

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021**  
VAGUE B

Rapport publié le 19/10/2021



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

François Dumas, Président du comité

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

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

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

# Sommaire

Sommaire .....	2
Présentation de l'établissement .....	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale .....	4
3 / Caractérisation de l'établissement .....	5
4 / Attentes de l'université .....	6
5 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	7
1 / Le positionnement institutionnel.....	7
Une analyse de positionnement claire, actant le franchissement d'une étape dans la trajectoire de l'établissement.....	7
2 / La stratégie institutionnelle.....	8
Une stratégie construite vers un modèle d'université fortement adossé à l'I-Site. ....	8
3 / L'organisation interne et la gouvernance .....	11
a/ Une restructuration d'ampleur de l'université traduisant la mise en œuvre de ses choix politiques .....	11
b/ Un schéma de gouvernance décentralisé visant une responsabilisation accrue des acteurs dans l'exercice de leurs missions.....	11
c/ Une stratégie de communication à construire en phase avec les transformations de l'établissement .....	12
d/ Des pratiques vertueuses contribuant à la diffusion d'une culture de la qualité .....	12
4 / Le pilotage opérationnel global.....	14
a/ Une administration plus centralisée, mais plus proche du terrain, moteur des réorganisations fonctionnelles dans un contexte financier en voie de stabilisation.....	14
b/ Les outils d'un pilotage stratégique déployés dans les collèges, encore embryonnaires dans les services centralisés .....	15
c/ Une politique RH fortement impactée par le plan de retour à l'équilibre financier et par la hausse conjuguée des ressources propres et de l'activité de l'université.....	15
d/ Une politique immobilière concentrée sur le soutien financier du contrat de plan État-région.....	17
La recherche et la formation.....	18
1 / La politique de recherche .....	18
a/ Un travail avéré pour parvenir à une bonne lisibilité dans l'organisation de la recherche .....	18
b/ Une politique scientifique dans laquelle la recherche partenariale n'estompe pas les questions de ressourcement scientifique.....	18
c/ Une politique de soutien à la recherche marquée par une évolution favorable des moyens financiers alors que les moyens humains sont encore insuffisants .....	19
d/ Une stratégie établie de valorisation des résultats de la recherche.....	20
e/ Un écosystème de valorisation principalement axé sur les relations partenariales .....	20
f/ Une offre de plateaux techniques contribuant à l'attractivité de l'UPPA, dont le modèle économique devra faire ses preuves. ....	21
g/ Une activité de transfert et de création d'entreprise encore modeste qui doit s'amplifier .....	21
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	23
a/ L'organisation et le pilotage de l'offre de formation.....	23
b/ Une montée en puissance attendue sur les formations par alternance .....	24
c/ Une stratégie à consolider s'agissant des formations à l'international.....	24
d/ Un engagement marqué en matière d'innovation pédagogique .....	25

3 / Le lien entre recherche et formation .....	25
a/ Une formation doctorale de qualité, au bénéfice d'un nombre croissant de doctorants .....	25
b/ Des réorganisations nécessaires et bien avancées en matière de politique documentaire .....	26
La réussite des étudiants.....	27
1 / Des dispositifs classiques mais pertinents et reconnus dans l'accompagnement du parcours des étudiants .....	27
2 / Une démarche à confirmer vers une vision plus intégrative de la qualité de vie des étudiants .....	28
Conclusion .....	29
1 / Les points forts .....	29
2 / Les points faibles .....	30
3 / Les recommandations .....	30
Liste des sigles.....	31
Observations du président .....	34
Organisation de l'évaluation .....	39

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation du territoire

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, les anciennes régions Aquitaine, Poitou-Charentes et Limousin ont été réunies pour former la région Nouvelle-Aquitaine, territoire de 84 061 km<sup>2</sup> qui compte six universités réparties dans 12 départements. Cette région est la plus étendue des treize nouvelles régions métropolitaines, elle compte plus de 200 000 étudiants répartis sur 80 sites. La région académique Nouvelle-Aquitaine comprend les académies de Poitiers (24 % de la population étudiante), de Limoges (11 %) et de Bordeaux (65 %). Le site universitaire de Bordeaux concentre 49 % des effectifs étudiants de la région Nouvelle-Aquitaine. 36 % se répartissent sur quatre autres sites universitaires : Poitiers (14 %), Limoges (9 %), La Rochelle (7 %) et Pau (6 % - il est à noter que la seule ville de Pau ne concentre pas l'ensemble des étudiants inscrits à l'université de Pau et des Pays de l'Adour étant donné qu'elle comprend cinq sites répartis sur trois départements et deux régions)<sup>1</sup>.

En 2017, la production scientifique de la Nouvelle-Aquitaine représente 6 % de la production nationale. Les forces scientifiques les plus notables apparaissent en botanique, biologie végétale, sciences des polymères, astronomie et astrophysique, écologie ou chimie minérale et nucléaire. Les dépenses intérieures de recherche et de développement (DIRD) dépassent les 2,3 Md€ en 2017 et connaissent une progression de + 4,9 % depuis 2015 (France métropolitaine : + 3,4 %). Elles représentent 4,7 % de la DIRD nationale. La région compte 14 000 chercheurs, dont 44 % travaillent dans le secteur public (France métropolitaine : 39 %), et 30 % de ceux-ci au sein des organismes nationaux de recherche (France métropolitaine : 39 %). Le tissu industriel est très contrasté, avec de petites entreprises (65 %) et de grandes entreprises de haute technologie, notamment dans le domaine de l'aéronautique (Airbus) ou de la chimie (Total, Arkema).

## 2 / Structuration de la coordination territoriale

Le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Université de Bordeaux », créé en 2007, regroupait les quatre universités bordelaises, l'école nationale supérieure d'électronique, informatique et radiocommunications de Bordeaux (ENSEIRB), l'école nationale supérieure de chimie, de biologie et de physique de Bordeaux (ENSCBP), l'institut d'études politiques de Bordeaux et l'école nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Bordeaux (Bordeaux Sciences Agro [BSA]). L'université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) n'était alors pas membre de ce regroupement. En 2015, suite à la fusion des universités Bordeaux 1, Bordeaux 2 et Bordeaux 4 pour former l'université de Bordeaux, le Pres est remplacé par la communauté d'universités et établissements (Comue) d'Aquitaine<sup>2</sup>. Les sept membres de cette communauté sont alors : l'université de Bordeaux, l'université Bordeaux-Montaigne, l'UPPA, l'université de La Rochelle, l'institut polytechnique de Bordeaux (Bordeaux INP), Sciences Po Bordeaux et BSA.

La Comue d'Aquitaine a été dissoute le 1<sup>er</sup> avril 2020. Suite à cette dissolution, sept établissements du site (les universités de Bordeaux, de Bordeaux-Montaigne, de La Rochelle, de Pau, l'institut d'études politiques de Bordeaux, Bordeaux INP et BSA) se sont orientés vers une forme de collaboration souple (convention de coordination territoriale approuvée par arrêté ministériel le 13 mai 2020).

Depuis 2016, le projet d'initiative d'excellence (IdEx) a été confirmé pour l'université de Bordeaux. Par ailleurs, le projet d'initiative Science - innovation - territoires - économie (I-Site) *Energy and Environment Solutions* (E2S) de l'UPPA a été retenu en 2017. L'établissement doit conforter son projet orienté vers le domaine de l'énergie et de l'environnement pour pouvoir bénéficier de financements pérennes, à la fin de sa période probatoire en 2021.

---

<sup>1</sup> Strater 2020 Nouvelle Aquitaine, p. 10.

<sup>2</sup> Décret du 11 mars 2015 n°2015-281 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements d'Aquitaine, publié le 14 mars 2015, modifié par le décret n° 2017-1463 du 10 octobre 2017 pour intégrer l'université de La Rochelle en tant que membre.

### 3 / Caractérisation de l'établissement

L'université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) est une université pluridisciplinaire hors santé. Elle a été construite à partir de trois collèges (« lettres », « sciences » et « droit ») dépendant de l'université de Bordeaux et devenus des facultés en 1968, avant que ceux-ci ne soient regroupés au sein d'une université de plein exercice, créée par décret n°70-1174 du 17 décembre 1970 sous la forme d'un EPSCP<sup>3</sup>. L'UPPA est implantée sur cinq sites, qui composent autant de campus répartis sur trois départements et deux régions : Pau, Bayonne et Anglet (Pyrénées Atlantiques – région Aquitaine) ; Mont-de-Marsan (Landes – région Aquitaine) et Tarbes (Hautes-Pyrénées – région Occitanie). Elle dépend de l'académie de Bordeaux et accède aux RCE en 2010.

Depuis 2018, l'UPPA est organisée en trois collèges, couvrant les domaines droit, économie, gestion [DEG], sciences humaines et sociales [SHS], sciences, technologies, santé [STS], sciences et techniques des activités physiques et sportives [Staps] et arts, lettres, langues [ALL]. Ces collèges regroupent en leur sein des composantes internes de formation (dont un IAE<sup>4</sup>, deux IUT<sup>5</sup>, deux écoles d'ingénieurs et deux écoles doctorales) et des composantes internes de recherche (unités de recherche, fédérations de recherche).

Le collège EEI (études européennes et internationales), auquel est rattaché l'IAE école universitaire de management, est implanté sur les campus de Pau et de Bayonne. Le collège SSH (sciences sociales et humanités) est implanté sur les campus de Pau et de Tarbes. Le collège STEE (sciences et technologies pour l'énergie et l'environnement) regroupe sur les campus de Pau, Bayonne, Anglet et Mont-de-Marsan, la totalité des sciences et technologies de l'université (ainsi que des formations dans le domaine tertiaire), dont les deux IUT (des pays de l'Adour, et de Bayonne et du Pays Basque), l'école nationale supérieure en génie des technologies industrielles (ENSGTI – école d'ingénieurs membre de l'INP Bordeaux située à Pau), l'Institut supérieur Aquitain du bâtiment et des travaux publics (ISA-BTP – école d'ingénieurs située à Anglet).

En 2020-2021<sup>6</sup>, l'université compte 13 741 étudiants (13 138 hors doubles inscriptions CPGE<sup>7</sup>), dont 10 502 (76,4 %) en 1<sup>er</sup> cycle (parmi lesquels 7 977 inscrits en licence, 725 en licence professionnelle) ; 2 673 (19,5 %) en 2<sup>e</sup> cycle (parmi lesquels 2 046 en master et 504 en formation d'ingénieurs) ; 566 (4,1 %) et en 3<sup>e</sup> cycle. 956 (7 %) des étudiants sont inscrits en Staps ; 1 452 étudiants (10,6 %) sont de nationalité étrangère et titulaires d'un diplôme étranger et 52,7 % sont étudiantes. En 2020-2021, la part des étudiants boursiers est de 36 %<sup>8</sup>.

L'offre de formation de l'université est répartie en neuf DUT<sup>9</sup>, 22 licences professionnelles, 17 licences, 35 masters, trois diplômes d'ingénieur, 33 diplômes d'université, une classe préparatoire intégrée et deux cursus de master en ingénierie<sup>10</sup>.

Concernant ses activités de recherche, l'UPPA regroupe 21 unités de recherche (dont six UMR<sup>11</sup> - dont une en cotutelle avec Total -et une UMS<sup>12</sup> CNRS<sup>13</sup>, une USR<sup>14</sup> CNRS, deux UMR Inrae<sup>15</sup>, 11 EA<sup>16</sup>) et une IRL<sup>17</sup>. Elle compte également deux fédérations de recherche, deux équipes projets Inria<sup>18</sup>, 18 plateaux scientifiques thématiques au sein d'UPPA Tech (centre de services instrumental). L'université compte deux écoles doctorales : « sciences exactes et leurs applications » et « sciences sociales et humanités ». L'UPPA est porteuse d'un I-Site (projet E2S : solutions pour l'énergie et l'environnement – regroupant l'UPPA, Inrae, Inria et le CNRS) et membre d'un

<sup>3</sup> Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel.

<sup>4</sup> Institut d'administration des entreprises.

<sup>5</sup> Institut universitaire de technologie.

<sup>6</sup> [https://data.esr.gouv.fr/FR/E810/P883/tableau\\_de\\_bord\\_de\\_l\\_enseignement\\_superieur\\_les\\_etudiants\\_par\\_etablissements\\_-\\_universite#TDB](https://data.esr.gouv.fr/FR/E810/P883/tableau_de_bord_de_l_enseignement_superieur_les_etudiants_par_etablissements_-_universite#TDB)

<sup>7</sup> Classes préparatoires aux grandes écoles.

<sup>8</sup> Chiffres clés UPPA 2019-2020.

<sup>9</sup> Diplômes universitaires de technologie.

<sup>10</sup> Chiffres-clés UPPA 2020-2021.

<sup>11</sup> Unité mixte de recherche.

<sup>12</sup> Unité mixte de services.

<sup>13</sup> Centre national de la recherche scientifique.

<sup>14</sup> Unité de service et de recherche.

<sup>15</sup> Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

<sup>16</sup> Équipe d'accueil.

<sup>17</sup> *International research lab*.

<sup>18</sup> Institut national de recherche en informatique et en automatique.

consortium « université européenne » (Projet UNITA *Universitas Montium* : università degli studi di Torino (Italie, coordinatrice), université Savoie-Mont-Blanc (USMB), universidad de Zaragoza (Espagne), universidade da Beira Interior (Portugal) et universitatea de Vest din Timișoara (Roumanie). L'université est lauréate de deux Equipex (« Marss » - centre de spectrométrie de masse pour les sciences de la réactivité et de spéciation et « Xyloforest » - plateforme de recherche, d'innovation et de services pour les systèmes forêts cultivées, produits et matériaux bois) et du laboratoire d'excellence (Labex) Stockage électrochimique de l'énergie (Storex). L'UPPA est pilote et membre d'un institut Carnot (ISIFoR - Institut dans le domaine de l'ingénierie durable des ressources fossiles). Elle a la cotutelle avec l'université Bordeaux-Montaigne et le CNRS du fonds documentaire basque de l'UMR Centre de recherche sur la langue et les textes basques (IKER), se trouvant à la bibliothèque universitaire de Bayonne, fonds qui a obtenu le label « collection d'excellence » (COLLEX).

En 2019, l'université s'appuie sur 1 511 personnels, dont 609 Biatss<sup>19</sup> (408 titulaires et 201 contractuels) et 902 enseignants et enseignants-chercheurs (130 PR<sup>20</sup>, 296 MCF<sup>21</sup>, 139 enseignants du 2<sup>nd</sup> degré et 337 contractuels – 173 enseignants et 164 doctorants)<sup>22</sup>. En 2020, le budget initial est de 157,9 M€ dont 104,4 M€ de masse salariale (titulaires, non titulaires, doctorants et chercheurs contractuels).

## 4 / Attentes de l'université

L'université de Pau et des Pays de l'Adour a exprimé trois attentes particulières vis-à-vis de l'évaluation menée par le comité. Elles font l'objet d'une analyse spécifique dans ce rapport :

### 1. Une université « de proximité » lauréate d'un I-Site valorisant le domaine « sciences et techniques » : des actions mises en place pour répondre à la menace d'une université à deux vitesses.

⇒ *Quel regard le comité peut-il porter sur les actions déployées par l'UPPA afin d'entraîner les secteurs disciplinaires hors I-Site dans une dynamique de développement, et permettre à l'UPPA de répondre à son ambition tant de constituer un lieu de formation ouvert à tous les jeunes du territoire que de développer une recherche spécialisée de très haut niveau ? L'université se trouve-t-elle dans une voie satisfaisante et cohérente avec ses objectifs ?*

### 2. Un développement de la recherche en lien étroit avec le développement du territoire : comment maintenir une recherche publique en partenariat direct avec l'écosystème industriel ?

⇒ *Le comité pourra porter un regard sur l'ensemble des actions mises en place avec les partenaires industriels et interroger la tension inévitable entre recherche publique et recherche privée (les moyens publics ne pouvant être mobilisés à des fins privées). Comment structurer la stratégie de recherche de l'université de façon à créer des synergies efficaces avec l'environnement local, tout en préservant son identité d'établissement assurant des missions de service public ?*

### 3. Un développement du processus qualité à des fins de levier politique.

⇒ *Un regard du comité est attendu sur la pertinence de ces processus ainsi que leur potentielle marge de progression dans la perspective d'en faire des outils de suivi réguliers qui permettent tant la prise de décision stratégique et politique que la diffusion auprès de l'ensemble de la communauté, visant la compréhension des enjeux et l'adhésion au projet de l'établissement.*

## 5 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation (vague A, 2014-2015) de l'université de Pau et des Pays de l'Adour par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) a fait l'objet d'un rapport publié en décembre 2015.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en novembre 2020. La visite de l'établissement s'est tenue à distance du 23 au 25 février 2021, en raison de la crise sanitaire. Organisés en visioconférence, 63 entretiens ont été réalisés sur une durée de trois jours.

<sup>19</sup> Personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé.

<sup>20</sup> Professeur des universités.

<sup>21</sup> Maître de conférences.

<sup>22</sup> Bilan social 2019 de l'université.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

## 1 / Le positionnement institutionnel

**Référence 1. « L'université définit son positionnement institutionnel dans son environnement local, national et international. » (Référentiel du Hcéres)**

*Une analyse de positionnement claire, actant le franchissement d'une étape dans la trajectoire de l'établissement*

**L'université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) a une vision clairement explicitée de son positionnement, tant en matière d'évolution dans la durée que d'interactions à différentes échelles géographiques ou de valeurs et de missions.**

La période évaluée s'inscrit dans la continuité d'une identité que l'établissement a forgée au cours des dernières décennies et qui se caractérise par une symbiose avec ses territoires d'implantation dans leurs dimensions industrielle, socio-économique et politique. Si l'établissement revendique sans réserve ce modèle, il en a fait un point d'appui pour impulser, au cours de la période de référence, une accélération marquée et un changement d'échelle dans son déploiement<sup>23</sup>. L'outil principal de cette montée en puissance a été (et est toujours) le projet E2S (*Energy and environment solutions*), labélisé « initiative science-innovation-territoires-économie » (I-Site) dans le cadre du second programme d'investissement d'avenir (PIA2) et, plus largement, l'implication dans une logique de succès à des appels à projets nationaux et internationaux<sup>24</sup>. Les impacts internes et externes de la labélisation I-Site sont déjà très sensibles et l'établissement situe cette étape majeure dans des perspectives de développement clairement formulées pour les dix prochaines années<sup>25</sup>. Même si leur atteinte revêt parfois un caractère conjectural (par exemple, sur les objectifs de positionnement international) et si les voies de remédiation ne sont pas explorées (par exemple, en cas de variations significatives du contexte), **l'ensemble dessine une trajectoire en parfaite cohérence avec la dynamique antérieure de l'établissement et son affirmation manifeste au cours de la dernière période.**

L'UPPA décline ses interactions avec son environnement de façon différenciée suivant les échelles. Elle se positionne comme **un acteur fortement intégré à son environnement territorial de proximité** et elle est effectivement identifiée comme tel par ses partenaires (entreprises et collectivités territoriales). Elle joue la carte de collaborations pragmatiques et sereines avec les grands centres régionaux de l'enseignement supérieur<sup>26</sup>, de la recherche et de l'innovation (ESRI) dans le cadre souple d'une convention de coopération<sup>27</sup>. Deux spécificités complètent ce tableau local : sa situation transfrontalière qu'elle travaille à valoriser à travers les échanges déjà bien établis<sup>28</sup> et la nécessité prégnante d'assurer des investissements équilibrés entre les départements de ses différents sites d'implantation<sup>29</sup>. L'analyse de l'établissement sur sa visibilité nationale et

<sup>23</sup> Suivant en cela les recommandations du précédent rapport d'évaluation produit en 2015 par le Hcéres, qui suggéraient par exemple de « renforcer la valorisation en capitalisant sur les acquis pour accompagner le développement des autres secteurs d'activité de l'université » et de « poursuivre l'organisation structurelle et thématique de la recherche dans le champ des ALLSHS afin d'améliorer sa visibilité internationale ».

<sup>24</sup> En se référant à la liste donnée dans la présentation de l'établissement, on relèvera qu'ils concernent aussi bien la dimension stratégique et institutionnelle (I-Site, UNITA) que la recherche (ÉquipEx Marss, LabEx, collEX), l'innovation (territoire d'innovation – grande ambition [Tiga] Vitirev, Tiga ambitions Pyrénées, intégration et développement des IdEx et des I-Site [IDÉS] Sweet-AI), les formations (nouveau cursus à l'université [NCU] Space, ACCES, Hype-13) ou les liens entre recherche et formation (structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence [SFRI] Green, Cofund Edene).

<sup>25</sup> En particulier dans la note stratégique de l'UPPA à l'horizon 2030, présentée au conseil d'administration de l'UPPA, le 14 septembre 2017.

<sup>26</sup> Il s'agit en tout premier lieu des établissements du site bordelais et, dans une moindre mesure pour certaines actions, de l'université de La Rochelle.

<sup>27</sup> La Comue d'Aquitaine (dissoute en avril 2020) a été un cadre favorable pour mettre en œuvre de tels échanges mais n'a pas revêtu ces dernières années un caractère stratégique dans la politique de l'UPPA.

<sup>28</sup> Les échanges avec les universités de Bilbao et de Saragosse, et à une échelle plus réduite avec l'université de Pampelune, concernent des co-diplomations, des mobilités étudiantes et des collaborations de recherche.

<sup>29</sup> La demande est en particulier pressante pour l'implantation de nouvelles formations sur les sites du Pays Basque.

internationale intègre son implication dans des réseaux d'universités françaises ou européennes<sup>30</sup>, mais elle repose avant tout sur **une logique de différenciation visant l'excellence sur quelques créneaux scientifiques qui mettent en évidence son identité en recherche et innovation**. Elle est en phase avec les objectifs des partenariats conventionnés avec les organismes nationaux de recherche<sup>31</sup>. Dans ce jeu d'interactions multidirectionnelles, la labélisation du projet E2S-UPPA en tant qu'I-Site, a nettement renforcé la position de l'UPPA en confortant l'image d'une université performante, crédible auprès de ses partenaires et mieux reconnue au plan national.

L'établissement affirme son engagement dans ses missions de service public. **L'ambition affichée par l'UPPA d'une visibilité nationale ou internationale accrue ciblée sur certaines thématiques innovantes en énergie et environnement n'est pas en soi contradictoire avec les valeurs qu'elle porte**. Celles-ci se manifestent non seulement par sa volonté d'assurer localement une offre de formation pluridisciplinaire de qualité mais, plus généralement, par sa contribution au développement et au rayonnement de son écosystème au travers de ses partenariats scientifiques et technologiques.

**Le comité confirme la pertinence globale de l'analyse de l'UPPA sur son positionnement**. Le modèle d'université qu'elle entend réaliser est clair pour les pilotes de l'établissement et bien identifié en externe ; **le comité souligne que l'enjeu majeur réside maintenant dans son appropriation effective en interne**.

**Le comité recommande à l'établissement de consolider la partie prospective de son analyse de positionnement** au moins sur les trois points suivants : en y introduisant une évaluation des risques (financiers, partenariaux, institutionnels), en étayant par des jalons la montée en puissance de la visibilité internationale jusqu'aux niveaux visés et en anticipant l'intérêt socio-économique de nouvelles filières de recherche susceptibles de prendre le relais, à moyen et long termes, des thématiques actuellement porteuses de l'identification scientifique de l'université.

## 2 / La stratégie institutionnelle

**Référence 2. « L'université décline ses orientations stratégiques en grands objectifs opérationnels et partenariats, elle mobilise des outils de suivi de sa trajectoire parcourue. » (Référentiel du Hcéres)**

*Une stratégie construite vers un modèle d'université fortement adossé à l'I-Site.*

**L'UPPA dégage des lignes de force explicites dans sa stratégie pour atteindre l'université-cible, cohérentes avec son analyse de positionnement, en symbiose avec les objectifs de l'I-Site E2S-UPPA et aux effets réellement transformateurs sur l'établissement.**

Le rapport d'autoévaluation (RAE) formule sans ambiguïté que la stratégie de l'université sert un projet « construit à partir des objectifs assignés à l'I-Site »<sup>32</sup>, ajoutant que les enjeux propres à l'université « intègrent » et « dépassent »<sup>33</sup> ceux de E2S. Derrière les objectifs opérationnels de portée hétérogène listés dans le RAE<sup>34</sup>, les éléments suivants de caractérisation sont à mentionner. Le premier est le **caractère intrinsèquement partenarial et localement fédérateur de la stratégie**, l'identité même du consortium E2S-UPPA étant fondée sur la convergence entre la recherche académique et les importantes forces en recherche et développement (R&D)

<sup>30</sup> Cette implication peut aller du simple échange de bonnes pratiques à une structuration reconnue (par exemple, l'alliance UNITA *Universitas Montium*, labélisée université européenne), en incluant éventuellement une dimension de parangonnage.

<sup>31</sup> Qu'il s'agisse de la politique scientifique, du copilotage des UMR ou de l'implication dans l'I-Site, les partenariats avec le CNRS, Inrae et Inria s'appuient sur la clarté des affichages stratégiques de l'UPPA et la pertinence de son positionnement régional.

<sup>32</sup> RAE, p. 8.

<sup>33</sup> Le document UPPA à l'horizon 2030, p. 2, positionne aussi l'I-Site comme un « instrument au service de la stratégie de l'UPPA » et « non comme une fin en soi ».

<sup>34</sup> RAE, p. 9.

du territoire<sup>35</sup>. Le deuxième est de miser sur **une logique de spécialisation thématique<sup>36</sup> pour accroître la visibilité et l'attractivité** de l'établissement, y compris à l'échelle internationale. Le troisième est de **conférer une dimension stratégique à la transformation interne de l'établissement**, vue comme un levier indispensable pour réaliser ses ambitions de développement. Cette volonté de profiler l'établissement en fonction des objectifs visés était déjà au cœur du dossier de candidature à la labélisation d'I-Site<sup>37</sup>. Elle se traduit maintenant dans les faits : volontarisme dans les réponses aux appels à projets sélectifs, refonte en profondeur de l'organisation et des statuts, montée en compétences progressive de l'administration.

**La mise en œuvre de cette stratégie est effective, elle introduit de ce fait de nouveaux enjeux.** L'un d'eux est la nécessité, tout en incitant les différents secteurs de l'université à monter des projets, **d'assurer sans dispersion leur intégration cohérente à la stratégie d'ensemble**. Un second enjeu, directement lié à celui des ressources propres, émerge **des évolutions rapides de la politique des emplois**. Celles-ci sont inhérentes au modèle de développement retenu et sont marquées à la fois par un recours massif à l'emploi contractuel et par des modifications d'équilibres entre disciplines et entre types d'emplois. **Le comité souligne que les objectifs de croissance en la matière sont très ambitieux<sup>38</sup>, tout en notant que la dynamique impulsée au cours des dernières années<sup>39</sup> a eu des effets favorables et que l'établissement a esquissé un modèle économique pour y parvenir<sup>40</sup>.** Le caractère réellement stratégique de la politique d'accroissement des ressources propres affichée par l'UPPA tient au fait que l'université y voit non seulement un facteur classique de protection contre toute fragilité financière dans un contexte de dotation nationale restreinte mais aussi le moyen de dégager des marges de manœuvre mobilisables sur des secteurs ne bénéficiant pas de la logique de concentration des moyens sur le périmètre de l'I-Site.

Les enjeux relevés ci-dessus sont des déclinaisons concrètes d'une problématique plus vaste **identifiée comme un risque par la direction de l'établissement et une partie de la communauté, celui d'une « université à deux vitesses »**. L'expression recouvre les possibles inégalités de développement entre différents secteurs de l'établissement, suivant qu'ils sont ou non dans le périmètre de l'I-Site, qu'ils portent ou non un fort potentiel de partenariat et de valorisation, qu'ils peuvent prétendre ou non à une visibilité nationale ou internationale. L'identification de ce risque a pour corollaire la crainte d'une hiérarchisation des missions affectant à terme les personnels dans leurs statuts, leurs effectifs et leurs compétences.

## **Attente 1 - une université « de proximité » lauréate d'un I-Site valorisant le domaine « sciences et techniques » : des actions mises en place pour répondre à la menace d'une université à deux vitesses.**

**Le comité a identifié, dans l'action actuelle de la direction de l'université, des leviers mobilisables en réponse au risque d'une université à deux vitesses.**

Le premier levier, évoqué ci-dessus, est une forme de rééquilibrage des moyens financiers par l'université au bénéfice des secteurs ne pouvant prétendre aux dotations de l'I-Site. **Cependant, le comité souligne que cette première solution trouve ses limites dans le fait que le renouvellement – ou non – des postes de permanents et**

---

<sup>35</sup> Le RAE évoque p. 4 un potentiel de 3 000 emplois en R&D et 3 000 M€ annuels, citant des grands groupes implantés (Total, Téréga, Arkema, Safran, Toray) et mentionnant 650 TPE/ETI.

<sup>36</sup> La thématique générale autour de l'énergie et de l'environnement connaît de multiples déclinaisons y compris dans ses impacts sociétaux et porte en cela un potentiel fédérateur intéressant pour l'ensemble des recherches menées dans l'établissement. Mais c'est sur des créneaux plus pointus que repose le rayonnement de certaines équipes (entre autres autour des géosciences et des matériaux). Maintenir dans la durée une politique de visibilité par spécialisation nécessite une importante capacité d'anticipation sur les futures questions scientifiques susceptibles de prendre le relais des actuels créneaux de visibilité.

<sup>37</sup> « L'UPPA doit optimiser sa structure pour gagner en efficacité », dossier de candidature du projet E2S, p. 40.

<sup>38</sup> « Les ressources propres devant correspondre au moins à la moitié de nos ressources totales » (UPPA à l'horizon 2030 p. 4, et RAE p. 9).

<sup>39</sup> Le montant total des ressources propres s'établit à 26,60 M€ pour 2018, 23,89 M€ pour 2019, et 42,17 € pour 2020. Le saut de 2019 à 2020 est manifeste à la fois pour les ressources en formation (de 5,30 M€ à 7,63 M€), en recherche (de 6,19 M€ à 11,63 M€) et pour les autres ressources (de 12,40 M€ à 22,91 M€, dont une forte augmentation de 2,91 M€ à 11,71 M€ des financements régionaux) ; source #Dataesr. Le RAE évoque p. 40 parmi les raisons de cette croissance « une dynamisation des réponses aux appels à projet » et l'effet levier de l'I-Site, par exemple sur les financements des collectivités territoriales.

<sup>40</sup> Le document « le modèle économique de l'UPPA », annexe 29 au RAE, couvre à la fois le diagnostic des évolutions récentes, les pistes d'économie sur les dépenses et les modes d'augmentation des recettes.

**tout particulièrement des enseignants-chercheurs (EC) est un facteur plus déterminant encore que les affectations financières<sup>41</sup>.**

Le deuxième levier relève de la volonté d'offrir des perspectives de visibilité et de reconnaissance<sup>42</sup> accrues aux sciences humaines et sociales (SHS) au moyen d'une restructuration des unités de recherche (permettant, par exemple, la création d'une UMR avec le CNRS) ou de la labélisation de projets ambitieux, comme l'université européenne UNITA ; **c'est de l'avis du comité une option sûre.**

Le troisième levier concerne la mise en valeur pour tous les laboratoires de leurs possibilités d'implication dans l'I-Site. Le comité relève que, dans le RAE p. 39, 70 % du potentiel humain de la recherche « relève des laboratoires inscrits dans le périmètre scientifique E2-UPPA », et l'intention de l'université de réorienter vers ce périmètre une partie de l'activité de certaines unités de recherche (ou plus prosaïquement de « se greffer » comme cela a été exprimé lors de la visite) est perceptible. **Le comité relève que cette politique d'ouverture<sup>43</sup> a du sens pour entraîner l'ensemble de la communauté universitaire** dans la dynamique créée par l'I-Site. **Il recommande néanmoins à l'université de veiller à ce que des réorientations vers des problématiques ne concernant pas forcément le cœur de compétence actuel des équipes ne viennent pas nourrir une vision purement ancillaire de certaines disciplines fondamentales et qu'elles n'altèrent pas la visibilité circonscrite mais réelle de certaines de ses « pépites<sup>44</sup> ».**

La quatrième piste prend en compte l'acceptabilité interne du modèle de l'université cible. Si l'adhésion d'une partie de la communauté universitaire est perceptible, des craintes apparaissent tout aussi clairement. Elles émanent pour une part de secteurs de l'université se voyant comme des variables d'ajustement dans le déploiement d'un projet dont ils ne sont pas le fer de lance. Elles concernent aussi, indépendamment des questions de périmètres scientifiques, des réticences de principe ou des formes d'autocensure, en particulier de certains enseignants-chercheurs, quant à l'affichage de la logique d'excellence. **Le comité mentionne comme un facteur de risque que de telles réserves sont perçues en externe par certains partenaires socio-économiques comme de la « résistance au changement d'une partie de l'université ».**

Le comité est pleinement convaincu de la volonté exprimée par la direction de l'UPPA d'accompagner l'ensemble de ses acteurs vers l'université cible. Il souligne qu'il s'agit d'une ligne de crête délicate, visant à concilier la logique de spécialisation inhérente à l'I-Site et la concertation qu'elle appelle avec d'autres paramètres ne relevant pas de ce modèle. Si les mesures de remédiation commentées ci-dessus témoignent de cette prise en compte, **le comité insiste sur le fait que les vrais enjeux concernent et concerneront les choix d'affectation<sup>45</sup> des emplois de titulaires** dans un contexte de renouvellement limité. **Il incite l'établissement à produire des projections fiables sur les évolutions prévues en la matière<sup>46</sup>,** afin de fonder les débats et les décisions sur des éléments tangibles, et d'offrir ainsi aux divers secteurs de l'université une meilleure visibilité sur leur avenir. En effet, le choix d'orientation stratégique qui a été fait à travers la labélisation I-Site est engageant et entraîne effectivement des modifications dans les équilibres internes. Une démarche de conduite du changement a été portée par l'établissement dans la phase de candidature à l'I-Site, d'adoption des nouveaux statuts et de réforme de l'administration<sup>47</sup>, mais l'université est maintenant parvenue au stade d'assumer sous formes d'arbitrages opérationnels les transformations engagées. **Dans la mesure où l'équipe de direction actuelle assume pleinement cette orientation choisie, le comité l'encourage à s'appuyer sur les évolutions positives les plus manifestes de l'université pour réaffirmer en quoi sa stratégie lui semble appropriée pour assurer une visibilité durable à l'UPPA dans le contexte national de l'ESRI.**

---

<sup>41</sup> À noter que le dossier de candidature du projet E2S présente (p. 56, 57) des objectifs détaillés sur les ressources humaines de l'université avec les évolutions visées sur les taux d'encadrement des étudiants et sur les collègues ; « sur les 20 postes libérés chaque année par les départs en retraite, tous secteurs confondus, deux seront réorientés vers le collège ST2E dans le cadre d'une politique de pré-titulisation ».

<sup>42</sup> Cette reconnaissance passe aussi par les évolutions en cours ou projetées des infrastructures.

<sup>43</sup> Cette ouverture se manifeste aussi par exemple dans l'usage de la signature E2S-UPPA à toute la production de la recherche de l'université.

<sup>44</sup> On peut citer à titre d'exemple significatif mais non unique les travaux sur la langue et les textes basques menés au sein de l'UMR IKER (portée par l'université Bordeaux-Montaigne, dont l'UPPA et le CNRS sont cotutelles).

<sup>45</sup> Prendre en compte les redéploiements entre disciplines, les rééquilibrages entre sites, les transformations entre types d'emplois.

<sup>46</sup> Ces projections pourraient aller jusqu'à une cartographie prévisionnelle en phase avec le calendrier de déploiement de l'I-Site et du projet d'établissement.

<sup>47</sup> RAE, p. 13.

### 3 / L'organisation interne et la gouvernance

**Référence 4. « La gouvernance de l'université s'appuie sur une organisation, des instances, des circuits de décision et une communication adaptés à ses missions et à sa stratégie. » (Référentiel du Hcéres)**

#### *a/ Une restructuration d'ampleur de l'université traduisant la mise en œuvre de ses choix politiques*

L'UPPA a conduit au cours de la période récente une refonte en profondeur de son organisation, conclue logiquement par une révision de ses statuts début 2018. Ces derniers actent la création de trois collèges résultant du regroupement des 12 composantes antérieures, et qui est accompagnée d'une restructuration d'ampleur de son administration. Les motivations sont exposées sous l'angle de principes plutôt théoriques<sup>48</sup>, mais le RAE met en évidence le travail de diagnostic préalable<sup>49</sup> et la méthode de pilotage des transformations. **Le comité recommande à l'établissement de prolonger cette démarche par un suivi auto-évaluatif de l'adéquation ou non du fonctionnement effectif avec les objectifs visés.**

**Le fait est que le chantier a été conduit à son terme**, y compris dans l'adhésion des composantes dérogatoires<sup>50</sup>, et que la réforme est tout sauf cosmétique. Bras armés de la politique de l'établissement, les collèges déclinent les orientations de cette politique dans leur structuration : pilotage conjoint de l'enseignement et de la recherche avec au sein de chaque collège des composantes internes de formation (CIF) et des composantes internes de recherche (CIR), traitement différencié assumé d'un niveau licence et d'un niveau master-doctorat, mise en valeur de l'interdisciplinarité dans le choix des périmètres<sup>51</sup>. **Le comité confirme la grande lisibilité du schéma d'ensemble des collèges.**

#### *b/ Un schéma de gouvernance décentralisé visant une responsabilisation accrue des acteurs dans l'exercice de leurs missions*

La gouvernance repose sur un principe de délégations de compétences des instances centrales vers les collèges qui sont affectataires de personnels et dotés d'un budget propre intégré. Le champ des délégations est fixé dans les statuts<sup>52</sup>. Le schéma de gouvernance interne à chaque collège paraît complexe en première approche<sup>53</sup>, mais s'avère opérationnel. L'articulation avec la gouvernance centrale de l'université passe par deux canaux : d'une part, des processus fixant les circuits d'échanges entre instances de proposition et instances de décision (où les conseils centraux jouent leur rôle classique) et, d'autre part, des contrats d'objectifs et de moyens annuels avec chaque collège (incluant les ressources humaines).

L'UPPA se présente ainsi comme « expérimentateur d'une organisation innovante en collèges<sup>54</sup> ». Le modèle est bien adapté au secteur scientifique et technique, probablement parce qu'il a été conçu au cœur du projet E2S-UPPA, et les collèges SSH et EEI s'en emparent progressivement. Il est perçu comme positif dans sa dimension « horizontale » (responsabiliser les acteurs, fédérer les forces au sein d'un collège, formuler des objectifs) mais avec plus de réserves dans sa dimension « verticale » (obtenir des moyens à hauteur des objectifs proposés, maintenir les potentiels d'emplois). Après une première année ressentie parfois comme « douloureuse », en particulier pour les services administratifs fortement impactés par les nouveaux processus à mettre en œuvre, il apparaît, au fil de son déploiement, que cette nouvelle gouvernance est porteuse de plus de subsidiarité et de

<sup>48</sup> Le RAE parle de « dépasser la tradition facultaire » (p. 9), d'« évoluer vers des modèles de gestion décloisonnés et plus ouverts aux enjeux de l'établissement » (p. 13).

<sup>49</sup> La candidature à l'I-Site apparaît comme un élément déclencheur et moteur puisque la restructuration de l'université était partie intégrante du dossier de candidature. Mais l'UPPA s'est aussi appuyée pour son diagnostic sur des avis externes, dont le rapport d'évaluation du Hcéres 2015 actualisé en 2017 ou le rapport de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) de 2013.

<sup>50</sup> Les questions spécifiques soulevées par les composantes relevant de l'article L 713-9 du code de l'éducation sont évoquées par exemple dans une circulaire de 2018 citée en annexe 7 du RAE.

<sup>51</sup> Les trois collèges sont dénommés « Sciences et Technologies pour l'Énergie et l'Environnement » (STEE), « Sciences Sociales et Humanités » (SSH) et « Études Européennes et Internationales » (ZEI). Leur composition est très bien décrite aux pages 1 et 4 des organigrammes.

<sup>52</sup> Les moyens nécessaires à l'exercice des missions de chaque collège sont déterminés en application d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens. Le conseil de collège adopte la répartition interne de ces moyens ; il définit la qualification à donner aux emplois d'enseignant-chercheur et de chercheur vacants ou demandés et adopte les modalités de contrôle des connaissances (voir statuts de l'UPPA, article 15).

<sup>53</sup> Il est décrit en détail dans le RAE dans le cas du collège STEE, p.15.

<sup>54</sup> RAE, p. 7.

responsabilité. **Est-elle pour autant plus simple ou déplace-t-elle la complexité du central vers les collègues ? Des réserves subsistent sur ce point dans la communauté. Le comité suggère donc de prendre en compte ce questionnement sur les effets induits de la réorganisation et de l'inclure dans l'analyse des premiers retours d'expérience que l'UPPA a justement entrepris<sup>55</sup>.**

Le RAE apporte peu d'informations permettant d'analyser le fonctionnement concret de la gouvernance centrale. Les organigrammes synthétisent bien ces éléments constitutifs mais sans mettre en évidence les relations entre eux. La visite a permis d'éclaircir certains points (comme les liens du conseil d'orientation stratégique ou du comité des partenaires avec les autres instances, ou le positionnement de certains chargés de mission). D'autres points restent imprécis (interactions opérationnelles entre divers blocs juxtaposés sur les organigrammes ; coordination entre les vice-présidences [VP] ou les vice-présidences déléguées [VPD] et les services compétents dans leur champ de mission). **Le comité souligne qu'explicitier davantage les liens fonctionnels ou de subsidiarité au sein de sa gouvernance centrale contribuerait pour l'établissement à une vision plus qualitative sur ses propres pratiques.**

### *c/ Une stratégie de communication à construire en phase avec les transformations de l'établissement*

Des actions de communication de l'UPPA sont mentionnées en de multiples points du RAE mais sans analyse globale<sup>56</sup> ; cette dispersion traduit la réalité d'**une politique de communication peu structurée. L'établissement est parfaitement conscient des progrès à accomplir et les présente comme une priorité à court terme, qu'il s'agisse de la mise à niveau des outils (y compris le site web) ou de l'efficacité des méthodes. Les observations du comité en appui à ce constat portent sur les trois points suivants.**

Tout d'abord, l'UPPA est **bien identifiée par les interlocuteurs extérieurs**. C'est sans doute le fruit d'une communication intense sur l'I-Site et l'héritage de pratiques partenariales bien installées ayant favorisé une connaissance mutuelle. Le comité note toutefois qu'une ambiguïté existe entre la marque E2S-UPPA et l'UPPA qui mériterait d'être levée. **Sur le plan de la communication interne, en revanche, des insuffisances sont perceptibles**, tant au niveau des personnels que des étudiants. Enfin, le comité souligne la difficulté, tangible par exemple dans les intitulés retenus pour deux des trois collèges, de **faire cohabiter dans sa stratégie de communication deux logiques potentiellement antagonistes** : d'une part un affichage externe fondé sur un principe de spécialisation distinctive et, d'autre part, la volonté de développer en interne « un sentiment d'appartenance au bien commun » chez tous les acteurs - y compris ceux ne s'identifiant pas naturellement aux thématiques mises en avant.

**Référence 5. « La direction de l'université porte et développe une politique globale de la qualité. » (Référentiel du Hcéres)**

### *d/ Des pratiques vertueuses contribuant à la diffusion d'une culture de la qualité*

Le précédent rapport d'évaluation 2015 du Hcéres soulignait déjà l'instauration d'une politique de la qualité dans le pilotage des formations. Cette dernière a su évoluer vers une mise en phase réfléchie des différents dispositifs concourant à une amélioration continue en la matière<sup>57</sup>. Le développement de démarches comparables observé par le comité procède de deux dynamiques : d'une part, une extension progressive à différents secteurs de l'établissement (perceptible entre autres à travers la multiplication des certifications de type ISO<sup>58</sup> ou autres) ; d'autre part, une implication accrue de la démarche qualité dans l'ensemble des

<sup>55</sup> Sans constituer réellement une autoévaluation, le tableau de la p. 17 du RAE liste un état des réflexions de l'établissement sur l'avancement de sa réorganisation ; l'annexe 18 du RAE présente un bilan d'étape intéressant sur le fonctionnement des contrats d'objectifs et de moyens (COM).

<sup>56</sup> À noter cependant p. 12 du RAE la mention de quatre axes : assurer une meilleure visibilité de l'université et plus particulièrement de la recherche ; garantir la cohérence de la communication à destination des futurs étudiants ; renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement ; développer la marque E2S-UPPA.

<sup>57</sup> En prolongement de la charte de qualité originelle pour les licences de 2007, on peut citer la création de labels de qualité pour certaines mentions (11 masters, 11 licences et 5 licences professionnelles, dans des disciplines diverses, voir annexe 44 du RAE), ainsi que les procédures intégrant dans une démarche coordonnée l'évaluation des formations, l'évaluation des enseignements et le rôle des conseils de perfectionnement.

<sup>58</sup> *International Organization for Standardization* (Organisation internationale de normalisation).

activités. Sur ce plan, les restructurations récentes conduites en mode projet, les multiples plans d'action qui les ont accompagnées, l'élévation des standards induits par les appels à projets nationaux ont nécessité de décliner des objectifs, des livrables et des résultats, contribuant à l'irrigation de l'ensemble des organes de l'établissement. Avec l'objectif de capitaliser sur ces savoir-faire, l'université a intégré aux missions de la direction pilotage, autoévaluation et amélioration continue (DPAAC) créée en 2018 celle de « piloter, mettre en œuvre et accompagner les démarches qualité et d'amélioration continue ». Les entretiens témoignent que prédomine encore à ce stade « l'accompagnement de la qualité là où elle est nécessaire et où les acteurs s'en sont emparés », mais ils mettent aussi en évidence l'intégration croissante du paramètre qualité dès la conception des nouveaux projets ou processus administratifs. La conception même du RAE traduit une formalisation encore hétérogène de la culture de l'autoévaluation<sup>59</sup>. **Tout en soulignant la trajectoire positive engagée en matière de démarche qualité, le comité conforte l'université dans son objectif de dépasser une vision pragmatique d'accompagnement des initiatives et de rechercher par leur agrégation une convergence vers un plan global de la qualité.** Le recueil des données, leur mise en cohérence et leur partage constituent le socle d'un tel plan ; ces processus restent pour beaucoup de secteurs de l'établissement encore largement perfectibles et leur consolidation pourrait être une des priorités assignées à la DPAAC.

### Attente 3 - un développement du processus qualité à des fins de levier politique

- ⇒ Un regard du comité est attendu sur la pertinence de ces processus et sur leur potentielle marge de progression dans la perspective d'en faire des outils de suivi réguliers qui permettent tant la prise de décision stratégique et politique que la diffusion auprès de l'ensemble de la communauté, visant la compréhension des enjeux et l'adhésion au projet de l'établissement.

Le changement d'échelle attendu pour ce qui concerne la politique de qualité s'entend à la fois en termes de pratiques et en termes d'objets.

En matière de pratiques, l'établissement est conscient<sup>60</sup> de ses marges de progrès quant à la fiabilité des données, la coordination des initiatives, l'implication des acteurs. Ces divers aspects sont liés : une culture affirmée qui consiste à « bien faire son travail », est perceptible chez les personnels, mais elle peut paradoxalement se traduire par des formes de mise en œuvre qui contournent les processus fixés afin de pallier dans l'urgence des insuffisances dans leur conception. Créer un outil « maison » pour compenser des lacunes au sein d'un système informatique porte atteinte à la robustesse de l'ensemble, tout en consommant de l'énergie chez des personnels déjà très sollicités. **La stabilisation des outils les plus adéquats pour assurer un fonctionnement efficace et l'interopérabilité des processus est à ce titre une priorité ; elle engage non seulement l'efficacité de l'organisation mais aussi la reconnaissance de la part prise par tous les acteurs dans la qualité de leurs tâches.**

Sur un plan plus général, il s'agit de faire porter la démarche qualité sur la stratégie elle-même, à la fois dans la définition de ses objectifs et dans la mesure de leur réalisation. Cela implique une prise de distance et donc concrètement de dégager du temps pour se concentrer et pour réfléchir de la part de responsables pris dans le flux continu des sollicitations et des actions. L'intention exprimée par la présidence de l'établissement lors de la visite de marquer une pause dans les réformes pourrait être l'occasion de renforcer l'implication de l'équipe de direction politique et administrative dans ce travail de fond<sup>61</sup>, dont pourraient relever par exemple les deux observations suivantes.

Au-delà de leur rôle d'objectivation des exigences, les certifications sont des marqueurs de qualité importants non seulement pour la promotion externe mais aussi pour la reconnaissance en interne des progrès accomplis. Il est significatif de constater que les labélisations au sein de l'UPPA ne concernent plus uniquement des composantes ou structures particulières (école d'ingénieur, institut d'administration des entreprises, écoles doctorales, institut Carnot ISIFoR - *Institute for the sustainable engineering of fossil resources* -, unité mixte de service DMEX - Centre d'imagerie à rayons X), mais s'étendent à des outils communs (observatoire de

---

<sup>59</sup> Certains chapitres se concluent par un petit tableau de synthèse sur les points « achevés » et « en cours », d'autres pas du tout. La tonalité de certaines sections est très directe dans l'autoanalyse de l'existant, plus convenue dans d'autres.

<sup>60</sup> Voir par exemple p. 21 et 27 du RAE.

<sup>61</sup> L'appui opérationnel et les modalités de mise en œuvre relèvent explicitement des missions de la DPAAC, voir annexe 22 du RAE.

l'établissement – ODE ; UPPA-Tech<sup>62</sup> ; service commun de documentation) et à des processus globaux (labélisation *Human Resources Strategy for Researchers* [HSR4R]). **Le comité appuie cette démarche de développement des certifications transversales qui contribue à une appréhension plus politique de la démarche qualité.** Une veille spécifique sur les effets et sur la cohérence des différentes certifications pourrait utilement être ajoutée aux missions de la DPAAC.

Les intentions stratégiques de l'UPPA sont bien documentées dans le RAE mais sans référence explicite à un phasage des objectifs à moyen et long termes qui manifesterait une introduction de la démarche qualité au plus haut niveau. **Le comité recommande à l'établissement d'adosser à son programme stratégique « UPPA à l'horizon 2030 » un balisage d'étapes fondamentales franchies ou à franchir sur la trajectoire vers l'université cible.** Étayé par un nombre restreint d'indicateurs à une certaine hauteur d'échelle, ce balisage d'échéances argumentées pourrait suivre en particulier certaines lignes stratégiques (dont par exemple le développement international). Il pourrait aussi concrétiser la dimension collective de la montée en puissance de la démarche qualité comme levier de transformation, à travers des points de rendez-vous institutionnels réguliers (par exemple, le rapport d'activité annuel devant le conseil d'administration [CA]).

## 4 / Le pilotage opérationnel global

**Référence 6. « L'université pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. » (Référentiel du Hcéres)**

Durant la période 2015-2020, l'université a mis en œuvre une très profonde restructuration de son organisation et de son fonctionnement, au service d'une stratégie clairement affirmée et confortée par la labélisation I-Site en 2017 du projet E2S. Le principal outil de pilotage existant - le dialogue de gestion - a été généralisé et perfectionné. La création en 2018 d'une direction du pilotage (DPAAC), portée par une vice-présidence déléguée (assistée de deux chargés de mission : outils d'évaluation pour le pilotage des formations, et démarche qualité), permet désormais à la gouvernance de l'établissement de mieux intégrer tous les processus nouveaux nés de la réorganisation et de les mettre en cohérence avec le projet stratégique. Ces outils de pilotage (contrats d'objectifs et de moyens, schémas directeurs - immobilier, numérique -, plans pluriannuels, organisation en pôles thématiques, création de centres de services partagés) ne sont pas tous totalement déployés dans l'établissement, mais il est possible d'en mesurer d'ores et déjà l'impact positif sur certains aspects du fonctionnement général.

### *a/ Une administration plus centralisée, mais plus proche du terrain, moteur des réorganisations fonctionnelles dans un contexte financier en voie de stabilisation*

Le précédent rapport d'évaluation 2015 du Hcéres avait pointé des faiblesses dans une organisation largement déconcentrée au niveau de composantes alors très nombreuses. La réorganisation en trois collèges a été accompagnée de la création de pôles thématiques regroupant les grandes fonctions administratives exercées aux différents niveaux de l'université et de la mise en place de centres de services partagés (distribués dans deux pôles : pôle formation et vie étudiante et pôle recherche, international innovation, partenariat) visant à mutualiser les compétences disponibles au plus près des usagers. Les entretiens ont permis de mettre en évidence une inégale appropriation de ces changements au sein de la communauté universitaire, ceux-ci étant tantôt appréhendés comme simplifiant et fluidifiant l'organisation générale et tantôt perçus comme des facteurs de lourdeurs et de redondances. **Le comité recommande des actions de communication interne ciblées spécifiquement sur les transformations conduites et leurs finalités.** La coordination du dispositif par la direction générale des services (DGS) et la DPAAC nécessiterait de plus des précisions quant aux statuts des différents interlocuteurs (responsables fonctionnels, responsables hiérarchiques, animateurs de pôle). Par ailleurs, les schémas directeurs ne sont pas encore totalement achevés ou déployés ce qui soulève la question, particulièrement pressante pour le numérique, de certains travaux prioritaires.

---

<sup>62</sup> Centre de services instrumental, UPPA-Tech regroupe l'ensemble des équipements disponibles au sein des laboratoires de recherche de l'UPPA permettant de caractériser la matière sous toutes ses formes, d'une échelle allant du nanomètre au kilomètre.

L'UPPA a connu depuis son passage aux RCE en 2010 une situation financière difficile, due en partie à la hausse de la masse salariale et, en particulier, du glissement vieillesse technicité (GVT) non intégralement financé par la dotation de l'État. En 2015, 2,29 M€ restaient à charge au titre du GVT. Compte tenu de cette situation<sup>63</sup>, l'établissement a mis en place, avec la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) et le rectorat, un plan de retour à l'équilibre financier, adopté par le conseil d'administration en mars 2016. Son déploiement est toujours en cours et les effets en sont visibles (maîtrise de la masse salariale, augmentation des recettes et meilleure prise en compte de celles-ci dans le budget). Mais la situation reste sous surveillance : l'équilibre financier a été retrouvé en 2020, pour un montant de 4,2 M€ d'excédent mais ce dernier est dû en partie à des recettes antérieures comptabilisées tardivement, le montant réel étant plutôt, selon les interlocuteurs du comité, de 0,5 M€ ; de plus, le fonds de roulement demeure en alerte pour 2020<sup>64</sup>. **Le comité souligne les effets positifs des actions conduites pour rétablir la situation financière de l'établissement, tout en recommandant d'en sécuriser la trajectoire sur la durée, en particulier au plan des recettes.**

### *b/ Les outils d'un pilotage stratégique déployés dans les collèges, encore embryonnaires dans les services centralisés*

La réalisation du plan de retour à l'équilibre financier a conduit à ce que le dialogue de gestion, qui existait déjà dans l'établissement, soit organisé au niveau de chaque collège, articulé avec le calendrier budgétaire. Ce dialogue s'appuie désormais sur des COM inscrits dans le statut des collèges et signés avec la présidence. Ces contrats permettent un réel pilotage partagé (allocation des moyens, charges et prélèvements, etc.) et sont garants d'une maîtrise globale des ressources. **Toutefois, les processus d'allocations des emplois (entre contractuels et titulaires, sur ressources propres ou sur la subvention pour charges de service public) mériteraient d'être confortés par une réflexion plus prospective au niveau de l'ensemble de l'UPPA. Il serait de même utile de généraliser les COM à toutes les structures centralisées** dès lors que les dialogues de gestion existent déjà pour chacune d'entre elles.

Les systèmes d'information qui sous-tendent les processus de gestion, qu'ils soient budgétaires, financiers ou RH (ressources humaines), ne sont pas encore à la hauteur des attentes de l'établissement. Ils peuvent dans certains secteurs constituer un vrai handicap pour progresser dans l'amélioration continue et dans l'instauration d'une politique globale et formalisée de la qualité. Le déploiement de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) a été très difficile, compte tenu de la structure même de l'outil utilisé (suite Cocktail) ; des efforts ont dû être mobilisés en interne par les personnels pour développer des outils de contournement, ce qui ne facilite pas la consolidation et le partage des données, éléments pourtant essentiels du pilotage et garants d'une politique de la qualité pour l'ensemble de l'établissement. Il est nécessaire que le schéma directeur du numérique intègre la mise à niveau de l'informatique de gestion et la production facile pour chaque service des documents et indicateurs permettant le report et la mesure de leur activité. **Le comité recommande à l'établissement d'accélérer le déploiement à tous les niveaux des outils de pilotage mis en place à la faveur de la réorganisation et de veiller à leur coordination et cohérence, en renforçant les systèmes d'information, notamment ceux qui sous-tendent les processus administratifs de base (RH, finances, budget).**

**Référence 7. « La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'université, et contribuent au bien-être au travail de ses personnels. » (Référentiel du Hcéres)**

### *c/ Une politique RH fortement impactée par le plan de retour à l'équilibre financier et par la hausse conjuguée des ressources propres et de l'activité de l'université*

La maîtrise de la masse salariale a été un levier majeur du retour à l'équilibre financier global évoqué précédemment. L'université a fait le choix d'y parvenir notamment dans le cadre d'un plan d'emplois au cours de la période 2014-2017, refondant totalement l'organisation des campagnes annuelles d'emplois et intégrant des rééquilibrages entre disciplines et sites, entre personnels enseignants-chercheurs et Biatss, entre recrutement de fonctionnaires et recours à des contractuels. Ces principes se déclinent désormais sous la forme d'une lettre

<sup>63</sup> La conclusion du précédent rapport du Hcéres en 2015 relevait comme un point faible « des actions et des décisions insuffisantes pour restaurer l'équilibre financier alors que les outils de pilotage sont opérants » et formulait une recommandation pour « reconstituer la capacité d'autofinancement en s'appuyant sur les ressources techniques, installées et en cours de constitution, pour assurer une maîtrise effective de la masse salariale, optimiser les coûts de formation et de gestion et développer les ressources propres ».

<sup>64</sup> Fonds de roulement de 14,0 jours de charges décaissables (source Data ESR 2020).

de cadrage annuelle couplée au contrat d'objectifs et de moyens de chaque collège. Amorcée en 2014 par le gel de 22 emplois d'enseignants chercheurs, cette politique se poursuit depuis pour représenter aujourd'hui l'équivalent du gel en flux d'un emploi sur trois de fonctionnaires.

L'accroissement important des recettes d'une part et de l'activité d'autre part (en particulier générées par l'Université) a conduit au recrutement de personnels contractuels de plus en plus nombreux dans tous les secteurs d'activité, en recherche et pour l'enseignement. En dix ans (entre le 31/12/2009 et le 31/12/2019), les effectifs globaux de l'UPPA ont augmenté de 16,1 %, mais les effectifs titulaires ont augmenté de 3,3 % et les effectifs contractuels de 49,9 %<sup>65</sup>. Parallèlement, le recours croissant à des emplois d'enseignant du second degré, dans les filières SHS notamment, pose à terme la question de la secondarisation de certains enseignements<sup>66</sup>. Les deux tendances se conjuguent avec le recrutement d'enseignants contractuels<sup>67</sup> (ou chercheurs contractuels assurant des charges d'enseignement). La recherche d'équilibres entre les contraintes de taux d'encadrement des étudiants<sup>68</sup>, de maîtrise de la masse salariale et de stratégie de recherche, se retrouvent de fait au cœur des COM<sup>69</sup> entre les collèges et la gouvernance de l'université. Cette dernière est consciente que ces orientations de sa politique RH comportent des risques (recours important à des personnels contractuels rémunérés sur ressources propres) et sont sources d'interrogations récurrentes au sein de la communauté universitaire (part croissante des enseignants du second degré). **Le comité recommande à l'établissement d'élaborer un nouveau plan pluriannuel de l'emploi à l'échelle de l'UPPA, gage d'une visibilité accrue sur l'avenir (prévision, hiérarchisation, modalités de réalisation) et de le porter auprès des instances de l'établissement.**

La fonction RH dans l'établissement a été largement renouvelée. Encore fortement pénalisée par le système d'information, elle s'est professionnalisée et se déploie maintenant sur tout le spectre de la mission (formation continue, conseil carrière, médico-social, qualité de vie au travail [QVT], risques psycho-sociaux [RPS]). Elle a bénéficié de recrutements et de repyramidage d'emplois et porte la dimension qualitative de ses attributions visible entre autres à travers le plan triennal de formation des personnels (financé à hauteur de 100 k€ en 2019 et en 2020)<sup>70</sup>. Il ressort néanmoins des entretiens conduits que **le dialogue social mis en place depuis longtemps marque des signes d'essoufflement** : la réorganisation de toutes les structures a généré beaucoup d'interrogations, elle a nécessité des validations réglementaires par les instances (comité technique [CT] et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail [CHSCT]), encombrant ainsi durablement leurs ordres du jour au détriment des questions plus spécifiques. Un consensus apparaît cependant chez les divers acteurs pour que le dialogue social *post* réorganisation se développe à nouveau sur d'autres bases et traite des problèmes récurrents un peu oubliés dans cette phase particulière. Certaines évolutions réglementaires, comme la réforme de la commission paritaire d'établissement, pourraient ainsi être mises à profit.

**Le comité recommande que la politique prometteuse engagée en matière de QVT, les efforts très importants faits sur l'accompagnement médico-social des personnels (autour de la prévention des RPS) soient mieux valorisés en interne dans toutes les structures pour permettre à terme de refonder un dialogue social fluide et constructif.**

---

<sup>65</sup> Source bilan social 2019. On peut noter par exemple qu'entre 2018 et 2019, les effectifs Biatss contractuels sont passés de 164 à 201 (+ 37 en un an), faisant évoluer le ratio contractuels/titulaires de 41 % à 49 % (p. 14).

<sup>66</sup> Entre 2009 et 2019, le nombre de professeurs et maîtres de conférences est passé de 453 à 426, alors que le nombre de professeurs agrégés (Prag) et professeurs certifiés (PRCE) a crû de 124 à 139 (source bilan social 2019, p. 9).

<sup>67</sup> En contrat à durée déterminée (CDD) ou indéterminée (CDI), leur nombre est passé de 5 à 44 entre 2009 et 2019 (source bilan social 2019, p. 9).

<sup>68</sup> Le bilan social 2019 relève p. 14 que « le potentiel brut par étudiant se dégrade de manière presque continue depuis 6 ans ».

<sup>69</sup> Les procédures de définition des emplois apparaissent opérationnelles au sein des collèges (priorités respectives des congés individuels de formation et des crédits impôts recherche, détermination des profils), et entre les collèges et la direction de l'établissement. On peut cependant relever dans le suivi des recrutements un taux durablement élevé de recrutement endogène, particulièrement pour les professeurs.

<sup>70</sup> La progression du nombre annuel de journées de formation et d'actions de formation est en progression sensible depuis 2014 (à l'exception d'une chute brute et exceptionnelle en 2018) ; source bilan social 2019, p. 58.

**Référence 8. « L'université intègre dans sa stratégie une politique immobilière constituant un levier de son développement et une traduction de sa responsabilité sociale et environnementale. » (Référentiel du Hcéres)**

*d/ Une politique immobilière concentrée sur le soutien financier du contrat de plan État-région*

L'université dispose d'un patrimoine immobilier important (127 000 m<sup>2</sup>, 45 bâtiments répartis entre cinq campus), dont une partie non négligeable nécessite des réhabilitations et des aménagements. La nécessité d'un pilotage fort dans ce domaine a conduit l'UPPA à réorganiser en profondeur sa fonction immobilière, avec la création en 2015 d'une vice-présidence déléguée patrimoine (assistée d'un chargé de mission transition énergétique et développement durable) pilotant un pôle thématique (pôle immobilier et logistique) qui regroupe la direction du patrimoine et celle de la logistique créée en 2019. Forte de cette nouvelle structuration, l'UPPA s'est dotée d'un schéma pluriannuel de la stratégie immobilière affichant ses ambitions en matière de maîtrise des dépenses énergétiques, de mise en sécurité et d'accessibilité des bâtiments et de nouvelles constructions sur les sites de la côte basque en accord avec sa stratégie globale de développement. Le contrat de plan État-région (CPER) 2015-2020 a constitué une chance qu'elle a su saisir pour répondre aux besoins qu'elle ne pouvait plus assurer sur son budget et remettre progressivement à niveau son patrimoine. En effet, du fait des difficultés financières traversées ces dernières années, l'entretien patrimonial nécessaire n'avait pas pu être assuré et le sous-investissement en ce domaine était devenu chronique<sup>71</sup>.

Outre les constructions nouvelles (extensions de bâtiments), le CPER a été mis à profit pour réaliser des opérations d'entretien et de réhabilitation et pour déployer la politique en matière d'accessibilité et de rénovation énergétique inscrite dans le schéma pluriannuel. De ce point de vue, le retard accumulé est en passe de se résorber et les obligations de l'université en matière d'accessibilité de ses locaux sont en bonne voie d'être respectées, sauf rares exceptions<sup>72</sup>.

Le déploiement des opérations du CPER (60 M€ et 12 opérations programmées) génère une intense activité pour la direction du patrimoine. Cette dernière, qui compte 22 agents (dont seulement neuf de catégorie A), est très impliquée et largement reconnue dans ses compétences par les interlocuteurs régionaux et locaux et porte la responsabilité de nombreux projets, au risque réel de la saturation.

**Le comité attire l'attention de la gouvernance sur la surcharge de travail de sa direction du patrimoine, susceptible de faire courir des risques dans les échéances des travaux et de leurs financements. Il souligne la nécessité de dégager à terme sur son budget des marges de manœuvre permettant d'assurer à nouveau l'entretien courant de son patrimoine, qui ne peut être durablement pris en charge sur le CPER.**

---

<sup>71</sup> Entretien. Toutefois, les données chiffrées disponibles ne permettent pas de quantifier l'ampleur de la dynamique engagée concernant la résorption de ces retards.

<sup>72</sup> La participation d'un chargé de mission « handicap » à tous les nouveaux projets de construction et de rénovation témoigne de la préoccupation de l'établissement quant aux problématiques d'accessibilité.

# La recherche et la formation

## 1 / La politique de recherche

**Référence 9. « La politique de recherche de l'université s'appuie sur des outils de pilotage et traduit son positionnement et sa stratégie, y compris dans son internationalisation. » (Référentiel du Hcéres)**

### *a/ Un travail avéré pour parvenir à une bonne lisibilité dans l'organisation de la recherche*

L'UPPA affiche son potentiel de recherche en quatre grands champs thématiques : deux d'entre eux<sup>73</sup> sont au cœur des problématiques scientifiques portées par l'I-Site E2S, les deux autres<sup>74</sup> reposent sur les compétences du secteur SHS et s'inscrivent en partie dans le projet d'université européenne UNITA. Sur le plan de la structuration des unités de recherche<sup>75</sup>, des refontes entre laboratoires ont été menées à bien suivant les recommandations de la précédente campagne d'évaluation du Hcéres, et le rattachement fonctionnel de chaque unité à l'un des trois collèges est clair. Le nombre et le positionnement des fédérations de recherche mériteraient en revanche d'être mieux précisés dans le RAE. Les entretiens de visite ont montré la pertinence de l'approche transversale des initiatives de recherche que l'UPPA a engagée. **Le comité souligne la lisibilité de la réorganisation conduite sur les forces de recherche, et recommande une pleine mise en valeur du rôle potentiel des missions interdisciplinaires récemment créées<sup>76</sup> dans la stratégie de recherche pour le prochain contrat.**

### *b/ Une politique scientifique dans laquelle la recherche partenariale n'estompe pas les questions de ressourcement scientifique*

**La production scientifique de l'UPPA s'est améliorée au cours de la période, tant en qualité qu'en quantité<sup>77</sup>.** L'orientation marquée et revendiquée de l'établissement vers la recherche partenariale ne fait pas obstacle au maintien d'une recherche fondamentale au cœur de l'activité des laboratoires, les partenaires industriels étant eux-mêmes demandeurs d'une recherche amont porteuse des questions complexes et pluridisciplinaires<sup>78</sup>. L'I-Site E2S participe de cette logique positive en finançant des actions de ressourcement ou des projets de chercheurs non directement inscrits dans ses problématiques spécifiques. **Le comité recommande à l'université de conserver cette démarche de prospective soutenue afin de pouvoir anticiper de futures questions scientifiques** sur lesquelles fonder dans les années à venir le *leadership* de ses équipes.

La visibilité internationale de l'UPPA est en progression<sup>79</sup>. Au-delà de l'accompagnement des collaborations nouées par les chercheurs ou les équipes<sup>80</sup>, l'établissement vise une convergence entre ses projets de recherche internationaux et sa politique institutionnelle. L'université européenne UNITA et la collaboration avec l'université

<sup>73</sup> « Énergie et territoires » et « Écosystèmes, biodiversité et environnement sécurisé ».

<sup>74</sup> « Frontières, patrimoines et défi des différences » et « Justice et territoire ».

<sup>75</sup> Le RAE p. 37 dresse la liste des 22 unités de recherche en 2020 (dont sept UMR avec le CNRS et deux UMR avec Inrae) ; la répartition des effectifs « bruts » fait apparaître un potentiel humain réparti en 56 % pour le collège STEE, 35 % pour le collège SSH et 9 % pour le collège 2EI. Une ventilation affinée par type de personnels figure dans le RAE p. 38.

<sup>76</sup> Les intitulés de ces missions sont : « organiser la subsidiarité énergétique à l'échelle des territoires », « représentations et construction des territoires du futur », « résilience et adaptation de l'écosystème littoral, forêt et montagne », « concilier développement, environnement sécurisé et biodiversité préservée » et « questionner les frontières et relever le défi des différences ».

<sup>77</sup> Entre la période 2010-2014 et la période 2015-2019, on passe de 428 à 474 articles à comité de lecture/on et l'indice d'impact passe de 1,12 à 1,20. Le facteur d'impact moyen croît régulièrement de 2,53 en 2015 à 3,33 en 2019 (données du programme « indicateurs de production des établissements de recherche universitaire – IPERU »). La période est par ailleurs marquée par trois nominations à l'Institut universitaire de France (IUF), l'obtention d'une médaille de cristal du CNRS, d'une médaille de bronze du CNRS, d'un prix Dolomieu de l'Académie des sciences et d'une bourse *Starting Grant* de l'*European research council* (ERC).

<sup>78</sup> L'institut Carnot ISIFoR, labélisé depuis 2011, est un exemple significatif de l'implantation dans la durée de ce type d'interactions.

<sup>79</sup> À titre d'illustration, le nombre de co-publications internationales est en croissance, de 252 en 2015 à 318 en 2019 (RAE, p. 50).

<sup>80</sup> Il peut s'agir d'un appui par des cotutelles de thèse ou d'aides à la mobilité des EC ; il peut s'agir d'une pérennisation sous la forme d'équipes communes internationales comme dans le cas de l'unité mixte internationale, « *Indo-French Center in Applied Mathematics* » ou de l'IC2MC, *International Joint Laboratory - Complex Matrices Molecular Characterization*, (CNRS, Total, Université de Rouen, Institut national des sciences appliquées (Insa) de Rouen, UPPA, Florida State University).

de Saragosse sont ainsi des marqueurs de la stratégie de l'UPPA dans le domaine des SHS. Dans le domaine sciences et techniques, le laboratoire international associé *McLife*<sup>81</sup> prend appui sur les échanges transfrontaliers établis avec l'université du Pays basque, alors que le projet de laboratoire international associant l'UPPA, l'université de Rio de Janeiro, l'entreprise Total et le CNRS est directement inscrit dans la stratégie de E2S. **Le comité conforte la démarche de l'établissement visant à prendre appui sur sa stratégie institutionnelle pour renforcer la visibilité internationale de sa production en recherche.**

*c/ Une politique de soutien à la recherche marquée par une évolution favorable des moyens financiers alors que les moyens humains sont encore insuffisants*

**Les ressources financières de la recherche ont pratiquement doublé au cours de la période évaluée** pour atteindre 28,3 M€ en 2019 (hors masse salariale). Dans le cadre de son plan de retour à l'équilibre imposé par sa situation financière difficile, l'UPPA a fait le choix d'une baisse de 14 % de la part de sa dotation globale de fonctionnement consacrée à la recherche (affectant en particulier la dotation récurrente des unités de recherche), mais parallèlement les ressources externes ont augmenté de façon très significative. Comme attendu, l'I-Site E2S apporte une contribution majeure au budget de la recherche mais les financements européens sont aussi en forte progression pour atteindre 12 M€ sur la période 2015-2019, à comparer aux 3,4 M€ pour la période 2010-2014. L'UPPA a bénéficié de 8 M€ de financements régionaux sur projets, traduisant une adéquation entre la politique de la région Nouvelle-Aquitaine et la stratégie de recherche de l'UPPA. En revanche, le tassement observé sur les ressources ANR<sup>82</sup> hors PIA est peu argumenté dans le RAE<sup>83</sup>. **Le comité relève que l'établissement a su diversifier ses ressources pour la recherche et lui recommande de poursuivre dans cette direction de limitation des risques financiers conjoncturels.** Il souligne le souci, manifesté par l'établissement, de concilier sa stratégie de spécialisation scientifique avec le financement de recherches dans tous les secteurs disciplinaires, soit par appui au montage de projets, soit par soutien direct aux équipes.

**L'accroissement des ressources financières et la montée en puissance des activités de recherche ne se sont pas accompagnés d'une évolution comparable des effectifs de chercheurs et d'EC permanents.** La proportion de chercheurs (C) des organismes nationaux de recherche (ONR) reste modeste, ratio EC/C = 7,5, de même que l'effectif des personnels d'accompagnement de la recherche,  $(EC+C)/(Biatss+ITA^{84}) = 3,6^{85}$ . Le nombre de personnels Biatss<sup>86</sup> a diminué de 7,2 % entre 2015 et 2020. En compensation, des contractuels ont été recrutés par le financement de chaires<sup>87</sup> et de projets régionaux, nationaux et européens. Les sujets dont l'UPPA gagnerait à se saisir dans l'avenir proche comportent une dimension sociale en matière de RH, une dimension scientifique sur le plan de la préservation des compétences<sup>88</sup>, et une dimension politique dans la mesure où le maintien d'un potentiel d'emplois pérennes deviendra un facteur différenciant fort entre les secteurs de l'université. **Le comité suggère à l'établissement de prendre en compte ces différents aspects dans la réflexion qu'il a engagée sur cette question et à les intégrer au plan pluriannuel des emplois qui en résultera.**

**L'établissement a rationalisé et dynamisé son organisation de soutien à la recherche.** La direction recherche et valorisation comprend 12 personnes ; est intégrée à un pôle « recherche, international, innovation, partenariat » dont relèvent aussi de façon transversale la direction des relations internationales et le service commun de

<sup>81</sup> Laboratoire international associé "Management and Climate Impacts on freshwater ecosystems" entre Inrae, UPV-EHU (université du Pays basque), UPPA et *University of California Berkeley*, mentionné comme en cours de signature dans le RAE p. 44.

<sup>82</sup> Agence nationale de la recherche.

<sup>83</sup> Les montants correspondants sont de 0,63 M€ pour 2018, 1,15 M€ pour 2019 et 0,68 M€ pour 2020 (source dataESR), que l'on retrouve dans le schéma du RAE p. 40. Le RAE évoque une baisse du nombre de dépôts de dossiers. Il n'évoque pas les modalités de partage dans la gestion des projets ANR entre l'UPPA et les ONR.

<sup>84</sup> (Personnels) ingénieurs, techniciens et administratifs.

<sup>85</sup> Source RAE. À titre de comparaison, le ratio EC/C est de 3,2 à l'université de Bordeaux et de 1,9 à l'université de Toulouse 3, et le ratio  $(EC+C)/(Biatss+ITA)$  est de 1,2 à l'université de Toulouse 3 (source SIES - MESRI).

<sup>86</sup> Emplois statutaires consacrés directement à la recherche, RAE p. 39.

<sup>87</sup> L'UPPA bénéficie actuellement de six chaires internationales, 14 chaires junior, neuf chaires seniors partenariales et une chaire industrielle ANR. Les finalités et modalités de fonctionnement de chaque type sont détaillées dans le RAE p. 39 ; 24 de ces chaires sont cofinancées par des partenaires.

<sup>88</sup> Il s'agit des compétences scientifiques en matière de recherche et d'innovation, mais aussi des compétences relationnelles établies dans le cadre de partenariats engagés, ou de compétences sur la qualité des services, comme c'est le cas par exemple pour les plateformes.

documentation. Un service de bibliométrie suit la visibilité des travaux et des thématiques de l'établissement<sup>89</sup>, et l'accès aux projets européens a été dynamisé par la création d'une cellule spécialisée dans ce domaine (avec un focus particulier sur la détection et l'accompagnement des projets à déposer auprès de l'ERC)<sup>90</sup>. **Le comité souligne la pertinence du dispositif et la nécessité de le développer qualitativement et numériquement de façon à accroître la visibilité internationale de la recherche de l'UPPA.**

**Référence 10. « Les politiques de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique et technique de l'université contribuent au développement socio-économique et ainsi qu'aux évolutions sociétales » (Référentiel du Hcéres)**

#### *d/ Une stratégie établie de valorisation des résultats de la recherche.*

L'UPPA a défini sa stratégie de valorisation de la recherche et mis en œuvre des outils structurants pour atteindre ses objectifs. Ces derniers visent à contribuer au développement socio-économique de son territoire, à renforcer ses ressources propres et à promouvoir l'excellence de certaines de ses équipes. Cette stratégie est conduite en étroite collaboration avec les ONR<sup>91</sup>. Elle est totalement cohérente avec la politique générale de l'établissement dans sa dimension d'ancrage territorial, en lien direct avec les entreprises et en coopération avec les collectivités territoriales<sup>92</sup>. La mise en œuvre de cette stratégie est sous la responsabilité d'une vice-présidence déléguée recherche partenariale et transfert qui s'appuie sur la direction recherche et valorisation (DRV) pour en assurer le pilotage et la gestion. **Au regard de l'accroissement en cours des activités de valorisation, le comité recommande à l'établissement de veiller à assurer dans la durée les ressources humaines nécessaires à leur gestion.**

#### *e/ Un écosystème de valorisation principalement axé sur les relations partenariales*

L'UPPA est proactive dans la facilitation des interactions entre la recherche publique et le secteur socio-économique. Elle s'appuie sur un comité d'orientation stratégique et un comité des partenaires, structures d'échanges et d'interactions entre les établissements de l'ESR, les entreprises et les collectivités territoriales<sup>93</sup>. Deux organes de coordination, « UPPA-entreprises » et CEPyA<sup>94</sup>, ont été créés au cours de la période de référence pour mieux répondre aux attentes des entreprises et leur simplifier l'accès à l'offre de recherche de l'UPPA.

Les contrats de recherche sont élaborés et pilotés par la cellule contrat de la DRV, en collaboration avec deux structures externes. L'Adera<sup>95</sup>, association commune aux établissements de l'ESR aquitain, assure la gestion administrative de 30 à 45 % des contrats de partenariat de l'UPPA avec les acteurs industriels et portent les cellules de transfert. Elle a été transformée en société par actions simplifiée (SAS) à compter du 30 juin 2020, dont les actionnaires sont l'université de Bordeaux (60 %), l'université de Pau et des Pays de l'Adour (25 %), l'Institut national polytechnique de Bordeaux (10 %) et La Rochelle Université (5 %). L'institut Carnot ISIFoR, piloté par l'UPPA, est « la porte d'entrée » des partenariats dans le domaine de l'ingénierie durable de géo-ressources ; ses recettes ont doublé au cours de la période évaluée. **Le comité encourage l'établissement à étendre le modèle d'intervention d'ISIFoR, efficace dans l'identification et la mise en œuvre de partenariats, à d'autres champs thématiques de recherche.**

<sup>89</sup> Il produit en particulier des tableaux de bord mensuels et a en charge le respect de la charte de publication.

<sup>90</sup> Le RAE ne mentionne actuellement qu'un seul lauréat du programme de l'ERC (*starting grant*). La politique de détection et de soutien aux candidatures en lien avec les ONR (décrite dans le RAE p. 51) a conduit à 19 dépôts de dossier au cours de la période 2015-2019, contre un seul au cours de la période précédente.

<sup>91</sup> Des conventions cadres ont été établies avec le CNRS, Inrae et Inria.

<sup>92</sup> Au-delà de financements directs ou du Fonds européen de développement régional (FEDER), les collectivités assurent la coordination de projets structurants pour le territoire. Les conventions bipartites entre l'UPPA et les communautés d'agglomération comportent un volet recherche et innovation fléché sur des thématiques propres aux différents sites. Les problématiques peuvent concerner par exemple la viticulture, la qualité des eaux, le biomimétisme marin, ou encore le droit de l'énergie et de l'environnement.

<sup>93</sup> Ces deux organes consultatifs figurent sur l'organigramme de l'établissement ; leurs attributions respectives sont évoquées dans le RAE p. 58.

<sup>94</sup> « UPPA-entreprises » est un bureau de liaison créé à l'initiative de l'établissement alors que le « Cluster des Entreprises Pyrénées Adour » (CEPyA) est un club d'entrepreneurs.

<sup>95</sup> Association pour le développement des énergies renouvelables et alternatives.

L'I-Site E2S est intrinsèquement orienté vers le renforcement des partenariats socio-économiques induisant une augmentation significative des ressources propres de l'UPPA. Cette orientation se traduit par une augmentation du nombre de chaires partenariales (30), par la création de sept challenges scientifiques et de six laboratoires communs et par la mise en place du centre de service instrumental UPPA-Tech. Le budget de recherche partenariale a atteint 29,5 M€ au cours de la période 2015-2019, soit une augmentation de 50 % par rapport à la période précédente (2010-2014). L'établissement vise maintenant deux objectifs. Le premier est de dépasser le stade des collaborations ponctuelles pour inscrire dans la durée des relations partenariales incluant les dimensions projet, moyens et stratégie<sup>96</sup>. Le second est d'élargir le champ des partenariats à la fois en termes de thématiques<sup>97</sup> et en termes de typologie des entreprises visées<sup>98</sup>. **Le comité accueille favorablement les initiatives engagées par l'UPPA pour inscrire dans la durée les contrats de recherche avec les grandes entreprises, amplifier les collaborations avec les petites et moyennes entreprises (PME) et élargir les thématiques de sa recherche partenariale.**

*f/ Une offre de plateaux techniques contribuant à l'attractivité de l'UPPA, dont le modèle économique devra faire ses preuves.*

Pour gérer ses nombreux équipements scientifiques et techniques<sup>99</sup>, l'UPPA a créé en 2018 le centre de service instrumental UPPA-Tech au sein du collège STEE, qui assure une gestion centralisée de l'offre de plateaux techniques et ouvre ses ressources aux laboratoires de recherche publics mais aussi aux entreprises. Cette offre instrumentale est sans conteste une réussite, un atout et un élément de l'attractivité de l'UPPA. Grâce aux moyens de l'I-Site E2S, un nombre important de personnels techniques sont appelés à renforcer les plateformes, d'où un enjeu sur la pérennisation des compétences ainsi développées. **Le modèle économique de l'UPPA-Tech est bien maîtrisé et rationnel<sup>100</sup>, mais le comité recommande à l'UPPA de s'assurer qu'il génère des ressources financières suffisantes pour garantir le fonctionnement durable de l'ensemble.**

*g/ Une activité de transfert et de création d'entreprise encore modeste qui doit s'amplifier*

La gestion et la valorisation de la propriété intellectuelle générée par l'UPPA sont confiées à la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Aquitaine (Aquitaine Science Transfert [AST]) dont l'UPPA est actionnaire. Au cours de la période évaluée, la Satt AST a procédé pour le compte de l'UPPA à 27 dépôts de demandes de brevet avec un pic de 13 demandes en 2019. L'UPPA dispose d'un portefeuille de 38 brevets gérés par la Satt AST. Cette dernière procède à la détection de projet, puis en accompagne la maturation, et se charge de la protection de la propriété intellectuelle. Depuis 2015, elle a soutenu 12 projets issus de l'UPPA en investissant 2,1 M€. L'Institut des sciences analytiques et de physico-chimie pour l'environnement et les matériaux (Iprem, UMR CNRS-UPPA) est le principal bénéficiaire de ces financements avec 10 projets sélectionnés sur le total de 12. Le comité regrette de ne pas disposer d'information sur le devenir des projets à l'issue de la phase de maturation. Le transfert d'actifs de propriété intellectuelle a donné lieu à six licences actives dont cinq au cours de la période évaluée, et généré 36 k€ de revenus de licence. Le rapport d'auto-évaluation ne précise pas le nombre d'entreprises créées au cours de la période 2015-2019. **Pour générer davantage d'actifs de propriété intellectuelle et accroître l'activité de transfert, le comité recommande de mettre en œuvre une collaboration plus précoce entre les équipes de recherche et la Satt AST, afin de sensibiliser les chercheurs à la valorisation et d'identifier les possibilités de transfert impliquant une protection de la propriété intellectuelle.**

<sup>96</sup> Le parangonnage avec l'université technologique de Chalmers est en cela pertinent. Les contrats de très grande ampleur avec quelques grands groupes industriels, dans des domaines stratégiques pour le pays, sont opérationnels depuis maintenant plusieurs années.

<sup>97</sup> La liste des chaires partenariales figurant dans le RAE p. 57 fait apparaître la concentration sur les thématiques relevant de E2S et la part encore modeste des SHS. L'établissement mentionne cependant 32 contrats relevant des SHS sur environ 103 pour 2015, correspondant à 25 % des ressources financières (document sur les indicateurs p. 33).

<sup>98</sup> L'établissement mentionne « une légère augmentation du nombre de contrats avec des PME-PMI » (document sur les indicateurs p. 33). La création des « challenges scientifiques » vise à en dynamiser le développement. ISIFoR et le CEPyA jouent un rôle incitatif pour surmonter les difficultés culturelles et techniques.

<sup>99</sup> Notamment obtenus par des financements du PIA ou de la région.

<sup>100</sup> La rentabilité d'UPPA-Tech intègre le montant des équipements et la charge d'assurer la maintenance, le renouvellement et l'amplification de l'offre, ceci avec un personnel hautement qualifié. Le modèle prévoit des ressources de tarification des prestations mais aussi des retours sur les financements obtenus par l'intermédiaire des appels à projets. Le modèle est pertinent dans son principe mais il est nécessaire de disposer des ressources financières pour le maintien à hauteur du parc et de la qualité de l'offre.

## Attente 2 - un développement de la recherche en liens étroits avec le développement du territoire : comment maintenir une recherche publique en partenariat direct avec l'écosystème industriel ?

Bien que naturellement justifié dans le cas de l'UPPA, ce questionnement est peu abordé dans le RAE. Il est ravivé par la singularité du *consortium* E2S-UPPA, dans lequel l'université et les ONR sont les seuls établissements publics engagés aux côtés de partenaires industriels majeurs. L'évaluation de la candidature à la labélisation I-Site du projet E2S se préoccupait déjà d'une orientation trop marquée vers Total, et signalait comme un point faible que « les relations avec les entreprises risquent de mener à une dépendance ou à la perception d'une dépendance »<sup>101</sup>.

Sur le principe, la contribution de l'université au développement technologique et économique de son territoire relève de ses missions de service public. Elle se réalise au travers d'un schéma partenarial classique où interviennent des entreprises privées, mais aussi des collectivités territoriales, dans lequel les intérêts de chacun dépendent de sa capacité à répondre aux attentes des autres.

La dimension éthique peut théoriquement être en jeu dans des conflits d'intérêt ou dans le refus d'un des partenaires d'associer son image à des choix de l'autre, même hors du champ contractualisé de leur collaboration. **Le comité recommande à l'établissement d'anticiper de telles situations par la mise en place d'une réflexion prenant en compte l'évaluation de tels risques, la politique d'intégrité scientifique qu'il a récemment mise en œuvre et les principes déontologiques de la fonction publique auxquels il est par ailleurs soumis.**

La question de l'indépendance scientifique se pose à deux niveaux. Au niveau de l'activité scientifique elle-même, le comité a relevé (voir ci-dessus) que l'implication des laboratoires dans la recherche appliquée n'excluait pas une attention soutenue à des problématiques de recherche fondamentale, ce qui reste la principale garantie d'une visibilité durable indépendante d'un environnement contraint. En complément, continuer à privilégier le critère objectif du « meilleur niveau scientifique »<sup>102</sup> constitue un facteur essentiel pour demeurer *leader* dans les partenariats. Les engagements pris par l'établissement dans le cadre de l'I-Site et son affichage d'une spécialisation en phase avec les forces de recherche et développement (R&D) locales sont des paramètres de la trajectoire scientifique qu'il a choisie. Conserver la maîtrise de cette trajectoire implique pour l'université la capacité de maintenir des orientations qui lui sont propres, irriguées par d'autres lignes de force en interne<sup>103</sup>. Cela passe aussi par une clarification des rôles de conseil, d'avis, d'accompagnement ou de décision dans les multiples instances impliquant des partenaires privés au niveaux opérationnel et stratégique. **Cela conduit enfin à faire évoluer la politique partenariale vers une diversification des collaborations (atténuation des risques de dépendance) et une inscription dans la durée de certains partenariats (dépassement des effets d'aubaine sur des contrats ponctuels), deux directions dans lesquelles l'UPPA s'est engagée.**

L'enjeu principal se situe néanmoins au niveau économique, déjà évoqué ci-dessus à propos des ressources de la propriété intellectuelle<sup>104</sup> ou des plateformes. Il s'agit, au-delà des affirmations de principe du RAE<sup>105</sup>, de s'assurer que les équilibres partenariaux et la validité de leur modèle économique bénéficient à l'université à la pleine hauteur de ses investissements. Ces questions peuvent être techniquement complexes<sup>106</sup>, mais **le comité**

---

<sup>101</sup> Rapport Hcéres d'évaluation de l'UMR 5150 (2015), page 5 : « Dans le cadre de la convention tripartite liant l'UPPA, le CNRS et TOTAL, un comité de suivi se réunissant tous les quatre mois a été mis en place. Il comprend quatre membres de droit et quatre experts extérieurs. Il approuve le budget de l'unité et examine les projets de protection et de valorisation des résultats obtenus conformément aux termes de la convention de l'unité ».

<sup>102</sup> La politique de l'I-Site est de positionner les projets par rapport à des enjeux scientifiques plutôt que par rapport à des partenariats et de financer des actions de recherche sans visée applicative immédiate.

<sup>103</sup> On a développé précédemment les risques d'une « universités à deux vitesses ».

<sup>104</sup> Le rapport d'évaluation de la candidature à la labélisation I-Site du projet E2S relevait déjà que « les règles de partage de la propriété intellectuelle entre l'université et les partenaires industriels sont insuffisamment précisées ».

<sup>105</sup> Le RAE p. 4 indique à propos de ces partenariats : « atout certain pour accroître les ressources propres » générant un « modèle économique viable » au bénéfice de l'université.

<sup>106</sup> Lorsque l'on aborde, par exemple, les différents modes de décompte différents des moyens humains mis à disposition dans les engagements des différents partenaires (en personnes, en équivalent temps plein, en euros) ou sur les modes de prise en compte des amortissements.

recommande à l'établissement de se doter des expertises permettant cette analyse économique approfondie de la balance entre les coûts et les bénéfices de sa politique partenariale.

## 2 / La politique de formation tout au long de la vie

**Référence 11. « L'université pilote une offre de formation tout au long de la vie et porte des modalités d'enseignement, au regard de son positionnement et de sa stratégie nationale et internationale. » (Référentiel du Hcéres)**

### *a/ L'organisation et le pilotage de l'offre de formation*

**L'architecture d'ensemble de l'offre de formation de l'UPPA est cohérente avec son positionnement et sa stratégie. Elle se décline en une offre très fournie et diversifiée au niveau licence, centrée sur les besoins locaux, incluant un objectif de développement de l'alternance, et une offre de niveau master centrée sur le développement des liens entre formation et recherche avec des visées ambitieuses en matière d'internationalisation.**

Cette structuration différenciée se traduit au plan opérationnel dans la réorganisation de l'UPPA en collèges regroupant des CIF et des CIR sur le périmètre de leurs champs thématiques.

Elle offre aussi une nouvelle illustration du caractère partenarial de la politique de l'établissement, qu'il s'agisse d'accueil en formation de proximité des lycéens du territoire ou de réponse plus spécialisée aux besoins des acteurs socio-économiques en matière de technologies innovantes ou des enjeux sociétaux. Si l'établissement est très clair, à travers son RAE, concernant sa volonté de développer les liens avec le monde socio-économique, il précise peu comment les besoins sont identifiés, ni suivant quels critères il arbitre ses choix face aux diverses sollicitations (branches industrielles, collectivités territoriales). **Le comité recommande à l'université d'explicitier les lignes directrices suivant lesquelles elle intègre aux évolutions de son offre de formation les demandes de son environnement afin de programmer et de suivre les actions qui en découlent.** Il souligne qu'une telle formalisation manifesterait la volonté, souvent évoquée lors de la visite, d'inscrire dans la durée certains partenariats de l'établissement.

**Le pilotage de l'offre de formation est clairement organisé** avec une répartition des rôles où le niveau central (commission de la formation et de la vie universitaire [CFVU], vice-présidence de la CFVU, direction des enseignements et de la vie étudiante [DEVE]) assure la maîtrise et la cohérence de l'offre de formation dans sa globalité et où les collèges portent de façon décentralisée la responsabilité des mentions sur les plans pédagogique, des coûts et de la qualité. Les COM mis en place en 2018 constituent l'interface fonctionnelle entre les deux. Les entretiens conduits lors de la visite ont témoigné d'**une adhésion large à ce dispositif de partage.**

L'UPPA s'est engagée de longue date dans une démarche qualité de ses formations. Outre les certifications de type ISO obtenues pour les formations d'ingénieur et les écoles doctorales, les pratiques internes témoignent du rôle effectif accordé aux conseils de perfectionnement et prévoient même depuis 2007 une procédure de labélisation explicite de certaines mentions, rendant visibles des critères de qualité répertoriés. **Le comité souligne la dynamique d'amélioration continue des formations, mais recommande d'y associer comme un critère de qualité une efficacité accrue de la communication en direction des étudiants et des enseignants.**

**La progression des effectifs met en évidence des évolutions sensibles quant au profil des différents collèges.** Elles sont significatives lorsque l'on considère la répartition licence/master/doctorat (L/M/D) : le collège SSH connaît une croissance très forte de ses effectifs en L (+ 26 %) mais une baisse en M (- 13 %), à l'inverse du collège STEE où l'effectif en L croît très faiblement et celui du M augmente de 19 %. La mise en place des COM a plus largement permis une prise de conscience des potentialités et des faiblesses de chaque collège, et l'échange d'informations qu'ils permettent est salué par tous les acteurs. Cependant, même si chaque COM présente des objectifs spécifiques dans le domaine de la formation, ils restent à ce stade très globaux, hétérogènes dans leur forme suivant les collèges et peu opérationnels s'agissant des actions à mettre en œuvre (cibles, jalons ou indicateurs de suivi pas toujours précisés). **Le comité recommande à l'établissement de perfectionner l'outil dont il s'est doté avec les COM pour viser à la fois une meilleure opérationnalité dans les collèges et un meilleur suivi de la cohérence globale au niveau de l'université.**

### *b/ Une montée en puissance attendue sur les formations par alternance*

La volonté politique affirmée de développer les formations par alternance trouve un écho favorable dans les collèges qui la mettent en œuvre. **La démarche de création est organisée**, impliquant l'accompagnement du service d'appui à la formation continue (FORCO) depuis l'expression des besoins des équipes pédagogiques jusqu'au montage financier et à la validation. Le regroupement en collèges favorise l'émergence de formations par alternance dans des composantes où elle était peu présente grâce aux échanges de pratiques avec des structures bénéficiant d'une expérience acquise en la matière (comme les IUT ou l'IAE)<sup>107</sup>. Les coûts des formations en alternance sont suivis mais certains points du modèle économique restent imprécis<sup>108</sup>. Le principe exprimé par l'établissement de mobiliser des ressources propres de formation par alternance pour financer des formations au sein des collèges trouve ses limites dans **des recettes qui sont restées modestes pendant la durée du contrat**<sup>109</sup>.

**Transformer l'actuelle politique incitative en véritable stratégie** nécessiterait une analyse approfondie des potentialités à long terme (inventaire prospectif des partenaires et des viviers d'étudiants, estimation des débouchés professionnels, analyse du potentiel d'enseignants mobilisables) et des risques<sup>110</sup>. **Le comité relève que l'établissement a amorcé des actions dans cette direction**<sup>111</sup> ; **il l'engage à les intensifier pour optimiser l'implantation de ses formations par alternance et pour se rapprocher de ses objectifs pour ce qui est des ressources financières associées.**

**Référence 12. « L'université développe un ensemble de dispositifs institutionnels garantissant une action coordonnée et opérationnelle au service de l'offre de formation et de son internationalisation. » (Référentiel du Hcéres)**

### *c/ Une stratégie à consolider s'agissant des formations à l'international*

L'objectif général « d'internationaliser à toutes les échelles » vise en particulier la politique de formation de l'UPPA. **L'établissement dispose d'atouts objectifs, dont des partenariats transfrontaliers solides établis de longue date et une logique active de formalisation de réseaux entre établissements internationaux**<sup>112</sup>. Il est engagé dans de multiples actions de mobilité étudiante et s'appuie sur des conventions de doubles diplômes (38 doubles diplômes<sup>113</sup>), mobilisant des financements consistants et diversifiés<sup>114</sup>. Il se dote d'outils internes pour le renforcement des compétences linguistiques, l'accueil et le soutien à la mobilité (centre de ressources en langues, Welcome desk).

L'ensemble offre le tableau d'une activité réelle sur les formations à l'international que confirment les données chiffrées<sup>115</sup>, mais le comité reste en attente d'une analyse (par collèges, par zones géographiques, par cibles thématiques) qui permettrait de dégager les lignes directrices d'un pilotage coordonné des diverses actions. **Le comité engage l'établissement à mieux caractériser sa politique de développement de formations à l'international et à expliciter les articulations de celle-ci avec les visées internationales de sa politique de recherche et de sa stratégie institutionnelle.** Les organigrammes tant politique (vice-présidences et chargés de mission) qu'administratif (pôles et services) témoignent de cette intention d'un pilotage intégré mais les principes et objectifs de ce pilotage gagneraient à être formulés, et ses effets à être mesurés dans la durée. **Le comité invite la gouvernance à réfléchir sans attendre aux moyens de concilier la montée en puissance de la**

<sup>107</sup> Initialement ciblée sur le niveau licence, les résultats de la politique d'incitation de l'établissement s'observent plutôt sur les masters pendant ce contrat (RAE, p. 76).

<sup>108</sup> Par exemple les principes de prélèvement sur les ressources propres, annexe 18 du RAE, p. 2.

<sup>109</sup> Que ce soit en chiffre d'affaires, en nombre de diplômés ou en heures-stagiaires, les chiffres évoluent peu entre 2014 et 2019, et demeurent de 17 % à 20 % inférieurs à la cible 2020, voir indicateur du contrat de site-volet spécifique IC7.

<sup>110</sup> Particulièrement dans le contexte de restructuration nationale des modes de financement de l'alternance.

<sup>111</sup> RAE, p. 76 ou annexe 27 du RAE, p. 69.

<sup>112</sup> À l'échelle européenne, c'est le cas de l'UNITA mais aussi du projet ECBS- *European Cross-Border Skills* dont l'UPPA est porteur, impliquant sept établissements partenaires et centré précisément sur les relations transfrontalières.

<sup>113</sup> Liste détaillée dans l'annexe 41 du RAE.

<sup>114</sup> Les financements 2018-2019 s'élevaient à 513 296 € pour la mobilité entrante et 817 570 € pour la mobilité sortante, provenant de sources diversifiées dont le conseil régional Nouvelle Aquitaine (213 320 €) et Erasmus+ (316 250 €).

<sup>115</sup> Quelques données à titre d'illustration pour 2018-2019 (source indicateur spécifique du contrat de site IS6) : 14,8 % des diplômés ont effectué une mobilité sortante, dont 2,3 % dans l'espace transfrontalier ; 13 % des inscrits sont issus d'un système éducatif étranger ; au niveau des inscrits en master, 21,6 % des étudiants sont de nationalité étrangère, dont 1,2 % en provenance de l'espace transfrontalier.

**logique de projets avec le fonctionnement actuel des échanges transfrontaliers, fondé sur la pérennisation d'actions bâties de longue date.**

### *d/ Un engagement marqué en matière d'innovation pédagogique*

L'UPPA mène une **politique active visant à la transformation pédagogique et numérique de l'enseignement**. En externe, son expertise est reconnue comme en témoignent entre autres la labélisation « nouveau cursus à l'université » (NCU) pour son projet Spécialisation progressive et accompagnée des cursus étudiant (SPACE), le pilotage du projet national Hype-13<sup>116</sup> ou le portage, au sein de la convention de coopération territoriale, de l'action consacrée aux services numériques pour l'orientation des apprenants. En interne, la dynamique est réelle dans la transformation des modes d'enseignements (en particulier sur la co-modalité et l'hybridation) : actions de formation à destination des enseignants<sup>117</sup>, investissements dans de nouveaux équipements et espaces pédagogiques, appels à projets internes et congés pour projet pédagogique. Les actions sont le plus souvent trop récentes pour permettre une mesure fiable de leurs effets objectifs et la phase actuelle de foisonnement des initiatives gagnerait à évoluer vers une organisation globale visant une meilleure efficacité ; l'établissement observe lui-même que cela est nécessaire<sup>118</sup>. Il est également conscient de la place modeste de l'approche par compétences dans ces actions alors qu'il la présente comme essentielle dans la politique de transformation des licences<sup>119</sup>. **Le comité conforte l'analyse de l'établissement sur la nécessité d'une coordination plus aboutie des dispositifs d'innovation pédagogique et de leur évaluation, en y intégrant l'approche par compétences dans les parcours de formation.**

## 3 / Le lien entre recherche et formation

**Référence 13. « L'université développe des liens entre la formation et la recherche : une articulation des activités de formation et de recherche, une politique cohérente de recrutement des personnels et une politique coordonnée de documentation. » (Référentiel du Hcéres)**

### *a/ Une formation doctorale de qualité, au bénéfice d'un nombre croissant de doctorants*

La formation doctorale est pilotée par deux écoles doctorales : « Sciences exactes et applications » (SEA, ED211) et « Sciences sociales et humanités » (SSH, ED481). Deux évolutions sont perceptibles pendant la période de référence : d'une part, une poursuite de la politique concernant la qualité du fonctionnement<sup>120</sup> ; et d'autre part, une augmentation significative du nombre de doctorants (21 % sur l'ensemble, près de 60 % pour l'ED SEA), avec notamment l'accroissement régulier du nombre d'étudiants étrangers (de 42,7 % de l'effectif global en 2015-2016 à 51,4 % en 2019-2020). Cette croissance s'appuie sur celle tout aussi marquée des financements, par l'I-Site principalement, mais aussi par les collectivités territoriales (région), l'ANR, l'Europe et par les partenaires socio-économiques. Deux projets COFUND<sup>121</sup> (dont un porté par l'UPPA) viennent compléter cette dynamique à partir de l'année universitaire 2020-2021. L'implication de l'UPPA dans les partenariats internationaux favorise un nombre élevé de cotutelles de thèses (119 sur 648 doctorants). Les thèses réalisées dans le cadre de partenariats industriels<sup>122</sup> concourent à des taux d'insertion professionnelle des docteurs à trois ans qui sont conformes à la moyenne nationale<sup>123</sup>.

<sup>116</sup> Projet HyPE-13 - Hybrider et partager les enseignements - porté par un consortium de 12 universités françaises, lauréat de l'AAP « Hybridation des formations de l'enseignement supérieur » dans le cadre du PIA.

<sup>117</sup> Ces formations sont proposées par un service créé à cet effet, le pôle Accompagnement et ressources aux technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (ARTICE) de la direction du numérique et par le service universitaire de pédagogie (SUP), RAE p. 83-85 et annexe 45 du RAE.

<sup>118</sup> Le RAE, p. 84 évoque la nécessité de « rendre la démarche de l'innovation pédagogique plus lisible, de globaliser les résultats jusqu'ici éclatés et de favoriser l'essaimage ».

<sup>119</sup> RAE, p. 69, 81, 85.

<sup>120</sup> L'ED SEA a obtenu la certification ISO 9001 dès 2015 et l'ED SSH fin 2019, validant des procédures de qualité sur l'ensemble de la chaîne du doctorat.

<sup>121</sup> Appel à propositions H2020-MSCA-COFUND-2019 du programme Actions Marie Skłodowska-Curie du pilier Excellence Scientifique d'Horizon 2020.

<sup>122</sup> Par exemple, 24 des 36 chaires sont cofinancées par des partenaires, et toutes prévoient suivant leur type entre une et trois allocations doctorales.

<sup>123</sup> L'indicateur IS4 fait état pour l'UPPA d'un taux de 82 % pour 2014 et 92 % pour 2015. Il est de 91 % au niveau national pour les docteurs 2014 (indicateur 7.29 p. 256 du document repères et statistiques 2020 du MESRI).

Seuls 10 % des étudiants de master de l'UPPA poursuivent actuellement leurs études en doctorat, mais un programme ambitieux de financement de thèses, notamment au moyen de partenariats industriels, vise à renforcer la poursuite d'études à ce niveau. Le rapprochement au sein de chaque collège des masters, des écoles doctorales et des unités de recherche est un facteur favorable. Dans le périmètre de l'I-Site, le projet GREEN (*Graduate schools for energetic and environmental innovation*), labélisé récemment par l'AAP « Structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence-SFRI » du PIA3, est aussi ciblé sur la continuité entre M et D ; il vise 33 % de poursuite en thèse à très court terme pour atteindre 50 % dans les dix ans. L'UPPA mise sur le vivier d'étudiants issus de ses partenariats internationaux et sur une attractivité accrue du fait de l'intérêt sociétal des thématiques énergie et environnement qu'elle porte. **Le comité souligne la pertinence du choix qui est fait de construire la politique doctorale sur des partenariats démultipliés. Il relève néanmoins le niveau ambitieux des objectifs de croissance affichés, et recommande à l'établissement d'en vérifier régulièrement la réalisation en matière de résultats intermédiaires, en s'assurant que le potentiel des habilités à diriger des recherches (HDR) est en correspondance avec la croissance visée.**

### *b/ Des réorganisations nécessaires et bien avancées en matière de politique documentaire*

La politique d'offre documentaire a fait l'objet d'un travail important de restructuration en réponse aux recommandations du précédent rapport d'évaluation 2015 du Hcéres<sup>124</sup>. Le résultat est une organisation plus cohérente et rationalisée des différents sites, en matière de fonds documentaire, d'implantation et d'organisation des espaces. Cette démarche permet de développer à l'échelle du territoire desservi par l'UPPA des politiques plus cohérentes et adaptées aux besoins des différentes catégories d'usagers, en adéquation avec l'offre de formation et la recherche. Un portail HAL a été ouvert en 2018, et l'établissement est proactif pour inciter au dépôt de texte intégral. Pour répondre à de forts enjeux et pour faire face à une importante croissance de son activité, le SCD se positionne comme acteur pour contribuer à implémenter la politique de science ouverte de l'établissement."

---

<sup>124</sup> Voir le précédent rapport d'évaluation du Hcéres de 2015, p. 19 : « une offre documentaire exhaustive à rationaliser avec anticipation des potentiels effets collatéraux ».

# La réussite des étudiants

## 1 / Des dispositifs classiques mais pertinents et reconnus dans l'accompagnement du parcours des étudiants

**Référence 14. « L'université favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. » (Référentiel du Hcéres)**

L'UPPA accorde de l'importance à la réussite des étudiants, à leur orientation et à leur insertion. Elle affiche **des résultats très positifs quant à la réussite des étudiants** au regard des cibles nationales<sup>125</sup>. Les dispositifs d'accompagnement des parcours sont classiques mais cohérents et pilotés avec dynamisme.

Les actions usuelles en matière d'information et d'orientation des lycéens et des étudiants témoignent d'un **souci particulier d'harmonisation des supports et des procédures**. L'université décline également une **politique en direction de certains territoires** pour offrir à tous les publics des conditions plus favorables à la poursuite d'études post-bac. Cette dimension territoriale, avec entre autres l'objectif d'une meilleure coordination des acteurs locaux, est reconnue et renforcée par le succès du projet ACCES<sup>126</sup>, portant sur la réduction du poids des inégalités et l'accompagnement des jeunes des territoires défavorisés dans le *continuum* bac-3/+3.

Les nombreux dispositifs de suivi individualisé des parcours sont décrits de façon très détaillée dans le RAE. Ils témoignent d'une mise en œuvre concrète de la volonté affichée de proposer à chacun une aide à la réussite académique, professionnelle et personnelle. Les pratiques de l'UPPA en la matière ont été confortées par la labélisation NCU en 2017 du projet SPACE précisément consacré à la spécialisation progressive et accompagnée des cursus des étudiants au niveau L. Au-delà des moyens dévolus pour mettre en place de nouvelles actions, **un bénéfice majeur de ce projet est de permettre une mesure objectivée de leurs résultats, renforçant la professionnalisation du pilotage des dispositifs d'accompagnement**.

La préparation à l'insertion professionnelle est coordonnée par le service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SCUIO-IP) ; il est difficile d'évaluer l'impact des actions entreprises<sup>127</sup> faute d'analyse de données chiffrées<sup>128</sup>. Les initiatives d'incitation et de soutien à l'entrepreneuriat étudiant témoignent d'implications conjuguées de l'université et des collectivités locales. Le suivi de l'insertion professionnelle est assuré par l'observatoire de l'établissement (ODE). Très élevés (supérieurs à 80 % en L et LP), les taux de réponse aux enquêtes témoignent d'une **organisation efficace et d'une maîtrise des procédures d'enquête**. Le comité souligne comme un point positif le fait que les résultats soient disponibles pour être exploités dans le pilotage interne et la communication externe des différentes mentions. **Il reste néanmoins en attente, dans le RAE, d'une analyse politique globale des résultats d'insertion**, par grand secteur disciplinaire et par niveau de diplôme, qui offrirait une image plus politique du devenir des diplômés et de leur adaptation aux attentes du monde professionnel.

---

<sup>125</sup> Pour la réussite en L, l'UPPA avoisine 60 % en trois ans, 18 % en quatre ans pour une moyenne nationale voisine de 43 % et 14 % respectivement. Pour la réussite du M en deux ans, l'UPPA est autour de 75 %, pour un taux national proche de 55 %. L'ODE donne des indications très précises sur ces taux de réussite par formation.

<sup>126</sup> Projet ACCES (accompagner vers l'enseignement supérieur) lauréat de l'AAP « Dispositifs territoriaux pour l'orientation vers les études supérieures » de l'action « Territoires d'innovation pédagogique » du PIA3 ; projet co-porté par les universités de Bordeaux, Bordeaux-Montaigne, de Pau et les Pays de l'Adour, l'académie de Bordeaux et la Chambre de commerce et d'industrie de Nouvelle-Aquitaine.

<sup>127</sup> RAE, p. 99.

<sup>128</sup> À titre d'exemple, dans les dernières cohortes publiées par l'ODE, le taux de diplômés actifs en emploi est de 91 % en licence professionnelle (dont 79 % en emploi stable) et 92 % en master (dont 72 % en emploi stable). Les tendances générales sont marquées par leur stabilité au cours des dernières années, et leur conformité aux données nationales (voir indicateur 7.28 p. 255 du document repères et statistiques 2020 du MESRI).

## 2 / Une démarche à confirmer vers une vision plus intégrative de la qualité de vie des étudiants

### **Référence 15. « L'université soutient le développement de la vie étudiante, l'engagement des étudiants dans la gouvernance et favorise le bien-être étudiant. » (Référentiel du Hcéres)**

La politique de développement de la qualité de la vie étudiante intègre l'ensemble des champs attendus : santé, sport, culture et art, lieux de vie, égalité, citoyenneté, lutte contre le harcèlement, mobilité. Les services la mettant en œuvre sont regroupés au sein du pôle « formation et vie étudiante », ce qui traduit une vision intégrative de la vie étudiante où le parcours individuel de formation de chacun est abordé conjointement à tous les autres aspects de la vie étudiante. **La partie correspondante du RAE étant essentiellement descriptive, le comité ne peut que relever la diversité des actions entreprises, rendant compte d'un engagement effectif de l'établissement.**

Les entretiens ont permis de mettre en évidence le rôle positif du développement de l'offre culturelle et sportive dans la dynamisation de la vie de campus ou encore les évolutions pertinentes du service de médecine préventive et de promotion de la santé<sup>129</sup>. Ils témoignent d'un accueil favorable de la nouvelle organisation des services, tout en faisant apparaître la nécessité d'une clarification des missions de chacun. Ils confirment une attente récurrente des étudiants, qui souhaitent être toujours plus associés à la vie de l'établissement. L'implication des étudiants s'entend à la fois au plan institutionnel (où elle est réelle pour la vice-présidence étudiante mais plus variable pour les élus à différents niveaux) et au travers des associations, sur lesquelles l'établissement a la volonté de s'appuyer comme interlocutrices et comme relais des initiatives. Focalisée de ce fait sur des publics et objectifs particuliers, l'implication des étudiants est difficile à appréhender de façon globale.

Au plan plus structurel, l'implantation de composantes de formation sur cinq campus amène la direction de l'établissement à assumer une politique de la vie étudiante différenciée suivant les sites. Le principe de réalité pour ce qui concerne les moyens conduit à une offre adaptée à chaque contexte : tous les services ne peuvent être démultipliés (certains cependant ont une double implantation) et les collectivités locales jouent alors un rôle tout à fait central. Les différents sites ayant par ailleurs leurs spécificités (géographiques, sociologiques, pédagogiques), cet éclatement ne favorise pas un sentiment d'appartenance des étudiants à l'UPPA en tant qu'établissement, et leur implication s'envisage plutôt à l'échelle de leur campus, voire de leur filière<sup>130</sup>.

**L'établissement étant maintenant doté d'une organisation centralisée des services en charge de la vie étudiante, le comité suggère de lui confier, sous un pilotage politique approprié, la mission d'une analyse objectivée de l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement ; elle pourrait prendre en compte une estimation plus explicite des attentes des étudiants eux-mêmes, un état de l'existant et du potentiel sur chaque site, ainsi qu'une formalisation des objectifs que se fixe l'université en la matière.**

---

<sup>129</sup> Il s'agit d'un progrès objectif dans la mesure où le précédent rapport d'évaluation du Hcéres en 2015 formulait comme un point faible « une prévention santé et un suivi médical des étudiants très insuffisants ».

<sup>130</sup> Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres en 2015 formulait déjà comme un point faible « une participation à la vie des campus assez faible et une vie étudiante excessivement déléguée aux collectivités territoriales sur les sites délocalisés » ; il recommandait « d'associer les étudiants à la vie de l'établissement et particulièrement au pilotage de la vie de campus pour permettre l'émergence d'une vie étudiante de qualité. »

## Conclusion

La période évaluée marque pour l'UPPA une étape essentielle de sa trajectoire. Elle lui ouvre de nouvelles perspectives et la confronte à de nouveaux enjeux. En s'appuyant sur les appels à projets nationaux ou européens, l'université a conduit une stratégie de renforcement des axes constitutifs de son identité : une activité partenariale valorisant son expertise dans des domaines scientifiques à enjeu sociétal, une identification forte avec ses territoires d'implantation, une tradition d'échanges transfrontaliers. Le succès le plus manifeste de cette stratégie clairvoyante est l'obtention de la labélisation I-Site pour le projet E2S qui renforce le positionnement de l'UPPA à l'égard de ses partenaires et dans le paysage national de l'ESR.

Les effets transformateurs des divers appels à projets impactent aussi le fonctionnement interne de l'université, qui a mené au cours des dernières années une restructuration profonde de son organisation, de sa gouvernance et de son administration. Le nouveau modèle est en cohérence avec la stratégie de l'université. Le socle est solide dans l'exercice des missions de formation, de recherche et de valorisation. Les progrès sont significatifs en matière de pilotage, même si des fragilités persistent dans la mise à niveau des outils, la convergence des processus et la robustesse des prévisions.

L'I-Site E2S étant la colonne vertébrale de la stratégie de l'UPPA, sa pérennisation est à court terme l'enjeu majeur de l'établissement.

Un autre marqueur de la stratégie de l'université est son engagement affirmé dans ses missions de service public. Elle les remplit pleinement, y compris dans la gestion parfois délicate des équilibres territoriaux entre ses sites d'implantation. Elle cherche à en concilier l'exercice avec la logique de concentration des moyens sur les thématiques scientifiques qui innervent le périmètre de l'I-Site. Sur cette ligne de crête, l'UPPA assume parfois des choix nets, comme celui de gérer de façon indépendante les enseignements de niveau L (relevant de sa mission de formation à l'échelle de son territoire) et les niveaux M et D (relevant de l'objectif de visibilité à l'échelle nationale ou internationale). Une crainte est perceptible au sein de l'établissement : que cette logique de différenciation des cibles ne dérive vers une hiérarchisation entre disciplines ou activités. Le fait est que des évolutions sont observables dans les profils de chacun des trois collèges.

La volonté de la gouvernance d'entraîner toute l'université dans la dynamique créée autour de l'I-Site en ne laissant personne « sur le bord du chemin » est réelle. Elle se traduit par une politique de rééquilibrages, qu'il s'agisse de promouvoir à l'international le potentiel scientifique des SHS ou de répartir en interne les marges de manœuvre dégagées sur les moyens pour soutenir tous les domaines de recherche. La multiplication des financements sur projets et l'accroissement des ressources propres se trouvent à ce titre au centre du modèle économique de l'établissement. Mais ce sont les choix d'affectation et de caractérisation des emplois pérennes qui s'avéreront les plus discriminants pour dessiner dans la durée les lignes directrices de l'université cible.

Le degré d'appropriation du « nouveau modèle d'université » est encore variable au sein de la communauté universitaire. Celle-ci a conduit ces dernières années de nombreuses réformes dans un contexte difficile de redressement financier, tout en portant des projets de grande ampleur. Une adhésion éclairée passe maintenant par une meilleure visibilité sur l'avenir. Elle nécessite de pouvoir communiquer en s'appuyant sur des projections précises quant aux effets de la stratégie choisie et sur des jalons dans son déploiement. Elle passe aussi par la démonstration réaffirmée qu'inscrire aujourd'hui ce changement d'échelle dans la trajectoire de l'établissement est la voie vers une reconnaissance renforcée de l'UPPA dans les évolutions de l'enseignement supérieur.

### 1 / Les points forts

- Une capacité démontrée par l'établissement à conduire des transformations de grande ampleur, en particulier grâce à la mobilisation de l'ensemble des acteurs impliqués.
- Une stratégie de l'établissement explicite et assumée, clairement identifiée par l'ensemble de ses partenaires publics comme privés.
- Une recherche partenariale dense et variée au service de l'établissement.
- Une politique prenant appui sur les appels à projets nationaux et européens efficace pour valoriser ses spécificités et consolider sa visibilité.
- Un pilotage de l'offre de formation et un accompagnement du parcours des étudiants concourant à de très bons résultats lorsque l'on considère leur réussite.

## 2 / Les points faibles

- Un déficit de performance persistant des systèmes d'information de gestion qui handicape le fonctionnement de l'établissement au quotidien.
- Une efficacité insuffisante de la communication interne, en particulier sur les mutations de l'établissement, pénalisant l'appropriation de sa politique par l'ensemble de la communauté universitaire.
- Une vision insuffisamment globalisée et prospective des évolutions rendues nécessaires par la croissance de l'activité de l'établissement dans l'affectation des emplois, notamment sur ressources propres.
- Une implication des étudiants dans le fonctionnement et la vie de l'établissement toujours difficile à appréhender.
- Une convergence inaboutie des pratiques locales d'amélioration continue pour les transformer en une stratégie globale de la qualité à l'échelle de l'établissement.

## 3 / Les recommandations

- Poursuivre les initiatives engagées pour intégrer l'ensemble des disciplines, en recherche et en formation, dans la dynamique de transformation impulsée par l'I-Site.
- Cartographier l'ensemble des outils de gestion existants, assurer leur intégration au schéma directeur des systèmes d'information, et ouvrir dans ce cadre une réflexion sur l'outil de gestion Cocktail.
- Impulser une réflexion sur la politique d'emplois, qui tienne compte des transformations récentes de l'établissement, et produire en conséquence un plan pluriannuel, gage de visibilité pour l'établissement et la communauté universitaire.
- Structurer davantage la trajectoire amorcée pour améliorer la visibilité internationale en calibrant le positionnement initial sur la réalité de l'existant (en matière de rayonnement des forces de recherche et de synergies potentielles entre les actions institutionnelles, scientifiques et pédagogiques engagées) et en identifiant des jalons objectivables permettant de valider les étapes à franchir.
- Mener une analyse formalisée de l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement, tant sous l'angle de l'identification de leurs attentes que des actions menées par l'établissement sur chaque site, et fixer à l'issue de cette étude quelques objectifs mesurables.
- Renforcer les processus de valorisation des résultats de la recherche et valoriser la propriété intellectuelle dès la conception des projets conduits en partenariat ou en collaboration.
- Mobiliser tous les moyens nécessaires à la sécurisation de la trajectoire financière de l'établissement, en particulier en matière de recettes.

## Liste des sigles

### A

AAP	Appel à projets
Adera	Association pour le développement des énergies renouvelables et alternatives
ANR	Agence nationale de la recherche

### B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
--------	---

### C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIF	Composante interne de formation
CIR	Composante interne de recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Com	Contrat d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae

### D

DEG	Droit, économie, gestion
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DIRD	Dépense intérieure de recherche et développement
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DUT	Diplôme universitaire de technologie

### E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
ENSG	École nationale des sciences géographiques (IGN)
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European Research Council</i>
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation

### F

FR	Fédérations de recherche
----	--------------------------

### G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GVT	Glissement vieillissement technicité

## H

Hal	Hyper articles en ligne
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
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
INP	Institut national du patrimoine
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
I-Site	Initiatives-Science – Innovation – Territoires – Économie
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

Labex	Laboratoires d'excellence
LP	Licence professionnelle

## M

MCF	Maître de conférences
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

## N

NCU	Nouveaux cursus à l'université (label)
-----	--

## P

PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIA2	Deuxième programme d'investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PR	Professeur des universités
Prag	Professeur agrégé affecté dans l'enseignement supérieur
PRCE	Professeur certifié affecté dans l'enseignement supérieur
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines

## S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS	Section de technicien supérieur

## T

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

## U

UFR Unité de formation et de recherche

UMR Unité mixte de recherche

UMS Unité mixte de service

USR Unité de service et de recherche

## V

VP Vice-président

# Observations du président



Affaire suivie par :  
Laurent BORDES  
Président  
[laurent.bordes@univ-pau.fr](mailto:laurent.bordes@univ-pau.fr)  
Tél. : 05 59 40 70 20/21

Pau, le 13 septembre 2021

Monsieur Pierre GLAUDES  
HCERES  
Directeur par intérim  
Département d'évaluation des établissements  
2 rue Albert Einstein  
75013 Paris

**Objet :** Observations relatives au rapport d'évaluation de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

Monsieur le directeur,

J'ai pris connaissance avec intérêt du rapport d'évaluation concernant l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. Je tiens tout d'abord à remercier le comité pour l'ensemble du travail qu'il a réalisé et la qualité du dialogue qui s'est instauré avec l'ensemble des personnes auditées durant les trois journées de visite, réalisées à distance à cause de la situation sanitaire. Cette évaluation, qui a fortement mobilisé l'équipe politique et les équipes administratives de l'établissement que je tiens à remercier, a la particularité de s'être tenue avec une équipe de direction renouvelée au 1<sup>er</sup> janvier 2021 et elle a par ailleurs été concomitante avec un contrôle juridictionnel et de gestion de la Cour des Comptes qui s'est déroulé au printemps 2021, sur une période d'un peu plus de trois mois. Le regard extérieur posé par ces deux instances sur la stratégie de l'établissement et sa gestion sont concordants à de nombreux égards et les appréciations et recommandations formulées par le comité HCERES constituent pour l'équipe de direction – en début de mandature – des éléments précieux qui viennent d'une part conforter son appréciation de la situation globale de l'établissement et d'autre part, alimenter la politique que nous entendons mener à l'échelle de l'établissement. Il peut toutefois subsister des écarts d'appréciation dans certains domaines telle la communication. Un tel écart est probablement le résultat d'une présentation de la stratégie de communication trop diffuse dans le Rapport d'Auto-Évaluation (RAE) conjuguée à une absence de focale sur cette thématique lors de l'audition.

Le rapport définitif fait état des recommandations suivantes :

- *Poursuivre les initiatives engagées pour intégrer l'ensemble des disciplines, en recherche et en formation, dans la dynamique de transformation impulsée par l'I-SITE.*
- *Cartographier l'ensemble des outils de gestion existants, assurer leur intégration au schéma directeur des systèmes d'information, et ouvrir dans ce cadre une réflexion sur l'outil de gestion Cocktail.*
- *Impulser une réflexion sur la politique d'emploi, qui tienne compte des transformations récentes de l'établissement, et produire en conséquence un plan pluriannuel, gage de visibilité pour l'établissement et la communauté universitaire.*
- *Structurer davantage la trajectoire amorcée pour améliorer la visibilité internationale en calibrant le positionnement initial sur la réalité de l'existant (en matière de rayonnement des forces de recherche et de synergies potentielles entre les actions institutionnelles, scientifiques*

**Cabinet du Président - Pôle Direction Générale**  
Présidence - Avenue de l'Université  
BP 576 - 64012 PAU Cedex - +33 (0)5 59 40 70 21 – Site web : <https://www.univ-pau.fr>

et pédagogiques engagées) et en identifiant des jalons objectivables permettant de valider les étapes à franchir.

- Mener une analyse formalisée de l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement, tant sous l'angle de l'identification de leurs attentes que des actions menées par l'établissement sur chaque site, et fixer à l'issue de cette étude quelques objectifs mesurables.
- Renforcer les processus de valorisation des résultats de la recherche et valoriser la propriété intellectuelle dès la conception des projets conduits en partenariat ou en collaboration.
- Mobiliser tous les moyens nécessaires à la sécurisation de la trajectoire financière de l'établissement, en particulier en matière de recettes.

L'équipe de direction fait sienne ces recommandations et va ou a déjà engagé des actions visant à atteindre les différents objectifs qu'elles sous-tendent. Suivent des commentaires et perspectives en miroir de ces recommandations :

- La stratégie de l'établissement dans sa dimension pluridisciplinaire a clairement été affirmée dans le RAE, et l'université cible, soutenue par le projet I-SITE, intègre cette dimension. L'effet d'entraînement de l'I-SITE s'est en particulier traduit par une évolution de la structuration de la recherche dans le domaine des SHS et aujourd'hui, cinq missions interdisciplinaires<sup>1</sup> structurent la recherche dans l'établissement. Quatre de ces missions relèvent directement des thématiques énergie et environnement (périmètre I-SITE) alors que la cinquième, hors du champs I-SITE, est fortement intégrée dans les trois thématiques recherche de l'alliance européenne. Ainsi les deux projets les plus structurants irriguent aujourd'hui la quasi-totalité des disciplines au sein de l'établissement ; ils favorisent la transdisciplinarité en formation comme en recherche. Cette dynamique, aussi féconde qu'hors norme, est en partie conditionnée à la pérennisation de ces projets. Cela constitue le premier enjeu de l'établissement.
- Si l'exploitation du système d'information (SI) de gestion par la plupart des services centraux a pu s'avérer insatisfaisante, en particulier depuis le passage à la GBCP, l'observatoire de l'établissement (ODE) et le contrôle de gestion et analyses (CGA), au sein de la DPAAC, disposent quant à eux des compétences techniques nécessaires à l'exploitation des données du SI dans leurs domaines respectifs (formation et recherche pour l'ODE, ressources humaines et finances pour le CGA). Avec le recrutement fin 2019 d'un informaticien spécialiste en SI décisionnel (SID), puis avec la création en 2021 du SOFT (Outils Facilitateurs pour la collecte et le Traitement de données, DPAAC), l'établissement s'est doté de compétences dédiées spécifiquement aux outils de requête. Il se donne ainsi les moyens de développer un véritable SID. À cela s'ajoute l'élaboration en cours d'un nouveau schéma directeur du numérique qui intègrera les recommandations du comité en matière d'urbanisation du SI.
- Après 50 ans d'existence notre université a su construire un modèle de coopération internationale, notamment grâce à une riche collaboration en matière de formation et de recherche avec nos partenaires transfrontaliers. Ce modèle réussi nous a permis de définir une stratégie et d'élaborer une feuille de route ambitieuse visant à renforcer et à établir de nouvelles collaborations avec 5 universités cible de renommée internationale dans le cadre de notre projet I-SITE E2S : Northwestern University, Sichuan University, University of Seville, Universidade Federal do Rio de Janeiro et University of California - Berkeley. Grâce à cette

<sup>1</sup> Organiser la subsidiarité énergétique à l'échelle des territoires ; Concilier développement, environnement sécurisé et biodiversité préservée ; Représenter et construire les territoires du futur ; Adapter les écosystèmes littoraux, forêts et montagnes pour les rendre plus résilients ; Questionner les frontières et relever le défi des différences.

dynamique internationale, notre université a réussi à rejoindre le groupe restreint des 41 alliances universitaires européennes dans le cadre d'UNITA. Par ailleurs, notre visibilité internationale a également été reconnue, comme en témoigne notre entrée pour la première fois dans le classement ARWU dans le domaine des sciences et ingénierie de l'énergie depuis 2019 (position 301-400), et, plus récemment, au rang 1201+ dans le classement Times Higher Education 2022 qui classe un peu plus de 1500 établissements dans le monde et où elle occupe le rang 316 sur le volet international. Cette stratégie internationale à trois étages (transfrontalier ; européen ; international) a déjà été formalisée avec ses objectifs, ses jalons et livrables et sera, d'ici la fin de l'année 2021, soumise à l'approbation des instances de l'établissement.

- L'établissement prévoit effectivement d'assumer pleinement sa dimension « plurisite » en matière de politique de vie étudiante. L'équipe de direction met en place une stratégie qui offre une cohérence intégrative entre les différents services impliqués dans la vie étudiante. Cette stratégie se déploie au sein du pôle « formation et vie étudiante » et elle se décline désormais par site. Un espace culturel est ainsi en place sur la côte basque ainsi que les ressources humaines nécessaires. La CFVU et le pôle formation et vie étudiante joueront un rôle important dans l'opérationnalisation de cette politique. Il s'agit, à moyen terme, d'améliorer la vie étudiante mais aussi d'impliquer plus fortement les étudiants comme acteurs à part entière de cette amélioration.
- Sur le plan des emplois l'établissement est conscient de la nécessité de déployer un plan pluriannuel. Dès la prochaine campagne d'emplois sera élaboré un plan triennal donnant de la visibilité aux collègues et à leurs composantes internes tout en assurant la stabilisation du retour à l'équilibre financier de l'établissement. Il concernera les emplois de titulaires BIATSS, enseignants et enseignants-chercheurs et intégrera de nombreuses dimensions : repyramidages (dont LPR), pérennisation des chaires juniors de l'I-SITE, pérennisation du potentiel lié à des actions ORE, respects des organigrammes cibles post-réorganisation, rééquilibres disciplinaires, chaires de professeurs juniors (LPR), soutien au handicap, intégration de la question de l'égalité professionnelle homme-femme, pour ne citer que quelques lignes directrices.
- Concernant les processus de valorisation des résultats de la recherche, plusieurs actions concourent à les renforcer : depuis 2016, l'accompagnement des porteurs de projets de startups (à travers un appel à projets interne de type semestre sabbatique dédié à des projets de création d'entreprise) ; depuis 2017, la mise en place d'un appel à projets pré-maturation (à l'initiative de l'I-SITE et complémentaire de celui du CNRS) dont les projets sont élaborés en concertation avec la SATT. Par ailleurs, la valorisation de la propriété intellectuelle dès l'initiation des projets est inscrite dans la feuille de route « partenariat » de l'établissement depuis cette année ; elle prévoit d'étendre le modèle d'intervention de l'institut Carnot ISIFOR. Ceci se traduira notamment par des journées dédiées à ces questions au sein de chaque laboratoire afin d'étendre et d'accroître l'acculturation au partenariat. Par ailleurs, il est à noter que si la direction de la recherche et de la valorisation gère une part importante des contrats de recherche, les organismes nationaux de recherche sont aussi largement impliqués : le CNRS pour IPREM, Inria pour équipes projets et INRAe pour les UMR communes.
- Comme le relève le rapport, les objectifs du PREF ont été atteints en gestion pour l'exercice 2020. L'établissement partage le constat selon lequel cette étape déterminante doit être poursuivie en considération des enjeux de financement qui demeurent à l'échelle de l'établissement. Aussi, l'UPPA s'est fixée comme objectif d'élaborer un plan de stabilisation





financière couvrant la période 2022-2024 au moment du vote du budget initial 2022. Les principes directeurs de ce plan ont été posés à l'occasion du dernier débat d'orientation budgétaire 2022 présenté au conseil d'administration de juillet 2021, qui met l'accent sur la maîtrise de la masse salariale et la juste contribution des financements contractuels aux dépenses indirectes induites. Ce plan prendra également appui sur les axes de travail contenus dans le projet opérationnel du pôle « finances » qui déterminent des champs d'action pour stabiliser de manière durable et plus efficiente la fonction budgétaire et financière autour des enjeux de pilotage, d'animation, de formation et de sécurisation. Sur le secteur prioritaire des « recettes », après une forte mobilisation des services sur les années 2020 et 2021 afin d'apurer de manière complète le stock en souffrance et de fiabiliser les bases de données supports des opérations pluriannuelles, l'établissement va approfondir son action autour de deux axes : d'une part le renforcement des indicateurs de pilotage et de gestion assis sur un système d'information décisionnel modernisé ; d'autre part, une réingénierie du processus au plan organisationnel et technique de sorte à sécuriser et fluidifier les opérations de gestion. Par ailleurs l'établissement prévoit d'accroître la gestion des contrats de recherche collaborative par sa filiale ADERA qui a démontré sa capacité à assurer une gestion dynamique. La filialisation de ADERA en 2020 accompagne cette stratégie qui doit permettre d'absorber en partie la montée en puissance du partenariat.

Concernant la communication, nous souhaitons indiquer que nous ne partageons pas les conclusions du rapport qui mentionne « *Une stratégie de communication à construire en phase avec les transformations de l'établissement* ». Contrairement à ce qui est écrit, la stratégie de communication de l'université est construite aussi bien en externe qu'en interne. Elle est travaillée et définie au sein de l'équipe de direction avec chaque vice-présidence et la direction de la communication pour accompagner la politique de l'établissement. La politique de communication est structurée : elle se traduit par des plans de communication et des calendriers éditoriaux établis pour répondre aux objectifs attendus qui sont présentés lors de divers comités de pilotage ou encore en réunion de bureau. La communication est managée : la direction de la communication assure la production et le management de tous les outils de communication institutionnels de l'établissement, pilote la relation avec les médias, anime des comités de rédaction et un réseau de 40 correspondants et propose des kits de communication pour l'ensemble de la communauté. Les pratiques, les outils et les méthodes de travail sont conformes aux standards de la communication de l'enseignement supérieur ; ils sont régulièrement réinterrogés pour s'adapter aux évolutions de la communication et aux transformations de l'université. La communication a été analysée : avec la création de la marque E2S UPPA, l'image de l'université a fait l'objet d'une enquête CSA en 2019 (ce qui est plutôt rare pour être souligné) ; une agence de communication a été sollicitée pour travailler sur le positionnement de l'UPPA et d'E2S UPPA, ce qui a permis de clarifier la communication. E2S UPPA est désormais clairement définie comme une marque fille pour les établissements membres du consortium de l'I-SITE ; elle est consacrée au partenariat dans le domaine de l'énergie et de l'environnement. La communication interne, élément incontournable de l'accompagnement de la démarche politique de l'établissement auprès de l'ensemble des personnels, s'est professionnalisée à partir de 2016 en entrant dans le périmètre d'activité de la direction de la communication ; l'intranet a complètement été repensé aux niveaux ergonomique et éditorial, une newsletter interne mensuelle a été créée en 2017 pour accompagner le changement, maintenir l'adhésion et l'esprit d'établissement pendant la réorganisation – ce média perdure aujourd'hui avec une nouvelle ligne éditoriale ; la charte graphique de l'UPPA a évolué en 2018 afin de permettre aux



**Cabinet du Président - Pôle Direction Générale**

Présidence - Avenue de l'Université

BP 576 - 64012 PAU Cedex - +33 (0)5 59 40 70 21 – Site web : <https://www.univ-pau.fr>





directeurs des trois nouveaux collèges d'affirmer leur appartenance à l'UPPA tout en portant leurs propres couleurs.

Concernant la stratégie globale de la qualité, nous souhaitons également indiquer que dans le domaine des formations, l'amélioration continue est devenue un élément structurant dans leur fonctionnement, de même que dans d'autres secteurs à enjeux forts pour l'université (exemples : certification ISO 9001 en cours pour le centre instrumental UPPA Tech, accompagnement des laboratoires de recherche dans la démarche d'auto-évaluation, certification ISO 9001 de l'Observatoire de Établissement qui produit un grand nombre d'indicateurs de pilotage). La direction politique, structurée à travers 5 grands champs d'action (formation, recherche, international, vie institutionnelle et étudiante et partenariats) s'appuie sur un pilotage opérationnel organisé en Pôles thématiques en lien avec les services fonctionnels des collèges. Les Contrats d'Objectifs et de Moyens des collèges et les Projets Opérationnels de Pôles thématiques sont des outils qui concourent à rendre cohérentes la stratégie politique et sa mise en œuvre, à toutes les échelles de l'université.

Enfin le comité recommande à l'établissement d'anticiper d'éventuelles situations de dépendance vis-à-vis de certains partenaires et de mettre en place une réflexion prenant en compte les principes déontologiques auxquels il est soumis en tant qu'organisme public. La feuille de route « partenariat » intègre la dimension « diversification des collaborations ». Désormais les partenariats sont plus structurés et s'inscrivent dans la durée. Les outils développés, en particulier avec l'I-SITE, engendrent des collaborations plus structurées (laboratoires communs, chaires partenariales, hubs partenariaux, ...) montrant la volonté de l'établissement d'inscrire dans le temps des partenariats moins fragmentés. Depuis 2017, cette politique a permis de diversifier (y compris dans sa typologie) le partenariat par le haut, c'est-à-dire en augmentant le nombre de partenaires et les ressources associées tout en diminuant la dépendance aux partenaires historiques. L'établissement vient par ailleurs d'installer un comité d'éthique qui a pour mission d'évaluer, en particulier dans le champ du partenariat, le respect des questions d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique.

Vous le constaterez, monsieur le directeur, ces observations viennent conforter l'analyse du rapport d'évaluation que nous partageons dans sa globalité, tout en argumentant les écarts d'appréciation constatés.

Je vous souhaite bonne réception de cette réponse de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour et vous prie de croire, monsieur le directeur, en l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Le Président de l'Université,



Laurent BORDES

**Cabinet du Président - Pôle Direction Générale**  
Présidence - Avenue de l'Université  
BP 576 - 64012 PAU Cedex - +33 (0)5 59 40 70 21 – Site web : <https://www.univ-pau.fr>



## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Pau et des Pays de l'Adour a eu lieu du 23 au 25 février 2021. Le comité était présidé par Monsieur **François DUMAS**, professeur (mathématiques) - université Clermont Auvergne ; ancien vice-président recherche et ancien vice-président délégué aux ressources humaines de l'université Blaise Pascal.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Daniel BURTIN**, consultant Life Sciences, Innovation ; ancien président de la Satt Grand Centre ;
- Monsieur **Rony DARAZI**, professeur à l'école d'ingénieurs ; vice-recteur à la coopération et à l'internationalisation – université Antonine (Liban) ;
- Madame **Liliane FLABBÉE**, retraitée ; ancienne directrice déléguée aux cadres supérieurs (CNRS) ; ancienne déléguée régionale et directrice des ressources humaines (CNRS) ;
- Madame **Pascale HÉNIAU-TORRE**, maître de conférences (sciences économiques) ; ancienne vice-présidente de la commission de la formation et de la vie universitaire ; ancienne directrice de composante – université de Limoges ;
- Monsieur **Emmanuel LARDEUX**, délégué à la conformité du commerce international – Air Liquide ;
- Monsieur **Lionel MONTAGNE**, professeur (chimie) ; vice-président recherche – université de Lille ;
- Madame **Julia VAISSIE-BISCAYE**, ancienne vice-présidente étudiante au conseil académique - université de Bourgogne.

Éric SAINT AMAN, conseiller scientifique, et Clémentine FRANCEZ-CARRERE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

**Évaluation des coordinations territoriales**  
**Évaluation des établissements**  
**Évaluation de la recherche**  
**Évaluation des écoles doctorales**  
**Évaluation des formations**  
**Évaluation et accréditation internationales**



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)