur cette identité perpignanaise historique. L'UPVD souhaite ainsi recentrer sa position dans la ville en implantant ses masters de droit dans les bâtiments de l'ancienne université du XVIII<sup>e</sup> siècle. La ville étudie le dossier. L'enjeu que représente l'université pour la commune pourrait être réaffirmé. La ville de Narbonne, elle, soutient financièrement des formations et les accueille dans des locaux dédiés, soulignant ainsi son attachement à l'implantation pérenne de l'antenne de l'UPVD.

### V - Une communication efficace

L'UPVD déploie une communication active. Elle publie tous les deux mois un magazine valorisant ses formations et les résultats de sa recherche. L'UPVD parvient à diffuser ses informations les plus importantes dans la presse locale, au moyen de rendez-vous réguliers. Comme le suggérait déjà le rapport de l'AERES de 2011, il conviendrait de renforcer la communication à l'international de manière à diversifier les pays de provenance des étudiants et à motiver les départs d'étudiants locaux. En interne, le service communication parvient à assurer un réel partage des informations institutionnelles, au moyen de la *newsletter*, qui compile les principales conclusions émanant des conseils. L'intranet est abondamment utilisé pour diffuser les informations aux membres élus des conseils.

D'une manière générale, la communauté universitaire est bien informée de la politique de l'établissement et des principales activités qui s'y déroulent. Enfin, les réseaux sociaux, surtout *Twitter*, et depuis quelques mois le réseau des *Alumni* permettent d'accroître encore la diffusion de l'information en interne et en externe.

### VI - Une démarche qualité insuffisamment structurée pour rendre lisible et efficace la stratégie de l'établissement

De nombreuses initiatives ont été développées, qui concourent à l'amélioration de la qualité de fonctionnement interne et du service rendu à l'utilisateur. Néanmoins, l'absence de démarche globale et de méthodologie reste d'actualité.

On peut souligner des insuffisances à trois niveaux :

- *au niveau de la gouvernance* ; la fonction de vice-présidence déléguée à la qualité qui avait été introduite lors du changement d'équipe, a disparu de l'organigramme. Faute d'une animation politique, ceci affaiblit la démarche et la lisibilité de l'action de l'université dans ce domaine. Les actions conduites paraissent relever d'initiatives (par ailleurs pertinentes) des responsables d'UFR ou de services. Elles répondent plus à des contraintes (contrôle interne comptable par exemple) ou des logiques propres (certification de l'IAE, sécurisation de la masse salariale, etc.) qu'à une stratégie politique globale visible.

La relance d'une politique qualité passerait selon le comité par l'identification d'un responsable au niveau de la gouvernance et l'identification d'une cellule de gestion coordonnant l'ensemble des champs couverts par la démarche.

- *au niveau de la méthodologie* ; hormis la démarche certificative menée par l'IAE, il n'y a pas de démarche pérenne et complète de gestion de la qualité. Un processus de gestion globale serait donc à construire sur la base de diagnostics partagés, de la définition de plans d'action lisibles dans leurs objectifs, leurs moyens et leur calendrier, et surtout sur la base d'évaluation des mesures correctives pour permettre à la gouvernance de mesurer leur pertinence et leur efficacité.

- *au niveau de la communication* ; l'attachement des responsables et du personnel de l'UPVD au bon fonctionnement de leur activité est réel. Des initiatives ont été prises en ce sens notamment dans le domaine de la recherche ou de l'accueil des étudiants. Mais la communication autour de la démarche qualité reste insuffisante.

Or l'appropriation commune de cette démarche par la communauté éducative est un facteur favorisant la réussite du projet. Cette appropriation doit pouvoir s'engager autour d'un affichage politique fort et d'une prise en compte effective de la qualité dans les projets de service des composantes pédagogiques, de recherche et des unités administratives.

# La recherche et la formation



## I - La politique de recherche et de valorisation

### 1 • Une nouvelle structuration du potentiel de recherche

Avec un potentiel de recherche de 277 EC (85 professeurs des universités et 192 maîtres de conférence) répartis au sein de 19 unités de recherche (UR) dans le contrat 2010-2014, dont seulement 11 équipes d'accueil (EA) et 3 UMR sous tutelle UPVD, l'université a, ces dernières années, fait un effort conséquent pour restructurer ses unités de recherche, notamment dans le domaine des sciences humaines et sociales (SHS), et renforcer son lien avec les organismes de recherche, notamment le CNRS et le Muséum national d'histoire naturelle (MNHN).

Pour le prochain contrat, l'UPVD réunit ses enseignants-chercheurs et chercheurs dans 16 unités de recherche, dont 7 UMR en cotutelle UPVD, 7 EA et 2 unités sans tutelle UPVD.

L'UPVD a développé un partenariat avec les universités de Montpellier, au sein de la Comue, par la mise en place d'un collège doctoral. De plus, avec Montpellier 2, a été mise en place une unité de recherche consacré aux reconfigurations des territoires (UMR Espace-dev).

Le partenariat, ancien, avec la station marine de l'université Pierre et Marie Curie (UMR Arago-Banyuls) à Banyuls s'est renforcé par la participation d'EC de l'UPVD.

Il est à noter que 33 des EC de l'UPVD sont intégrés à une unité propre de recherche (UPR) du CNRS, Promes (procédés, matériaux et énergie solaire). L'UPVD n'est pas institutionnellement impliquée dans cette UPR. Ceci conduit à souligner un problème structurel d'organisation de la recherche : l'absence de convention ou de relation de tutelle claire et stable avec toutes les unités accueillant des EC de l'université.

Plus généralement, un nombre conséquent d'EC (50) participent encore à des unités sans cotutelle avec l'UPVD. De ce fait, la vision de l'UPVD sur l'activité de ces unités de recherche et de ces EC est fortement réduite tout comme sa capacité à suivre la politique de recherche de ces unités. Cette situation est fragile à long terme. L'UPVD devra veiller à garder un contact étroit avec ses EC et Biatss de ces unités et œuvrer à la signature de conventions de mise à disposition à défaut de cotutelle. Cet état de fait induit également une difficulté pour l'UPVD à développer ses propres plateformes, notamment en biologie - génétique - environnement par le fait que Banyuls ou Montpellier sont fortement équipés.

Ceci n'empêche pas que sur le plan des investissements d'avenir, l'UPVD porte le Laboratoire d'excellence (Labex) Solstice et l'équipement d'excellence (Equipex) Socrate (énergie) dans lequel l'UPR Promes est fortement impliquée. Elle participe au Labex Agro (biologie-santé) (porté par Agropolis) où l'UMR LGDP (laboratoire génome et développement des plantes) est impliquée ainsi qu'au Labex Archimède (archéologie et histoire de la méditerranée et de l'Égypte anciennes) auquel l'EA CRHISM (centre de recherches historiques sur les sociétés méditerranéennes) participe.

L'organigramme de l'UPVD présente ses unités de recherche en trois grands domaines : les sciences exactes et expérimentales (SEE) (dix unités de recherche dont Promes), les sciences humaines et sociales (quatre unités de recherche dont une partagée avec le domaine suivant (Cressem<sup>13</sup>), les sciences juridiques et économiques (SJE) (trois unités de recherche dont le Cressem).

#### 1.1 Sciences exactes et expérimentales (114 EC et 55 Biatss)

Dans ce domaine de recherche, les EC de l'UPVD sont présents dans les laboratoires suivants :

- trois UMR en cotutelle UPVD : le LGDP (10 EC et 5 Biatss UPVD, 9 chercheurs et 10 ingénieurs, techniciens et administratifs - ITA CNRS), le Centre de formation et de recherche sur les environnements méditerranéens - CEFREM (17 EC et 5 Biatss UPVD, 3 chercheurs et 3 ITA CNRS), le laboratoire Interactions hôtes-pathogènes-environnements -

<sup>13</sup> Centre de recherche sur les sociétés et environnements en Méditerranée.

IHPE (9 EC et 4 Biatss UPVD, 2 chercheurs et 5 ITA CNRS, sous tutelle principale Montpellier 1 et 2, associant Ifremer) ;

- une unité de service et de recherche (USR) en cotutelle UPVD : le centre de recherche insulaire et observatoire de l'environnement - CRIOBE (6 EC et 2 Biatss UPVD, 14 chercheurs et 11 ITA CNRS, sous tutelle EPHE) ;

- une UPR : le laboratoire Promes (32 EC et 4 Biatss UPVD (+1 Biatss rectorat de Montpellier), 13 chercheurs et 3 ITA CNRS) sans cotutelle UPVD,

- 3 UMR sans cotutelle UPVD : Espace-dev (Montpellier 2) (7 EC et 1 Biatss UPVD), Arago-Banyuls (7 EC et 1 Biatss UPVD) et Digits, architectures et logiciels informatiques - DALI (Montpellier 2) (équipe LIRM 6 EC et 1 Biatss UPVD) ;

- 2 EA : le laboratoire de mathématiques et de physique - LAMPS (18 EC et 1 Biatss) et le laboratoire performance sante altitude - LPSA (4 EC).

Cet ensemble a subi des restructurations importantes pour diminuer le nombre d'unités et rassembler les EC prioritairement dans des unités associées au CNRS, en cotutelle notamment avec Montpellier 2 et 3. Le nombre d'unités diminue et le nombre d'équipes associées au CNRS augmente : il passe de 3 au contrat précédent à 4 UMR et USR pour le prochain contrat.

### *1.2 Sciences humaines et sociales (99 EC et 3 Biatss)*

Ce champ disciplinaire est représenté, à l'UPVD, par les laboratoires suivants :

- deux UMR : Préhistoire (6 EC et 2 Biatss UPVD) avec le centre européen de la préhistoire, le MNHN et le CNRS, Acteurs, Ressources et territoires dans le développement - ART DEV (4 EC) avec le CNRS, UM3, UM1, et le CIRAD ;

- deux EA : Communication, ressources Humaines et intervention sociale - CORHIS (2 EC) sous tutelle Montpellier 3, et, le Cresem (87 EC (dont une partie vient du secteur SJE) et 1 Biatss partagée avec le secteur SJE).

### *1.3 Sciences juridiques et économiques (41 EC et 1 Biatss)*

En sciences juridiques et économiques, l'UPVD compte trois EA : Montpellier *research in management* - MRM (4 EC) avec UM1, UM2 et UM3), le Centre de droit économique et du développement - CDED (37 EC et 1 Biatss), le Cresem (partagé avec le secteur SHS).

La restructuration des secteurs SHS et SJE est importante. Elle aboutit pour le prochain contrat à une cotutelle de l'UPVD sur deux UMR alors qu'il n'y en avait aucune lors du contrat précédent. Elle voit aussi la création d'une importante EA (Cresem) regroupant cinq anciennes EA. Ce regroupement, piloté par la direction de l'établissement, s'est construit en associant étroitement les acteurs. Mais cette unité regroupe neuf équipes, trois pôles et des axes transverses. Pour favoriser l'intégration des EC à cette nouvelle structure, un tel feuilletage ne saurait être que transitoire. Il est nécessaire de veiller à la stabilité de cette équipe et de mettre en place des indicateurs de suivi d'un regroupement qui apparaît encore un peu artificiel. Plus globalement, la restructuration en SHS-SJE est en cours d'appropriation par les enseignants-chercheurs de ces unités. Les changements récents demandent à être consolidés.

### *1.4 Le pôle Energie : une situation paradoxale*

L'UPR CNRS Promes est de taille européenne avec une forte visibilité internationale dans le domaine des énergies solaires. Disposant d'équipements lourds du CNRS, cette unité est répartie sur deux sites distants (Perpignan et Font Romeu). Cette unité porte le Labex Solstice et l'Equipex Socrate, gérés par l'UPVD.

En dehors de ces deux programmes du programme d'investissements d'avenir (PIA), l'UPVD n'a pas de visibilité sur les nombreux contrats (ANR, Europe, partenariat privé) de cette unité qui sont gérés par le CNRS. Toutefois, en termes de formation, l'UPVD porte des masters qui s'appuient sur cette unité. À noter également une école d'ingénieurs (Polytech Montpellier) dont les formations sont réalisées à Perpignan en grande partie par les EC de l'UPVD de cette unité, école qui dépend de l'université de Montpellier 2 où s'inscrivent les étudiants. En termes de développement économique, le pôle de compétitivité DERBI est également en fort lien avec cette unité. L'UPVD est consciente de cette situation qui permet à ses EC d'avoir accès au grand équipement du CNRS (four solaire), mais qui prive l'UPVD du pilotage de la recherche conduite par ses chercheurs et des retombées potentielles (valorisation, dotations ministérielles).

Pour l'ensemble des secteurs, l'affectation et la répartition des personnels Biatss dans les unités de recherche constitue un point sensible avec une très forte disparité d'une unité à une autre. La plus grande unité (Cresem) de l'UPVD ne dispose ainsi que d'un seul personnel Biatss. Même si les différences entre disciplines peuvent justifier une

certaine disparité, une réflexion approfondie serait à mener à ce sujet : l'UPVD dispose en effet, au regard des moyennes nationales, d'un personnel Biats en proportion importante rapportée au nombre d'EC.

## 2 ● Un soutien à la recherche fragilisé par l'absence d'une stratégie globale affirmée

À noter que la part de la dotation globale affectée au secteur recherche est relativement faible. La répartition de la dotation de base aux unités de recherche (environ 350 k€ par an de crédits UPVD) s'organise selon un système à deux clés : la moitié de la somme disponible est attribuée selon le nombre d'EC présents dans chaque unité de recherche, la seconde moitié est répartie selon le champ disciplinaire ainsi que selon la note attribuée par l'AERES en 2010. L'AERES ne délivrant plus de notes aux unités de recherche, ce système devra être recomposé.

Avec une moyenne d'environ 2 M€ par an, l'activité contractuelle de l'UPVD apparaît limitée (12 000 € par an pour un EC au niveau national et moins de 6 000 € à l'UPVD quel que soit le mode de calcul). Il faut souligner que l'UPVD n'a par ailleurs aucune visibilité sur l'activité contractuelle de son pôle énergie, qui constitue pourtant l'un des points forts de sa recherche.

Pour mieux identifier ses spécificités et afin de renforcer son positionnement, l'UPVD développe cinq axes de recherche pluridisciplinaires transversaux à ses trois domaines de recherche :

- écologie et fonctionnement du vivant ;
- dynamique des environnements et anthroposystèmes ;
- Méditerranées : culture, territoires, patrimoine et marchés ;
- énergies renouvelables, procédés et matériaux associés ;
- théorie, systèmes complexes, modélisation.

Chaque unité de recherche positionnée dans son domaine participe ainsi à un ou plusieurs axes de recherche transverses. Toutefois, aucun indicateur ne permet d'évaluer ces interactions et de les piloter.

L'allocation de moyens en appui à cette stratégie pluridisciplinaire doit également être clarifiée. Deux appels à projets sont actuellement mis en place par la commission recherche qui dispose pour cette opération d'un Bonus qualité recherche (BQR) d'environ 150 K€. Ce BQR est modeste en valeur absolue mais est assez conséquent rapporté à la dotation de base. Une hiérarchisation des axes de recherche permettrait à l'UPVD de mieux affirmer cette politique et de renforcer l'affichage externe de ces axes. Le soutien prioritaire aux équipes s'y inscrivant en découlerait logiquement, tout comme l'allocation des moyens spécifiques et l'attribution prioritaire d'allocations doctorales.

Une stratégie globale de recherche est en cours d'élaboration. Pour conduire cette réflexion sur une politique de recherche incitative, des indicateurs clairs, fiables, complets ainsi que d'autres outils de pilotage sont nécessaires. Ils font défaut à l'heure actuelle.

## 3 ● Une gouvernance partagée : le bureau scientifique

Un bureau scientifique a été constitué, il est composé de tous les directeurs des unités de recherche et des directeurs des écoles doctorales. Ce bureau est issu de la fusion de deux entités existantes lors du contrat précédent. Ces bureaux séparaient le secteur SEE des deux autres secteurs. Le nouveau bureau unique est apprécié des équipes. Il assure un lien étroit entre présidence et unités de recherche et renforce le partage des décisions. Ce bureau a également permis une meilleure appréhension des problématiques des unités de recherche, permettant ainsi de dépasser les clivages sectoriels ; il est par exemple à l'origine de la construction des cinq axes de recherche. Ce bureau travaille aussi à la restructuration des unités de recherche et contribue à l'élaboration de la stratégie de l'établissement. Enfin, il évalue, pour la commission recherche du conseil académique, les projets soumis aux différents appels à projets.

## 4 ● Des missions partagées entre deux structures : la DRV et le Saic

La direction recherche et valorisation (DRV) est composée de huit personnes (deux cadres de catégorie A dont la directrice du service et une juriste, quatre de catégorie B, deux de catégorie C). Parmi ces personnes, deux sont affectées au soutien aux écoles doctorales, une est assistante du vice-président recherche, et trois à la valorisation. La DRV assure la fonction d'appui à la commission recherche, ainsi qu'aux contrats nationaux et européens et aux conventions. Elle est en charge de la valorisation. Elle fournit d'autre part une aide au montage de projets, une assistance concernant la propriété intellectuelle, une sensibilisation à la valorisation. Elle suit également en continu l'activité des unités de recherche (thèses, activités contractuelles, projets de recherche, etc.), qu'elle réunit chaque



année dans un congrès. La gestion des contrats au sein des UMR reste toutefois problématique en raison du manque de visibilité des tutelles des UMR sur l'ensemble de l'activité contractuelle ce celles-ci. Afin de pallier ces difficultés, une fiche de suivi de projet a été mise en place depuis 2013. Remplie avant le dépôt du dossier contractuel, elle permet d'assurer un suivi minimal de ce contrat. Néanmoins, l'abandon du logiciel GRAAL rend difficile le suivi des contrats, la prise en compte de la production scientifique et le partage de l'information.

La DRV fait fonction de guichet unique pour la gestion des contrats, pour l'ouverture des crédits, pour l'élaboration des contrats de travail et pour le recrutement du personnel sur crédits de recherche. Le suivi de l'activité a été mis en place récemment. Le suivi de l'activité des unités se limite donc à l'activité contractuelle. La direction de l'UPVD entretient de bons rapports de travail avec le CNRS. Les données concernant l'UPR ne sont pas connues.

L'UPVD dispose d'un service d'activités industrielles et commerciales (Saic), service à comptabilité distincte, pour la gestion des contrats de recherche qui travaille en étroite collaboration avec la DRV. Ce service a également en charge les Presses universitaires et de la Boutique. Ce fonctionnement apporte de la souplesse pour le report des crédits. Le Saic dispose d'une réserve de crédits permettant l'ouverture immédiate des conventions.

La fluidité des relations entre la DRV qui assure le suivi de la valorisation et le Saic est accentuée par le fait que le vice-président valorisation est également directeur du Saic.

L'effectif de la DRV semble bien proportionné au regard de l'activité contractuelle assez limitée de l'UPVD (environ 30 contrats signés par an en moyenne). Il n'existe pas de procédure qualité applicable à la DRV.

#### 5 • Une politique de partenariat socioéconomique et de valorisation encore modeste

L'UPVD est implantée dans un département dépourvu de grandes activités industrielles avec un fort taux de chômage. Les principales activités marchandes sont saisonnières (tourisme) ou peu intenses en matière de recherche et développement (cultures fruitières). Cet environnement peu favorable expliquait la faiblesse des relations de l'établissement avec le secteur socioéconomique observée par l'AERES en 2010.

En 2013, les relations contractuelles de l'UPVD restent modestes (environ 2 M€, dont un tiers avec les entreprises privées). Il convient de souligner le rôle récent joué par la Fondation de l'UPVD, dont l'objectif est de servir de lien entre le monde académique et celui de l'entreprise. Les membres fondateurs de la Fondation portent un intérêt certain à l'existence d'un centre universitaire de qualité à Perpignan. Cet intérêt a été renforcé avec l'arrivée de la nouvelle équipe de direction et la mise en place d'une nouvelle politique. Les membres fondateurs participent largement aux instances, y compris décisionnelles, de l'UPVD.

Les actions de la Fondation sont nombreuses : impulsion donnée au projet d'hôtel d'incubation action prioritaire du projet CPER de l'UPVD, création de plusieurs chaires portant sur des thématiques de recherche et de formation déterminées par l'université et, enfin, lancement récent d'un site Internet « UPVD Alumni » qui recense les anciens de l'université. Ce projet s'inscrit dans un contexte local et régional assez complexe, où des nombreux intervenants ont créé, parfois depuis longtemps, des structures destinées à favoriser la création de jeunes entreprises : Plein Sud Entreprise pour le conseil général, Languedoc-Roussillon Incubation (LRI) pour la région, auxquels s'ajoutent des pépinières soutenues par l'agglomération de Perpignan. Dans ce contexte, le projet de l'UPVD est présenté comme spécifique. Il a pour objectif d'accompagner les premiers pas du transfert d'idées nées dans les laboratoires de l'université (incubation) vers une création d'entreprise. La suite aurait vocation à être reprise par l'une des pépinières existantes. Toutefois, aucune information n'est disponible quant au financement de cette structure qui peut difficilement s'autofinancer, même en cas de succès.

La politique de propriété intellectuelle prévoit un partage des retours à proportion des contributions de chaque partenaire et semble être animée d'un bon esprit de pragmatisme. L'UPVD est actionnaire de la société d'accélération du transfert de technologies (SATT) régionale, AxLR<sup>14</sup>, et se répartit la gestion des contrats avec les organismes présents sur le site (essentiellement le CNRS). Mais il n'y a pas de convention entre l'UPVD et ces organismes, et chaque contrat est discuté au cas par cas. Un accord cadre permettrait certainement de simplifier les procédures et d'économiser du temps de négociation pour chaque contrat.

---

<sup>14</sup> AxLR regroupe les cinq universités en région, Montpellier SupAgro, l'école nationale supérieure de chimie de Montpellier et quatre organismes de recherche (CNRS, Inserm, IRD et Irstea). Elle est spécialisée dans la maturation et la commercialisation de projets innovants issus de la recherche académique et regroupe en une seule structure régionale les découvertes et les brevets issus des laboratoires. Ce projet s'inscrit dans le cadre des "investissements d'avenir" dont l'objectif est d'améliorer la compétitivité de la France.

Les responsables de la valorisation sont conscients de la faiblesse des ressources contractuelles dont dispose l'UPVD. En ce qui concerne les appels à projets publics (ANR et Union européenne), la DRV diffuse l'information en ligne. En ce qui concerne les appels des entreprises, la DRV s'en remet à la Fondation, ce qui est un peu réducteur, puisque le périmètre de celle-ci est restreint à l'environnement géographique des Pyrénées-Orientales.

En résumé, la mission de valorisation à l'UPVD est bien positionnée et efficacement réalisée. Les résultats contractuels restent encore modestes, mais devraient à terme s'améliorer, en particulier grâce au rôle moteur de la Fondation.

## II - La politique de formation initiale et continue

### 1 • Une offre de formation restructurée

Historiquement, l'UPVD s'est positionnée comme une université pluridisciplinaire, hors santé, de proximité. Elle a donc construit une offre complète de diplômes nationaux (68 mentions, 32 spécialités et 55 parcours<sup>15</sup>) qui couvre tous ses secteurs.

Par rapport au précédent contrat, l'établissement a fait un réel effort pour clarifier, rationaliser et structurer cette offre.

On peut en faire le constat dans la nomenclature même des diplômes. Lorsque la licence ne débouchait pas sur un master, l'offre a été complétée (en sciences et techniques des activités physiques et sportives - STAPS - notamment). Lorsque les effectifs n'étaient pas suffisants, un regroupement avec une autre mention a été proposé (en physique-chimie par exemple). Lorsque des mutualisations étaient possibles, elles ont été mises en œuvre. L'établissement a fait preuve d'une vision prospective et d'un sens des réalités pratiques.

Cette restructuration n'est toutefois pas encore complètement aboutie : des confusions subsistent dans l'intitulé de certains diplômes (particulièrement pour les licences professionnelles en information géographique et encadrement de chantiers) ; la nouvelle nomenclature des licences a conduit l'UPVD à revoir certains regroupements, en sciences notamment.

Ce souci de lisibilité de l'offre se traduit aussi dans la mise en place d'outils de communication renforcés concernant l'offre de formation : des fiches de diplôme ont été conçues et éditées pour pouvoir être distribuées aux futurs étudiants ; le portail CALES-LR<sup>16</sup> permet une consultation en ligne, claire et lisible, de l'offre de formation de l'UPVD et de ses partenaires de la Comue Sud de France ; enfin, la plateforme Oriz'UP permet aux professionnels comme aux étudiants d'interroger la base de données des formations offertes par l'UPVD à partir des compétences attendues et des métiers visés.

L'UPVD a aussi une vision claire de la position qu'elle doit défendre dans la future Comue. Son offre en licence restera en l'état car elle correspond aux attentes d'un bassin de recrutement local ; en revanche, en master le périmètre des mentions sera défini en fonction des spécificités en recherche de l'établissement, en partenariat avec les établissements de la Comue.

L'Espe est prévue pour être rattachée à la Comue et pour travailler en synergie avec tous les établissements partenaires.

### 2 • Des coûts à mieux maîtriser, des indicateurs à fiabiliser

Le précédent rapport de l'AERES faisait état d'une offre en diplômes d'université (DU) pléthorique présentant des coûts mal maîtrisés. Des quelque 120 DU qui existaient en 2011, l'UPVD est passée au nombre plus raisonnable de 46. La règle de l'autofinancement a été mise en place et est strictement contrôlée par la commission formation. Seuls les DU du centre universitaire d'études françaises (CUEF) échappent encore partiellement à cette règle. En effet, six enseignants, affectés à d'autres composantes, effectuent leur service dans les DU du centre. Au regard de l'histoire de l'UPVD et de la position des CUEF dans les autres universités françaises, cette situation reste acceptable.

Tous les DU sont désormais habilités pour deux ans par l'UPVD. Cette habilitation est instruite par une commission formation qui examine soigneusement les critères d'autofinancement et d'effectifs à la lumière d'une charte votée par le CA. Par ailleurs, les délocalisations demeurent l'exception : seuls un DU avec le Canada, une licence 3 avec le Vietnam, un DUT avec la Maroc et deux masters avec le Maroc et l'Algérie ont été maintenus.

---

<sup>15</sup> Source : RAE.

<sup>16</sup> Portail internet de la Comue présentant l'offre de formation.

L'effort de rationalisation a eu un effet sur la part d'étudiants étrangers qui a notablement été réduite : elle est passée de 37 % en 2006 à une moyenne de 25 % sur les deux dernières années. De ce point de vue, l'explosion des coûts de formation a donc été évitée car l'UPVD a su intelligemment et collégialement se donner un cadrage nécessaire.

Globalement, les effectifs sont mieux connus et maîtrisés et se situent désormais autour de 9 000 étudiants.

Des efforts restent encore à faire pour mieux maîtriser le coût de l'offre de formation. En effet, le nombre d'heures complémentaires reste élevé, puisqu'il représente actuellement 2,8 M€. Cela représente environ 50 000 heures, soit plus de la moitié du volume global d'heures statutaires estimé à 90 000 heures. L'ambition affichée par la présidence de l'UPVD de réduire ce chiffre de 7 % pour le contrat 2015-2019 ne sera vraisemblablement pas atteinte. À la date où ce rapport est rédigé, les projections font même apparaître une légère augmentation de 1 000 à 2 000 heures. Cette augmentation semble être la conséquence du nouveau cadrage ministériel des licences à 1 500 heures sur trois ans pour toutes les licences. Cette hausse sensible du volume de l'offre de formation nécessite d'être anticipée financièrement par l'établissement.

De plus, le coût indirect des heures statutaires mises à disposition par l'UPVD dans la formation d'ingénieurs de l'école Polytech, portée par l'université de Montpellier 2, impacte le potentiel en heures de l'établissement, alors qu'il n'est plus compensé. Il est souhaitable que les coûts induits par cette école, qui participe au rayonnement de la région Languedoc-Roussillon, soient réglés dans le cadre d'une convention.

L'UPVD ne s'est pas encore dotée d'indicateurs totalement fiables qui lui permettraient de piloter le coût de la formation, d'anticiper les problèmes et de maîtriser les éventuelles dérives. Les chiffres fournis par la direction des études et de la vie étudiante (DEVE) et la vice-présidence formation sont différents. Il est donc difficile de s'appuyer sur une évaluation fiable du coût total de l'offre de formation, hors DU, et de faire une projection affinée sur le coût du prochain contrat. Ceci fragilise le pilotage de l'établissement.

### 3 ● Malgré l'absence d'indicateur de coût, un pilotage concerté

Sous la responsabilité de la commission formation, le pilotage de l'offre de formation est bien structuré. Les travaux sont préparés en amont par des commissions et groupes de travail, des conseils de perfectionnement sont en cours de mise en place dans toutes les mentions.

La gouvernance de la formation s'est elle aussi structurée. La commission formation est un vrai lieu de débats qui aborde toutes les questions relatives à la formation et à la vie étudiante. Les propositions soumises au conseil sont préparées en amont par des commissions et groupes de travail, dès que le sujet le nécessite. Dans les mentions elles-mêmes, la mise en place des conseils de perfectionnement est en cours. La direction de l'établissement s'est appuyée en cela sur les mentions et composantes qui les avaient déjà instaurés (à l'IAE et en géographie) pour faire adopter un cadrage général. Il reste maintenant à l'appliquer et, surtout, à veiller à l'efficacité des préconisations faites par chacun de ces conseils. Le comité invite la commission formation à mener ce travail d'évaluation, qui pourra permettre à l'UPVD de mieux maîtriser la structure et le coût de son offre de formation.

### 4 ● Vers de nouvelles formes de pédagogie ?

Soucieuse de coller au mieux aux besoins, aux attentes et à l'environnement culturel (au sens large du terme) des étudiants, l'université attache une grande importance à la pédagogie. Elle a engagé plusieurs chantiers.

Le premier d'entre eux concerne la mise en place de contrats de pédagogie innovante, permettant lorsque le dispositif sera en place, à quelques enseignants sélectionnés de bénéficier d'une réduction de service de 96 heures. En contrepartie, ces EC s'engagent à suivre des séminaires consacrés aux nouvelles formes de pédagogie et à formuler des propositions pédagogiques qui seront ensuite mises en pratique devant les étudiants.

Le second chantier concerne la plateforme Pl@tinium+ qui a pour objectif de développer les usages du numérique. Des financements conséquents des collectivités, à hauteur d'environ 300 k€, ont été obtenus pour ce dispositif. Un bâtiment du campus central est en cours de rénovation pour l'accueillir. D'importants moyens humains y sont consacrés, notamment un poste de professeur certifié et un maître de conférences. Cette équipe assure les cours de préparation au certificat informatique et internet (C2I), niveaux 1 et 2, en lien avec des enseignants des différentes composantes. Elle développe les outils du numérique sur l'espace numérique de travail (ENT) et, en appui avec le CRI (centre des ressources informatiques), coordonne l'équipement des bâtiments.

Le portail CALES et le futur master MIRO (master *online* en valorisation touristique des patrimoines)<sup>17</sup> s'appuient sur les outils numériques mis en place par l'UPVD.

Dans le domaine du numérique comme dans celui des pédagogies innovantes, les ambitions devront se concrétiser lors du prochain contrat.

#### 5 • Une mobilité internationale freinée par le contexte régional

L'UPVD présente un taux assez faible de mobilité internationale entrante : seuls 9 % des étudiants étrangers rejoignent l'établissement dans le cadre d'un programme d'échange. Le chiffre de la mobilité sortante n'est pas plus élevé. Il est vrai qu'une politique plus forte d'enseignement des langues en licence -le prochain contrat prévoit une langue obligatoire pour tous durant les trois années de licence - pourrait aider à améliorer ce taux.

#### 6 • Une progression de la formation continue

Le service de formation continue (SFC) de l'UPVD s'est bien développé depuis le précédent contrat, faisant passer son budget de 600 k€ à près d'1 M€.

La plus grande part de l'activité de formation continue est réalisée au travers des diplômes d'accès aux études universitaires (DAEU), qui regroupent près de la moitié des stagiaires ; viennent ensuite les effectifs des DU. Les diplômes nationaux n'attirent que peu de stagiaires en formation continue, sauf dans le domaine de l'hôtellerie, des énergies renouvelables et de l'action sanitaire et sociale.

Le SFC est à l'écoute des milieux professionnels et porte des DU spécifiques qui répondent aux besoins des salariés de la région. Ce sont environ quatre DU qui sont proposés par an. Ils ne sont maintenus que si un nombre d'inscriptions est atteint. Le SFC a une activité bien maîtrisée et encadrée qui soutient une partie de l'offre de formation.

Les efforts consentis méritent d'être poursuivis.

### III - Des écoles doctorales au collège doctoral régional

L'UPVD dispose en propre de deux écoles doctorales habilitées : l'ED 305 Energie - environnement pour les unités du domaine SEE et l'ED 544 Intermed pour les unités du domaine SHS et SJE. Une autre ED dont dépend l'unité Criobe est cohabilitée avec Montpellier 2 pour les sciences chimiques.

La répartition des allocations de recherche est de sept pour l'ED 305 et de trois pour l'ED 544. Leur budget (reversement de 80 % des droits d'inscription et dotation de l'établissement) est de 56,5 k€ pour l'ED 305 pour 110 doctorants inscrits en moyenne tous les ans, avec seulement 19 k€ utilisables car cette ED a en charge l'organisation des événements mutualisés pour les deux ED, et de maximum 45 k€ pour l'ED 544 pour 266 doctorants, ce qui donne aux deux écoles une somme par étudiant à peu près équivalente.

Les deux ED collaborent et tirent avantage de leur pluridisciplinarité. La semaine d'intégration des nouveaux doctorants a été mutualisée ; des doctorales transfrontalières communes ont été mises en place ; un congrès annuel pluridisciplinaire des doctorants est organisé ; les procédures et documents administratifs ont été harmonisés. L'ED Intermed (SHS, SJE) s'attache à se rapprocher progressivement de l'ED SEE s'agissant des principaux indicateurs du niveau doctoral (durée et financement des thèses, procédures de jury, etc.).

Dans le cadre de la Comue, l'UPVD a supprimé son collège doctoral au profit du collège doctoral régional : charte des thèses, cours commun, en-tête de thèse identique, signature commune, etc.

### IV - Une documentation encore trop éclatée

Le service commun de documentation (SCD) de l'UPVD propose une documentation de proximité, axée surtout sur les ouvrages généralistes de niveau licence. Les étudiants des antennes de l'université disposent tous également d'une documentation relative à leur discipline, même si le nombre de titres reste souvent assez faible (entre 3 000 et 5 000 ouvrages pour les sites de Font-Romeu et Narbonne).

---

<sup>17</sup> Le programme MIRO est financé à hauteur de 5,5 M€ et pour une durée de 7 ans par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), au titre des Initiatives d'excellence en formations innovantes (IDEFI). L'appel à projets IDEFI, a été lancé à l'automne 2011 afin de soutenir des projets innovants au sein de l'enseignement supérieur français.

La plus grande partie du fonds (190 000 ouvrages) se trouve dans les deux bibliothèques de sciences et de droit et sciences humaines, sur le campus central.

Les étudiants y disposent d'espaces suffisants et câblés, dans des locaux neufs et accueillants, ouverts selon une bonne amplitude hebdomadaire (55,5 heures).

Le principal problème demeure celui de l'éclatement des fonds entre une bibliothèque centrale et des bibliothèques de composantes. Cela induit des coûts que doivent supporter les UFR (ou le SCD dans le cas de la bibliothèque de catalan).

L'environnement numérique de travail (ENT) permet l'accès à distance au catalogue général de la bibliothèque universitaire (BU). Si un rassemblement des collections est souhaitable, il n'en demeure pas moins difficilement réalisable, car la réserve de stockage dans les deux bibliothèques centrales ne permettrait pas d'accueillir les fonds éparpillés. Peut-être un redéploiement partiel serait-il une solution, ou un redécoupage des fonds entre une partie d'ouvrages généralistes à la BU et une autre partie d'ouvrages spécialisés dans quelques bibliothèques délocalisées, mais moins nombreuses qu'à l'heure actuelle.

La politique de rétroconversion des fonds des bibliothèques d'UFR, que la direction actuelle soutient avec conviction, est à poursuivre.

Le renforcement des ressources électroniques, surtout en sciences humaines, est nécessaire. La nouvelle direction, qui a réussi à surmonter la crise sociale ayant affecté le SCD l'an passé, développe des projets de valeur : expositions, numérisation du fonds ancien, mutualisations avec les bibliothèques de la future Comue, volonté de changer le fonctionnement administratif et les pratiques.

# La réussite des étudiants



## I - Les parcours des étudiants de l'orientation à l'insertion professionnelle: un renforcement nécessaire

### 1 • Un accueil qui s'adapte aux étudiants

Les étudiants sont accompagnés dans leur orientation depuis le lycée jusqu'à la fin de leur cursus et bénéficient de différents dispositifs d'aide à l'orientation tout au long de leur parcours.

Les formations sont présentées aux lycéens, au sein des lycées, lors de forums après-bac locaux. En amont de la procédure d'admission post-bac, l'université organise chaque année une journée « campus lycéens » permettant aux jeunes de découvrir l'établissement et d'assister à des cours dispensés par des enseignants-chercheurs. Depuis 2012-2013, dans le cadre du réseau Xarxa Vives, cette journée s'accompagne d'éléments d'information sur l'offre de formation à l'université catalane de Gérone.

La plateforme en ligne ORIZ'UP renforce les outils d'aide à l'orientation des lycéens et leur permet de connaître les débouchés professionnels de chaque formation.

Les primo-entrants de première année sont accueillis pendant une semaine dédiée à la découverte de l'établissement, les outils et les services de l'UPVD sont mis à leur disposition.

Un guichet unique, mis en place sur le campus principal aide les étudiants en mobilité internationale dans leurs démarches (logement, simplification des démarches administratives).

Les étudiants peuvent contacter la direction de l'orientation des stages et de l'insertion professionnelle (Dosip) qui les accompagne et assure leur suivi et leur réorientation éventuelle. L'existence d'un module « projet professionnel personnalisé », dans chaque maquette de L1, permet de préparer l'orientation professionnelle.

### 2 • Des dispositifs d'aide à la réussite trop peu cadrés et inégaux

Le contexte régional, où le taux de chômage reste l'un des plus élevés de France, appelle un renforcement des dispositifs d'aide à la réussite.

Le précédent rapport de l'AERES soulignait l'existence de dispositifs performants, dans le plan « réussir en licence », qui ont pris fin en 2012. L'équipe de direction actuelle n'a apparemment dégagé aucun moyen spécifique dans ce domaine et laisse aux composantes le soin de conduire leur propre politique.

Quelques contrats de tutorat étudiant sont offerts par la Dosip, mais ils demeurent largement insuffisants en nombre pour irriguer toutes les mentions de licence.

L'absence de cadrage central et, surtout, l'absence de moyens, rendent les dispositifs inégalitaires. Or il paraît important d'aider les étudiants à disposer des bases nécessaires à la construction d'une vraie culture disciplinaire. La seule qualité d'accueil et la proximité entre enseignants et étudiants dans une université « à taille humaine » ne sauraient suffire.

### 3 • Des taux contrastés d'insertion professionnelle

L'UPVD a pris conscience de la nécessité de renforcer sa politique d'insertion professionnelle.

Cette politique est mise en œuvre par la Dosip, dirigée par un enseignant-chercheur. Un ensemble de cinq modules de dix heures, visant à donner aux étudiants des outils pour réussir leur entrée dans le monde professionnel (de la recherche d'emploi à la rédaction de la lettre de motivation et à l'entretien d'embauche), est désormais obligatoire dans toutes les mentions, de la première année de licence à la seconde année de master. Différents dispositifs d'aide à l'orientation et d'aide à la recherche de stages ont été instaurés (« Trouve ton stage », « Campus lycéen », etc.) et complètent le dispositif.

La Dosip est particulièrement proche des étudiants, ce qui constitue un point positif. Pour autant, les taux d'insertion professionnelle à l'UPVD restent contrastés. Pour les licences professionnelles, par exemple, ce taux s'établit à 84 % en moyenne, avec de grandes disparités (le taux le plus bas est autour de 15 %) et une fiabilité discutable : les taux de réponse sont faibles. L'observatoire de la vie étudiante (OVE), dont la création est récente (2012), a pour mission de donner à l'établissement et aux porteurs de mention des informations relatives à la physionomie de la population étudiante, à ses origines et à son insertion professionnelle. Si les résultats fournis jusqu'ici sont encore insuffisamment détaillés, dans les années à venir ils constitueront une aide précieuse au pilotage.

La mise en place du réseau d'*Alumni* porté par la Fondation devrait permettre d'améliorer le résultat de ces enquêtes. D'une manière générale, l'insertion professionnelle est quantitativement bonne, même si le type de poste occupé n'est pas toujours en adéquation avec les objectifs affichés de la formation. Un travail plus réaliste sur les fiches RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) et mieux coconstruit avec les secteurs professionnels est souhaitable. La prise en compte par la Dosip de la structure complexe du tissu professionnel, qui ne se limite pas à la représentation locale du Medef<sup>18</sup>, est nécessaire.

#### 4 ● Une politique à destination du handicap et du sport de haut niveau à affermir

La centaine d'étudiants déclarés en situation de handicap bénéficie d'une visite médicale prioritaire en début d'année et se voit proposer des aménagements et des aides adaptés. Les difficultés d'accessibilité de certains locaux ne permettent pas encore de les accueillir tous dans de bonnes conditions.

La Fondation de l'UPVD a permis, en 2013, à 26 des 50 sportifs de haut niveau recensés de bénéficier d'un tutorat personnalisé en plus d'aménagements d'études. Elle souhaite proposer des formations à distance.

D'autres régimes spécifiques d'études peuvent être mis en place au sein des composantes.

## II - Un pilotage de la vie étudiante et un soutien des initiatives performants

#### 1 ● Une vice-présidence étudiante à affirmer et une vie associative active

La vie étudiante est l'une des priorités de l'établissement. Le vice-président étudiant est membre de l'équipe de direction de l'université mais pas du comité de pilotage ; une fonction de vice-présidence déléguée à la vie étudiante et à la culture a été créée.

Les représentants des étudiants sont associés aux travaux des commissions et des conseils. Le conseil des étudiants, présidé par le vice-président étudiant, gagnerait à voir son rôle au sein de l'établissement clarifié. L'UPVD propose gratuitement aux élus dans les conseils et aux acteurs de la vie associative un DU « engagement étudiant » qui vise à leur fournir un socle de connaissances et de compétences.

Une cinquantaine d'associations sont actives sur les différents campus de l'UPVD. Une charte des associations fixe le cadre contractuel des relations avec l'établissement. Les porteurs de projets sont accompagnés dans leurs démarches par le bureau de la vie étudiante qui les aide à monter les dossiers et à en réaliser le bilan.

#### 2 ● Des services proposés aux étudiants de qualité, mais freinés par la dispersion des implantations

L'UPVD a mis en place 74 contrats emploi-étudiant.

De nombreux services et activités sont proposés aux étudiants et sont rendus accessibles, pour certains, par la mise en place d'une carte multiservice. Diverses salles numériques sont accessibles sur le campus.

L'offre culturelle s'articule autour du Pass'culture géré par l'UPVD. Environ 800 étudiants en bénéficient, accédant ainsi à des événements culturels à tarifs préférentiels. Une salle polyvalente est également mise à disposition et divers ateliers culturels sont organisés. Cependant, en dépit d'une offre étoffée, les difficultés pour toucher les étudiants sont réelles, en particulier pour les étudiants des antennes éloignées de Perpignan.

L'offre sportive proposée par le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps) est étoffée, la situation de l'université présente dans de nombreux lieux de la région la rend naturellement dépendante des infrastructures qui sont mises à disposition et gérées par les collectivités.

---

<sup>18</sup> Medef : syndicat patronal « Mouvement des entreprises de France ».

# Les relations européennes et internationales



## I - Des conseils suivis d'effets

L'UPVD affiche une politique internationale volontariste et fait preuve d'une réelle ambition dans ce domaine, en particulier mais pas uniquement, en direction de la Catalogne espagnole. Un certain nombre de propositions d'actions formulées dans le RAE sont très pertinentes, mais qu'il s'agira de prioriser.

Beaucoup des recommandations formulées lors de la précédente évaluation par l'AERES en 2010 dans ce domaine ont été suivies d'effets.

## II - Formation et dimension internationale

L'UPVD compte de nombreux étudiants étrangers dans la plupart des filières : 23,57 % en 2012-13<sup>19</sup>, nombre en diminution constante (31,71 % en 2008-2009), mais qui est *a priori* important par comparaison avec d'autres établissements similaires. La diminution du nombre d'étudiants étrangers est inversement proportionnelle au nombre d'accords internationaux, l'UPVD passe de 55 à 95 accords internationaux hors Europe entre 2008 et 2013 pour un nombre total d'accords de coopération qui passe de 251 à 338 dans la même période.

La plupart de ces étudiants étrangers (90 %) viennent à l'université pour un cursus complet, les étudiants en programmes d'échanges de courte durée, type Erasmus, constituant une petite minorité (une centaine d'étudiants chaque année).

L'accueil de ces étudiants est de très bonne qualité.

Toutefois, leur provenance géographique (une centaine de nationalités) n'est pas bien connue. Les nationalités sont analysées, mais la nationalité n'indique pas toujours le pays d'origine, ni le pays d'obtention du dernier diplôme, et ne reflète pas les motifs de la mobilité. Cela étant, les nationalités couvrent un large spectre, en Afrique francophone, en Asie et en Europe.

L'attractivité de l'UPVD n'est pas mieux connue. Il ne semble pas exister de politique délibérée de recrutement à l'international. Toutefois, on note, pendant la dernière période contractuelle, une amélioration de la qualité du flux d'étudiants en mobilité entrante (liée à l'augmentation des conventions) Cela est à porter au crédit de la nouvelle équipe.

Globalement il serait utile que l'UPVD analyse les raisons de son attractivité internationale afin de pouvoir influencer, maintenir, voire faire évoluer de manière délibérée ce recrutement.

Deux composantes de l'UPVD sont particulièrement actives en matière de formation d'étudiants étrangers : la faculté internationale de droit comparé des États francophones (Fidef) et le CUEF (centre universitaire des études françaises). Elles ont toutes deux une offre de formation spécifiquement dédiée à ces étudiants.

Ces deux composantes ne sont pas intégrées dans les composantes majeures de l'UPVD : la Fidef est indépendante de la faculté de droit, alors que les domaines scientifiques concernés sont proches ; le CUEF est indépendant de la faculté de lettres, ici aussi les domaines étant proches. Ce dernier pourrait être considéré comme un outil essentiel dans l'attraction et l'accueil des étudiants d'origine étrangère.

Le comité préconise l'intégration de la Fidef à la faculté de droit et du CUEF à la faculté des lettres ou aux services généraux de l'université, ce qui serait de nature à mutualiser et valoriser les nombreux efforts et les nombreux acquis de cette ouverture internationale et contribuerait ainsi à une politique internationale plus forte tout en permettant des économies de moyens.

---

<sup>19</sup> Source : RAE.



Certaines formations sont délocalisées (masters au Maroc et en Algérie par exemple). Un tiers des enseignants de l'UPVD font le voyage et donnent à l'étranger le même cours qu'à Perpignan. Mais aucun bilan de ces actions n'est disponible.

Le RAE liste une quarantaine de projets européens et internationaux sur la période 2010 - 2014, sans toutefois en donner les contenus. Il s'agirait essentiellement de projets dans le domaine de la formation. Les partenaires sont variés, les organismes subsidiant également. On voit notamment un nombre très honorable d'*Erasmus Mundus*, qui sont attribués sur une base très concurrentielle. Cela témoigne de la reconnaissance européenne et internationale de l'UPVD dans ce domaine.

L'UPVD souhaite augmenter le nombre de doubles diplômes et de cotutelles (pour des doctorats, 20 % des thèses en cours actuellement), notamment avec des universités catalanes espagnoles.

Ceci devrait renforcer les formations et permettre de mieux répartir et structurer géographiquement les échanges. Le comité soutient cet effort en cours.

De manière surprenante, si de nombreux étudiants étrangers viennent à Perpignan, la mobilité sortante est faible (4 à 5 %) en matière de séjour *Erasmus*, de stage ou de master à l'étranger. Ce pourcentage de mobilité vers l'extérieur est relativement bas dans le paysage européen actuel. Ce point était déjà mentionné dans le précédent rapport AERES.

### III - Recherche et politique des réseaux

Les relations internationales dans le domaine de la recherche restent de l'initiative des individus, sans démarche volontariste de l'institution.

L'UPVD possède pourtant des opportunités pour développer des coopérations scientifiques internationales.

Elle a des atouts : la situation géographique, les laboratoires et sites de Tautavel et de Font-Romeu, le four solaire de Font-Romeu, une tradition d'accueil, etc. Pourtant, globalement, l'université est peu tournée vers ces enjeux internationaux.

Une cartographie de l'existant serait nécessaire avant la définition d'une politique de renforcement.

L'UPVD revendique son attachement à la région et à la culture catalanes. Elle participe au réseau Xarxa Vives. Or, il apparaît bien peu d'actions concrètes ou de bénéfices de la participation à ce réseau, qui semble plus symbolique que porteur d'avenir. Il en est de même des relations avec l'université de Gérone. L'IFCT (Institut franco-catalan transfrontalier), une petite composante isolée de l'UPVD, n'est pas non plus développé en tant qu'atout de cette politique.

Le PRES transfrontalier, qui était une action phare du précédent contrat, n'est plus mis en avant, peut-être en conséquence du développement de la Comue. Dans le domaine des réseaux, quelques actions ponctuelles existent, mais d'ampleur limitée et avec peu de retombées.

# Le pilotage et la gestion



## I - La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

### 1 • Une démarche de programmation engagée mais inégalement aboutie

L'UPVD met en évidence trois priorités en termes de prospective pluriannuelle et de programmation:

- 1- la programmation patrimoniale est la plus aboutie, ce qui a permis à l'université de se positionner dans la perspective du contrat de plan État-région sur la base de projets en cohérence avec sa stratégie de développement. Les travaux engagés dans le cadre du schéma directeur immobilier ont conduit au dépôt d'un dossier structuré en avril 2014, présentant les priorités de l'université ;
- 2- la mise en œuvre d'une démarche prospective dans le domaine des ressources humaines est engagée. L'UPVD a donné sa priorité à la maîtrise des emplois et de la masse salariale. L'outil Cassiopee est mis en œuvre mais n'est pas utilisé de façon intégrale. L'université a fait le choix de s'appuyer sur des requêtes BO<sup>20</sup> pour parfaire la connaissance et la projection de sa masse salariale. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est préparée par la réalisation d'une cartographie des emplois du personnel Biatss, avec pour référence le REME (référentiel des métiers de l'éducation). Les travaux doivent être achevés fin 2014. Ceci ne constitue que le début d'une politique qui, pour répondre aux objectifs de rationalisation des emplois, nécessitera une lisibilité des objectifs pour la communauté universitaire et un accompagnement fort du personnel ;
- 3- le schéma directeur informatique n'est pas réellement engagé en tant que démarche de programmation. La priorité accordée au projet « Pl@tinium+ », en cohérence avec les axes stratégiques de développement de l'établissement, ne saurait cacher les difficultés à lancer une approche globale touchant tous les domaines de l'informatique, y compris l'informatique de gestion.

### 2 • Un dialogue de gestion structuré et structurant

Le dialogue de gestion avec les composantes est précédé, au mois de juillet, d'entretiens techniques qui permettent de partager :

- une analyse rétrospective de l'exécution des dépenses et recettes de la composante pour l'exercice écoulé ;
- une analyse provisoire sur l'exécution budgétaire de l'année en cours sur la base d'une situation arrêtée au 31 mai.

À cette même période, un dialogue est engagé entre les services (direction des études et de la vie étudiante - DEVE - et DRH) et les composantes pour le croisement des besoins de formation et du potentiel de formation qui débouche sur la définition du potentiel d'heures complémentaires à mobiliser.

Le processus de dialogue de gestion proprement dit suit un schéma classique qui s'articule autour :

- d'un débat d'orientation budgétaire, organisé en septembre, dont la dimension politique prédomine ;
- d'une lettre de cadrage, diffusée dans la foulée, qui reprend les grands axes de développement et les grandes orientations budgétaires ;
- de nouveaux entretiens budgétaires (octobre) avec les composantes qui sont appelées à justifier leurs dépenses de fonctionnement, à justifier de la soutenabilité de leurs recettes propres. L'équilibre des DU est aussi apprécié de même que la complétude des charges qui y sont affectés ;
- des lettres plafond, adressées aux responsables de composantes, qui clôturent le dialogue de gestion. Elles sont préalablement validées par l'équipe de direction.

---

<sup>20</sup> *Business Objects.*

Le classicisme de la méthode ne doit pas masquer son efficacité et l'adhésion qu'elle emporte tant de la part des services en charge de la préparation budgétaire que des responsables de composantes. Le budget n'est plus un exercice descendant.

Cependant, ce type de dispositif mériterait d'être généralisé et déployé au niveau des laboratoires de recherche qui sont dotés d'une gestion plus autonome que les composantes.

- 3 ● Une politique volontariste de diversification des ressources dans un contexte économique difficile

La politique de diversification des ressources s'illustre essentiellement au travers de la Fondation, qui fédère les acteurs institutionnels et économiques locaux autour de l'UPVD. Cette activité de collecte (1 M€ sur la période 2010-2013), non négligeable, ne doit pas masquer la faiblesse des ressources contractuelles (environ 2 M€ par an) de l'UPVD.

Les autres leviers de la politique de diversification restent trop marginaux en termes économiques (frais d'utilisation de locaux, location d'espaces publicitaires, etc.) ou trop incertains quant à leur rentabilité pour exonérer l'université de la recherche de marges de manœuvre dans la maîtrise de sa masse salariale et de son fonctionnement.

## II – La fonction ressources humaines

- 1 ● Des résultats probants dans la gestion des emplois et de la masse salariale mais des perspectives pluriannuelles à consolider

Des efforts importants de formalisation du suivi de la masse salariale et des emplois ont été réalisés. La gouvernance dispose d'informations (mensuelles) sur la consommation du plafond d'emplois et de la masse salariale.

Ces outils sont de nature à fournir des historiques permettant de contribuer à la fiabilisation de la prévision.

L'exigence de fiabilisation ne doit pas faiblir : le document prévisionnel de gestion 2013 rend compte d'un écart de 2 018 702 € pour 2012 (3,76 % par rapport à la prévision budgétaire), certes acceptable car en deçà du plafond de masse salariale, mais qui mérite une vigilance constante sur les indicateurs qui alimentent les projections (1), les dispositifs qui garantissent la soutenabilité des prévisions (2) et les outils qui doivent permettre à l'université de développer une analyse financière prospective (3) susceptible d'éclairer la faisabilité de ses choix stratégiques.

(1) L'UPVD a démontré sa capacité politique à prévenir à court terme un dérapage de sa masse salariale par le gel d'emplois.

L'effort est actuellement porté sur la régulation des heures complémentaires. La précision et la fiabilité des informations sur la couverture prévisionnelle de l'offre de formation sont essentielles pour que les projections budgétaires qui en découlent soient elles-mêmes fiables. Les difficultés à rendre compte de façon cohérente de l'évolution des heures complémentaires dans la perspective du prochain contrat, même si on peut l'expliquer par des facteurs passagers au niveau de la DEVE, sont de nature à renforcer la vigilance sur la fiabilité des données produisant des indicateurs.

(2) Le dialogue de gestion mis en œuvre permet d'afficher des principes clairs : un partage des informations sur le besoin de formation et le potentiel d'intervention (services statutaires), des ajustements en heures complémentaires régis par des plafonds s'imposant aux composantes pour l'année universitaire (les demandes de dépassement donnent lieu à un arbitrage au plus haut niveau de la gouvernance) et aux enseignants titulaires (192 heures complémentaires hors DU).

Mais l'absence d'outil de gestion des moyens au niveau central, pour consolider l'emploi des heures statutaires et des heures complémentaires, l'absence d'une procédure d'alerte ou de blocage *via* les systèmes d'information comme le préconisait le rapport de la CPU (2012), fait reposer la fiabilité du dispositif sur la seule effectivité du contrôle de supervision opéré par la composante et son directeur.

(3) Le RAE fait état d'un logiciel de pilotage et de suivi de la masse salariale qui permet de travailler sur de multiples scénarios d'évolution de la masse salariale.

La démarche fait référence à une utilisation partielle de Cassiopée et à la mise en œuvre de requêtes BO, la performance de ces outils et leur maîtrise méritant d'être testés au travers de l'exploitation (en prévisionnel et en

réalisé) des tableaux composant le DPG<sup>21</sup>, et notamment celui relatif à la décomposition des facteurs d'évolution de la masse salariale qui permet de mettre en évidence la qualité de la prévision sur les principaux facteurs (GVT, politique indemnitaire, repyramidages, schéma d'emplois, heures complémentaires, etc.) et le degré de la réalisation des objectifs définis dans le cadre des orientations budgétaires stratégiques.

## 2 ● Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en cours de construction

La GPEC se développe sous l'angle d'une cartographie des emplois des personnels Biatss.

À partir de ce travail préalable, deux étapes sont envisagées : la structuration par l'identification d'un service dédié à la GPEC qui en assurerait le pilotage et le suivi, la programmation de redéploiement de moyens en fonction des besoins et en accompagnement de la stratégie de développement de l'université.

La communication sur ce chantier de GPEC est pour l'instant essentiellement tournée vers l'encadrement. Il est nécessaire que la gouvernance communique à l'avenir avec les organisations syndicales et le personnel sur les objectifs, le calendrier et les modalités d'accompagnement de la démarche.

L'enquête du MENESR sur le personnel des universités<sup>22</sup> rend compte d'une proportion élevée de personnel Biatss rapportée au personnel enseignant (cf. *supra*). Au sein de la catégorie Biatss, la filière administrative apparaît surreprésentée et la filière ITRF sous-représentée si l'on compare avec les pourcentages nationaux (30,3 % vs 24,3 % pour les ADM et 55 % vs 66,4 % pour l'ITRF).

Enfin, si le RAE souligne la cohérence des choix opérés avec les axes stratégiques concernant le recrutement ou le redéploiement des enseignants-chercheurs et des enseignants, aucune démarche prévisionnelle globale et formalisée n'a été engagée. Elle constituerait pourtant un des leviers de rationalisation des moyens sur lequel l'UPVD a besoin de s'appuyer pour garantir son équilibre.

## 3 ● Un dialogue social reconnu

La qualité du dialogue social mis en œuvre est à souligner. L'adhésion de l'UPVD aux dispositifs nationaux de résorption de l'emploi précaire est réelle. Le climat de travail est serein. La communication du président axée sur la valorisation de l'université rencontre un sentiment d'adhésion des personnels aux résultats de l'UPVD.

# III- La fonction financière et comptable

## 1 ● Une situation budgétaire qui reste tendue

Les résultats excédentaires des deux derniers exercices illustrent les efforts faits par l'université dans la maîtrise de ses dépenses et de ses outils d'information financière.

Néanmoins, cet équilibre reste fragile si l'on examine les soldes intermédiaires de gestion. Ainsi, pour 2013, l'excédent de 755 631 € (source rapport KPMG<sup>23</sup>) s'appuie sur un résultat exceptionnel de près de 520 000 €, qui lui-même s'appuie sur un remboursement exceptionnel de TVA de 694 693 €.

La gouvernance en a conscience et est parfaitement transparente sur cette situation comme le montre l'éditorial du magazine de l'UPVD de mars 2014.

Cette situation doit permettre de conforter la démarche engagée sur la régulation de l'offre de formation, qui trouve son aboutissement dans la régulation des heures complémentaires. Elle doit aussi appeler à la plus grande vigilance en gestion immobilière dans le cadre de la hiérarchisation des opérations du schéma directeur et du CPER.

Le Saic est toujours présenté en déficit (173 398 €) mais à cause d'une erreur d'écriture comptable relative au rattachement en section d'investissement des matériels immobilisables financés sur les conventions de recherche.

<sup>21</sup> DPG : document prévisionnel de gestion.

<sup>22</sup> « Politique contractuelle - DGRH A et C. Université de Perpignan Via Domitia », MESR, 16/04/2014.

<sup>23</sup> KPMG est un groupe français d'audit, de conseil et d'expertise comptable.

## 2 ● Une gestion budgétaire et comptable assainie

L'UPVD s'est dotée d'outils et instances de suivi, notamment une commission du budget qui réunit mensuellement le président, le directeur général des services (DGS), le directeur du budget et l'agent comptable pour examiner les tableaux de bord d'exécution.

Des compétences ont aussi été créées pour sécuriser les financements externes, et notamment les financements européens, par l'accompagnement des chercheurs dans la construction et la gestion de leurs projets. Il faut aussi noter la fiabilisation de l'émission des titres de recettes tant en sincérité qu'en périodicité, ainsi qu'un taux d'exécution des dépenses et recettes supérieur à 90 % qui rend compte du degré de sincérité du budget. Enfin un travail conséquent d'apurement et de suivi périodique des comptes clients a été réalisé, ce qui est un élément important de sécurité financière.

Les rapports du commissaire aux comptes font état d'une qualité comptable reconnue.

Deux points de vigilance méritent d'être signalés :

- la nécessaire poursuite de la professionnalisation du personnel des services financiers et de l'agence comptable pour garantir la pérennité des progrès enregistrés ;
- l'urgence à intégrer d'ores et déjà les évolutions à court terme du nouveau cadre de gestion budgétaire et comptable, par la construction et la présentation pour information du nouveau cadre en parallèle. Un effort de formation important est à réaliser dans ce domaine. Il peut s'appuyer sur l'expertise de la direction régionale des finances publiques (DRFIP).

## 3 ● Des outils d'analyse à compléter

L'UPVD ne dispose pas d'une comptabilité analytique permettant d'accéder à des indicateurs robustes sur le coût des formations et des unités de recherche.

Cependant, des efforts d'organisation sont à relever. La préparation du budget fait l'objet d'un calendrier et d'étapes clairement définis. Des réunions de dialogue de gestion sont organisées en amont de la finalisation du projet de budget. Elles sont notamment l'occasion de faire le point sur les conditions de l'exécution du budget de l'exercice précédent. La création récente d'une commission des finances et la réunion mensuelle de celle-ci a permis d'unifier et de suivre l'évolution du budget. Pour les équipes de recherche, une participation aux charges communes a été mise en œuvre sur la base d'un taux de prélèvement forfaitaire de 8 % sur leurs ressources propres. C'est une base de départ vers la maîtrise d'un coût complet que l'université devra rechercher si les partenariats financiers se développent au travers des plateformes technologiques.

La gouvernance doit pouvoir aussi s'appuyer sur des indicateurs internes pertinents, jusqu'ici peu mis en avant dans les documents budgétaires et financiers. On peut citer, par exemple, la capacité d'autofinancement (déjà évoquée dans le rapport de la CPU de 2012) qui, plus que le résultat comptable de l'exercice, donne du sens aux choix (et aux contraintes) budgétaires réalisés, dans la mesure où elle détermine la capacité de l'établissement à maintenir le niveau de ses équipements financés sur fonds propres et à se donner les moyens de les développer.

La gouvernance tirerait avantage des indicateurs externes qui sont théoriquement mis à sa disposition par la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGSIP) mais qui ne sont pas disponibles pour des raisons qui méritent d'être éclaircies. Outre la base PAPESR (portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche) qui a surtout une vocation de communication externe, le tableau de bord financier, créé dans le cadre du dispositif de suivi, d'alerte et d'accompagnement, fournit de précieuses informations. Un indicateur significatif de ce tableau de bord mérite attention : le ratio des dépenses de personnel sur produits encaissables. Un calcul rapide et dont la robustesse mérite d'être vérifiée, place l'UPVD légèrement au-delà de 83 % qui constitue le seuil d'alerte pour ce ratio significatif de la capacité de l'université à faire face à ses engagements à moyen terme.

## IV- La fonction immobilière et logistique

- Une programmation immobilière cohérente avec la stratégie de développement de l'UPVD ... mais dont la soutenabilité n'est pas assurée

Il faut noter la cohérence des différents documents qui rendent compte de la stratégie immobilière de l'université : cohérence avec les axes stratégiques de développement, cohérence des projets déposés au titre du CPER 2014-2020 avec le schéma directeur immobilier, réflexion collective et large concertation autour du projet global.

Toutefois, la soutenabilité du schéma directeur à cinq ans et du prochain CPER soulève, à ce jour, des interrogations à trois niveaux :

- sur le financement

Le CPER 2007-2013 a apporté 8 M€ de financements à l'UPVD. Le CPER 2014-2020 est sollicité pour 38,8 M€ TTC.

Il s'agit à ce stade d'un document d'appel s'appuyant logiquement sur une hypothèse (très) haute et sur une priorité régionale accordée à l'UPVD parmi les universités du Languedoc-Roussillon au sein de la Comue. Le niveau d'engagement de l'État est encore incertain (mais c'est le cas au niveau national) et celui de la région est inconnu, tant en termes de priorité que de niveau. Les autres collectivités territoriales sont peu au courant du projet global.

- sur les surfaces

Le schéma directeur fait référence à une création nette de 1 770 m<sup>2</sup> ; le financement en paraît difficile au niveau du CPER, qui promeut la maîtrise des surfaces, mais aussi en termes de charges de fonctionnement dans le contexte budgétaire de l'UPVD.

- sur les moyens humains

La capacité de l'université à porter les priorités selon un calendrier identique : études 2014-2015 - travaux 2016-2020 en termes de maîtrise d'ouvrage et de pilotage interne n'est pas encore garantie.

Sur un plan quantitatif, le recrutement prévu d'un ingénieur de recherche (IGR) va permettre de scinder la fonction programmation et études de la fonction réalisation. Néanmoins, la concentration des études sur la 1<sup>ère</sup> partie du CPER et des travaux sur la seconde nécessitera une structuration forte et un appui externe. Cette structuration implique la professionnalisation, non encore acquise à ce jour, du personnel appelé à accompagner les IGR dans cette mission.

## V - Le système d'information

- Une structuration à parfaire

La mise en œuvre du projet Pl@tinium+ est supervisée par un vice-président délégué au numérique.

Les fonctions de maîtrise d'ouvrage et programmation (confiées à un directeur des systèmes d'information) et de maîtrise d'œuvre (confiées à un directeur du centre de ressources informatiques) ont été scindées.

Un conseil d'orientation des systèmes d'information a été créé pour assurer le partage de l'information dans ce domaine.

L'organisation est donc en place pour garantir un pilotage clair et efficient des systèmes d'information.

Pour autant, l'université ne dispose toujours pas d'un schéma directeur dont la définition et la mise en œuvre était un objectif de l'année 2013, et ce chantier n'a semble-t-il pas encore démarré de manière significative.

Il convient de s'interroger sur le positionnement de la direction du système d'information (DSI), ainsi que sur le recentrage de ses missions et les moyens qui lui sont donnés pour atteindre ses objectifs.

Enfin, les dispositions que la gouvernance met en œuvre pour assurer la sécurité informatique de l'université ne sont pas assez clairement définies. Un comité de sécurité élargi a été créé mais ses réunions ne sont pas régulières et ses objectifs mériteraient d'être clarifiés. Actuellement la sécurité est assurée par le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) qui s'emploie à faire face aux éventuelles attaques.



# Conclusion

L'université de Perpignan Via Domitia assume, dans sa région, sa responsabilité sociale d'université de proximité. Elle a su conventionner avec les collectivités territoriales pour faire vivre des implantations locales permettant à une population caractérisée par un fort taux de chômage et par un fort taux de boursiers, d'accéder à l'université.

L'UPVD définit sa politique stratégique à la croisée de deux dynamiques, l'une régionale, l'autre historique. Elle appuie sa stratégie sur des collaborations nouvelles avec les établissements d'enseignement supérieur du Languedoc-Roussillon (dynamique régionale), tout en maintenant une participation au réseau catalan Xarxa Vives (dynamique historique). La structuration en cours de la Comue illustre un nouvel esprit de collaboration régionale. Si le comité est réservé sur l'intérêt du réseau catalan (peu de réalisations, difficultés notoires dans l'harmonisation des cursus entre l'Espagne et la France, écarts de droits d'inscription, réticences du MENESR, etc.), il souligne que cette politique n'utilise plus la dimension catalane de manière conflictuelle et positionne de façon singulière une université inscrite dans son temps et son histoire.

La dynamique régionale illustrée par l'accord universitaire autour du classement des projets CPER est un aspect positif pour l'UPVD.

Elle a sa place d'université de proximité entre mer et montagne, offrant un cadre de vie attractif et proposant aussi des formations et des recherches de qualité.

La gouvernance a été dans une période récente, renforcée et restructurée ; elle suscite l'adhésion du personnel. Dans ce contexte, la nouvelle équipe présidentielle a engagé d'importantes réformes d'adaptation du pilotage aux nouvelles contraintes de gestion. L'orientation définie est pertinente même si les différents chantiers engagés n'ont pas encore tous abouti. La mise en place d'outils de pilotage permettra d'en stabiliser les premiers résultats, il ne faudra pas oublier de prendre appui sur les instances nationales et les outils de pilotage qu'elles proposent pour assurer les résultats.

L'université de Perpignan ne maîtrise pas elle-même l'intégralité de ses moyens en recherche ou formation. Un certain nombre d'EC accomplissent leur recherche statutaire dans des unités qui échappent à la tutelle de l'UPVD, d'autres accomplissent leur activité statutaire de formation dans des établissements ou des structures externes à l'UPVD. Un effort de contractualisation est nécessaire, qui induira une meilleure lisibilité des forces de l'établissement.

Toutefois la nouvelle équipe présidentielle s'est engagée pleinement dans la mise en œuvre des recommandations des précédents rapports d'audits et d'évaluation. La nouvelle carte des formations en est un exemple, en particulier la diminution du nombre de DU et de diplômes délocalisés.

## I – Les points forts

- Une gouvernance renforcée et volontaire qui engage les chantiers nécessaires.
- Une qualité et une organisation du débat interne suscitant l'adhésion de la communauté universitaire.
- Une offre de formation clarifiée.
- Une organisation des UR restructurée.
- Une Fondation dynamique, ouverte sur le secteur économique.
- Un accueil des étudiants, notamment étrangers, de qualité.

## II – Les points faibles

- Un manque d'accompagnement et de soutien pédagogique des étudiants en 1<sup>er</sup> cycle.
- Un déficit du volume des contrats de recherche, en regard du potentiel de l'université, qui conduit à une fragilité structurelle du budget.
- Des outils de projection et des indicateurs de pilotage insuffisants.



- Une absence de stratégie internationale en matière de formation.

### III – Les recommandations

- En matière de recherche, organiser l'allocation des moyens en tenant compte des axes stratégiques et poursuivre l'effort de valorisation.
- Formaliser les relations avec les partenaires, notamment en recherche avec le CNRS et en formation avec les universités montpelliéraines, afin que l'UPVD bénéficie pleinement du rayonnement et de l'activité de ses enseignants-chercheurs.
- Achever la restructuration des composantes, notamment en droit et en tourisme.
- Poursuivre le renforcement des compétences financières, mettre en œuvre une comptabilité analytique et enrichir les indicateurs de pilotage.

# Liste des sigles

## A

AERES	Agence d'évaluation de la Recherche et de l'Enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

C	Chercheur
CA	Conseil d'administration
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPU	Conférence des présidents d'université
CR	Conseil régional
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CV	Curriculum vitae

## D

D	(LMD) Doctorat
DGS	Direction générale des services
Dosip	Direction de l'orientation des stages et de l'insertion professionnelle
DPG	Document prévisionnel de gestion
DRFIP	Direction régionale des finances publiques
DRH	Direction des ressources humaines
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
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique

EPST	Etablissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Etablissement recevant du public
ETP	Équivalent temps plein

## F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
-------	--

## G

Gip	Groupement d'intérêt public
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'étude
IGR	Ingénieur de recherche
Inra	Institut national de recherches agronomiques
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

## O

OVE	Observatoire de la vie étudiante
-----	----------------------------------

## P

P	(Master) professionnel
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RSSI	Responsable de la sécurité des systèmes d'information

## S

Saïc	Service d'activités industrielles et commerciales
SCD	Service commun de documentation
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SRI	Service des relations internationales
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

## T

Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>

## U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
UPS	Unité propre de service
USR	Unité de service et de recherche

## V

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

## W

Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
WoS	<i>Web of sciences</i>



# Observations du président

UNIVERSITÉ  
PERPIGNAN  
VIA  
DOMITIA



La présidence

Perpignan, le 25 novembre 2014.

Réf : 14-15/FL/SC/018

☎ 04.68.66.20.02

✉ 04.68.66.20.18

[president@univ-perp.fr](mailto:president@univ-perp.fr)

## OBSERVATIONS DE L'UPVD CONCERNANT LE RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉTABLISSEMENT PAR L'AERES

La communauté universitaire de Perpignan tient tout d'abord à remercier le comité d'experts de l'AERES pour la qualité des échanges tenus, des questionnements suscités et pour la pertinence et la fidélité du rapport rédigé.

L'établissement constate avec satisfaction que les efforts consentis depuis quelques années par l'ensemble de la communauté pour améliorer la qualité des formations, des conditions d'études, de structuration de la recherche, de communication et de transparence interne et externe, ont été salués par les experts de l'AERES.

De la même manière, l'UPVD se réjouit que le comité AERES ait souligné notamment les « résultats probants dans la gestion des emplois et de la masse salariale », « la qualité du dialogue social », la « gestion budgétaire et comptable assainie », « la programmation immobilière cohérente avec la stratégie de développement ».

Il est vrai que la grande majorité des recommandations du rapport AERES 2010 a été suivie d'effets et a donné lieu à des modifications d'orientations stratégiques profondes et rapidement mises en œuvre grâce à l'adhésion des personnels au projet global défini par l'équipe de la présidence et plus généralement par les conseils centraux de l'université.

Nous souhaitons ici apporter certaines précisions sur des points évoqués dans le rapport AERES 2014.

Le rapport souligne le travail réalisé par les équipes pédagogiques pour clarifier, rationaliser et structurer l'offre de l'UPVD (avec « une vision prospective et un sens des réalités pratiques »), ainsi que les dispositifs déployés en matière d'information (fiches de diplôme, portail CALES-LR, plateforme Oriz'UP — dispositifs auxquels s'ajoute le nouveau site web de l'UPVD qui était en cours d'élaboration lors de la visite du comité d'expertise). Au nombre des avancées réalisées depuis l'évaluation de 2010, le rapport signale la structuration tant de la gouvernance que du pilotage de la formation, la réduction du nombre des DU (de 120 à 46) et leur contrôle strict, la réduction des délocalisations —



nous mentionnerons en outre l'instauration d'une charte et d'une démarche qualité —, la réduction de la part d'étudiants étrangers, l'activité bien maîtrisée et encadrée du Service de la Formation Continue, la pacification d'un Service Commun de la Documentation qui développe des projets de valeur, la grande attention apportée par l'établissement à la pédagogie, avec, entre autres dispositifs, la mise en œuvre du Contrat Enseignant Pédagogie Innovante soutenu par le service Pl@tinium+.

Dans le cadre de la stratégie de site, les experts précisent que l'UPVD a « une vision claire de la position qu'elle doit défendre dans la future COMUE. Son offre en licence restera en l'état car elle correspond aux attentes d'un bassin de recrutement local ; en revanche, en master le périmètre des mentions sera défini en fonction des spécificités recherche de l'établissement, en partenariat avec les établissements de la COMUE. » Il va sans dire que toutes nos mentions de master sont d'ores et déjà en adéquation avec les activités de recherche menées à l'UPVD. Des discussions ont été menées entre les équipes pédagogiques des différentes universités pour harmoniser l'offre académique et justifier ce qui pourrait apparaître, à mauvais escient, comme des chevauchements. Le résultat de ce travail collaboratif est présenté dans la stratégie de formation de la COMUE Languedoc-Roussillon Universités, et détaillé dans le dossier d'accréditation de l'offre de l'UPVD pour le prochain contrat.

Au nombre des points devant encore être améliorés figure la maîtrise du coût de l'offre de formation. Ce travail, qui constitue une priorité absolue pour l'établissement, est bien évidemment en cours. A ce propos, la « légère augmentation » du coût total de l'offre avancée par les experts n'est pas fondée. Malgré l'augmentation du volume des licences imposé par le Ministère, le nouveau PPN, la lourdeur des maquettes de l'ESPE et la demande de création de cinq mentions, les coûts projetés pour l'année 2015-2016 restent stables par rapport aux coûts réalisés en 2012-2013.

En lien avec la question des coûts, le rapport signale le problème du fonctionnement du département « Energétique » de l'école d'ingénieurs Polytech Montpellier sur le site de Perpignan, « le coût indirect des heures statutaires mises à disposition par l'UPVD [...] impact[ant] le potentiel en heures de l'établissement alors qu'il n'est plus compensé. » Ce dossier est entre les mains du Rectorat et du Ministère, car il est évident que l'UPVD ne pourra se permettre de poursuivre ce partenariat dans de telles conditions.

Concernant la réussite des étudiants, si les experts saluent le travail réalisé en matière d'accueil, d'information et d'orientation des étudiants, ils appellent de leurs vœux un renforcement des dispositifs d'aide à la réussite en préconisant le renforcement du tutorat. Or ce dispositif, généralisé à toutes les composantes pendant les premières années du « Plan Réussite en Licence », a fait la preuve de ses limites (absentéisme, insatisfaction des tuteurs comme des étudiants malgré le cadrage mis en place par les équipes, insuffisance des résultats en termes de réussite au diplôme...). Ceci a amené l'établissement à effectuer d'autres choix pédagogiques et financiers, en privilégiant l'innovation pédagogique sur le maintien d'un système de tutorat peu probant. Ainsi, une enveloppe financière a été dévolue au Contrat Enseignant Pédagogie Innovante pour l'année 2014-2015. Il en sera de même annuellement jusqu'en 2020.



Le rapport signale des taux d'insertion professionnelle contrastés, en citant un taux minimal de 15 % pour l'une des mentions. Or, il s'agit d'une erreur dans le dossier d'une licence professionnelle dont le taux s'insertion est en réalité de 95%. Pour ce qui est des enquêtes, un gros effort est déployé par l'UPVD depuis 2012 pour améliorer le suivi des étudiants diplômés et non diplômés — par exemple, enquête d'insertion à 6 mois pour les diplômés de licences générales et professionnelles). L'effort de l'établissement s'intensifie, en particulier grâce au Réseau des ALUMNI mis en œuvre en 2013 et aux projets d'indicateurs complémentaires élaborés par l'Observatoire de la Vie Etudiante de l'UPVD (taux de poursuite d'étude, devenir des non diplômés, etc.)

Enfin, les experts souhaitent un travail plus réaliste sur les fiches RNCP : ce travail est en cours, avec la nomination d'un référent RNCP pour l'établissement.

Concernant le volet « pilotage de la recherche », et comme l'a souligné le comité d'expert, l'UPVD a consenti "un effort conséquent pour restructurer ses unités de recherche" qui est d'ores et déjà concrétisé par des "restructurations importantes" comme à titre d'exemple le regroupement de cinq EA de LSH en une EA unique, regroupement piloté par la direction de l'établissement. Le comité note également que cette restructuration s'accompagne d'un rapprochement avec les partenaires de site tels que le CNRS et les universités de Montpellier 1 et 2 ou au national avec le MNHN ou l'EPHE. Sur le plan des thématiques de recherche, le comité a noté que les spécificités sont clairement identifiées à travers cinq axes stratégiques pluridisciplinaires sur lesquels se positionnent les différentes unités de recherche. Le partenariat avec le monde socio-économique est "renforcé par la nouvelle équipe de direction et la mise en place d'une nouvelle politique". Enfin, la mise en place d'un bureau scientifique unique contribuant notablement à la mise en place des outils de répartition des allocations de moyens caractérisés et arbitrés au sein de jurys ou conseils spécifiques sont aussi mentionnés comme illustration des nombreuses réformes engagées. Nous sommes ainsi quelque peu surpris que, malgré ces exemples illustratifs de résultats effectifs, le comité estime que le soutien à la recherche puisse être fragilisé par "l'absence d'une stratégie globale affirmée". En effet, de tels changements opérés sur quelques années depuis le passage aux RCE de l'établissement ne pourraient être effectifs et acceptés par la communauté universitaire sans une stratégie claire et énoncée. Celle-ci a été initialement rédigée à l'occasion de la mise en place de l'équipe actuelle, exposée auprès des conseils et transmise à l'ensemble de la communauté sous la forme d'une feuille de route.

Comme l'indique justement le comité, les nombreuses avancées réalisées depuis 2012 doivent être cependant complétées. La répartition plus équitable des personnels Biats est en cours (le manque noté pour le CRESEM est d'ores et déjà consolidé cette année), les conventions avec les organismes comme le CNRS vont être actualisées à l'occasion du contrat de site et le CNRS met depuis peu à notre disposition une interface de données relatives aux activités contractuelles des UMR communes.





Concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la proportion élevée des personnels BIATSS rapportée aux personnels enseignants est fondée sur une statistique de 2011/2012. Or à ce jour, compte tenu de la politique volontariste de réduction des effectifs contractuels BIATSS, ce rapport est en forte diminution. En effet, le nombre de contractuels est passé de 233 à 169 en novembre 2014. Par ailleurs cette réduction combinée à la titularisation de contractuels dans le cadre la résorption de l'emploi précaire a eu aussi pour effet de réduire la surreprésentation de la filière administrative par rapport à la filière ITRF et par conséquent de se rapprocher des moyennes nationales; ainsi, aujourd'hui les personnels titulaires BIATSS se répartissent comme suit : 58 % ITRF, 29% ASS et 12 % de personnels de bibliothèque.

La conclusion du rapport d'évaluation constitue un encouragement pour l'UPVD et pour sa Direction, l'AERES estimant que *«l'Université de Perpignan Via Domitia assume, dans sa région, sa responsabilité sociale d'université de proximité [...] proposant des formations et des recherches de qualité. [...] La nouvelle équipe présidentielle s'est engagée pleinement dans la mise en œuvre des recommandations des précédents rapports d'audits et d'évaluation. La nouvelle carte des formations en est un exemple»*.

Le contrat quinquennal prochain permettra de poursuivre sur la voie des réformes engagées depuis 2012 en tenant compte notamment des recommandations et préconisations faites à l'établissement par les audits et évaluations externes, principalement celles dont le rapport AERES 2014 est assorti.

Fabrice LORENTE

Président de l'université

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université de Perpignan a eu lieu du 10 au 12 juin 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Claude Condé, Directeur du bureau de l'Europe de l'Ouest, Agence universitaire de la Francophonie (AUF), ancien Président de l'université de Franche-Comté.

## Ont participé à l'évaluation :

- Michel Canerot, Secrétaire général de l'académie de Reims.
- Robert Charlier, Professeur ordinaire, membre du conseil d'administration de l'université de Liège et du conseil de la Faculté des Sciences Appliquées, université de Liège.
- Pascal Gente, Vice-président "Recherche et Innovation" en charge du conseil scientifique, université de Bretagne Occidentale, Directeur de recherche CNRS.
- Claude Jablon, Consultant, Paris, ancien Directeur scientifique du groupe Total.
- Kevin Masseix, Étudiant en informatique, université Paris Descartes, élu de la Fédération des associations générales étudiantes (FAGE), Conseil national de l'enseignement supérieur et de la Recherche.
- Mathieu Schneider, Maître de conférences, Directeur adjoint de la Faculté des Arts, Directeur du service universitaire d'action culturelle, université de Strasbourg.

Bernard Laks, délégué scientifique, et Hélène Balmette, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL [https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)