



# Université Paul-Valéry Montpellier 3

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Paul-Valéry Montpellier 3. 2015. hceres-02026127

**HAL Id: hceres-02026127**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026127>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université Paul-Valéry Montpellier 3



Janvier 2015





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

Section des Établissements

---

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

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

*Au nom du comité d'experts,*

- Jean-Michel Roddaz, président du  
comité

---

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



# Sommaire

Présentation.....	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I – La gouvernance : la centralisation en héritage.....	9
II – ....mais une organisation interne pas toujours très lisible et qui occulte le rôle des composantes.....	9
III – Développer la politique partenariale .....	10
1 ● Redéfinir la collaboration avec ses partenaires universitaires .....	10
2 ● Nouer ou renouer le lien avec les collectivités publiques .....	10
3 ● La direction régionale des affaires culturelles (DRAC): un partenariat incontournable.....	11
IV – Une identité forte, mais une communication d’abord tournée vers la communauté interne de l’UPV11	
V – Une démarche qualité plutôt convaincante, mais dont les objectifs demeurent à définir.....	12
La recherche et la formation.....	13
I – Une dynamique de regroupement sur un site privilégié, mais un risque de distanciation entre formation et recherche.....	13
II – Une recomposition des équipes parvenue à son terme .....	13
III – L’absence d’une politique scientifique globale autour d’une MSH qui a du mal à s’imposer..	14
IV – Deux écoles doctorales bien structurées, mais qui souffrent de l’isolement et qui sont insuffisamment financées .....	14
V – Une stratégie de formation complexe.....	15
1 ● L’offre de formation.....	15
2 ● Les dispositifs de suivi .....	16
3 ● Le nécessaire élargissement des compétences de l’UPV en matière de langue.....	16
4 ● La formation tout au long de la vie .....	16
VI - Une formation à la recherche clairement assumée dans un projet politique indéterminé .....	17
VII – La documentation : une gouvernance exemplaire au service de la politique documentaire	17
VIII – L’antenne de Béziers : un site inadapté à la demande, en quête d’une nouvelle identité....	17
La réussite des étudiants.....	19
I – Une université attentive au parcours et à la réussite de ses étudiants .....	19
1 ● L’information et l’orientation des étudiants.....	19
2 ● L’accueil et l’aide à la réussite des primo arrivants.....	19
3 ● Un bel exemple de la politique de l’égalité des chances : l’aide aux étudiants en situation de handicap .....	20

4 ● Insertion professionnelle et promotion sociale.....	20
II – La vie étudiante.....	20
1 ● Une université respectueuse de la démocratie étudiante .....	20
2 ● Un tissu associatif et culturel fort et diversifié.....	20
3 ● Le « vivre ensemble », non pas un slogan, mais un état d’esprit.....	21
4 ● Des services à l’étudiant de qualité, mais qui ne peuvent plus répondre à la demande.....	21
La valorisation et la culture scientifique.....	23
I – La valorisation de la recherche : un secteur à développer prioritairement .....	23
1 ● Les PULM.....	23
2 ● Le service de valorisation.....	23
II – Des outils culturels de qualité qui doivent aussi trouver leur place dans le contexte extra-universitaire .....	23
1 ● Le théâtre de la Vignette .....	23
2 ● Le Musée des Moulages .....	24
3 ● Le service d’action culturelle.....	24
Les relations internationales et européennes.....	25
I – Une politique d’ouverture à l’international centralisée, organisée autour de quatre pôles.....	25
II – La mobilité : un point fort de l’UPV témoignant de son attractivité régionale et internationale, mais des échanges déséquilibrés .....	25
III – Des partenariats internationaux en nombre croissant et des coopérations à consolider .....	26
1 ● L’Institut franco-chinois : une des plus importantes coopérations françaises en Chine .....	26
2 ● L’Institut d’études françaises pour étrangers (I.E.F.E.) : des défis de pérennité.....	26
Le pilotage et la gestion.....	27
I – Donner du sens à l’organisation générale pour une meilleure démarche prospective.....	27
II – Un réel sentiment d’appartenance qui ne doit pas masquer la nécessité d’un pilotage équilibré des ressources humaines.....	27
III – Des outils de qualité, mais un dialogue de gestion incomplet qui ne prend pas la mesure de tous les enjeux financiers de l’établissement.....	28
IV – Une situation immobilière compliquée que l’établissement ne pourra résoudre seul.....	29
V – Le système d’information, un réel atout pour l’établissement, à condition d’identifier clairement ses priorités .....	30
Conclusion .....	31
I – Les points forts.....	32
II – Les points faibles .....	32
III – Les recommandations .....	32
Liste des sigles.....	33
Observations de la présidente .....	35
Organisation de l’évaluation.....	37

# Présentation

L'université Paul-Valéry Montpellier 3 (UPV) s'inscrit dans la ligne des plus anciennes institutions universitaires d'Europe. Fondée à la fin du XIII<sup>e</sup> siècle par une décision papale, elle perpétue la vieille tradition humaniste au sein d'un ensemble régional qui compte aujourd'hui deux autres universités à Montpellier, une à Perpignan, une à Nîmes. C'est en 1970 que les anciennes facultés composant l'université primitive se séparèrent pour former trois universités distinctes et c'est alors que la faculté des lettres, arts, langues et sciences humaines, installée au nord de la ville sur le campus de la route de Mende, devint l'Université Paul-Valéry, en hommage au grand écrivain sétois.

Le contexte régional présente un certain nombre d'atouts mais aussi des faiblesses. La région Languedoc Roussillon comprend 4% de la population française et est la quinzième de France en densité, mais son PIB est relativement faible puisqu'il ne représente que 3,2% du PIB national. En revanche son potentiel scientifique est important puisque le Languedoc-Roussillon se classe systématiquement dans les six premières régions françaises, que l'on prenne en compte le poids des enseignants-chercheurs, leur nombre dans les meilleures équipes de recherche, ou encore les soutiens ANR. Ses secteurs d'excellence sont la biologie-appliquée, l'écologie, la recherche médicale ou encore les mathématiques, et sa production scientifique la situe au 3<sup>e</sup> rang national toutes disciplines confondues, même si cet effort de recherche repose en grande partie sur un financement public. Dans ce contexte général d'une recherche structurée en pôles, disposant de grandes infrastructures et bénéficiant d'un nombre conséquent de projets d'investissement d'avenir<sup>2</sup>, la part des SHS se laisse mal définir, si ce n'est une place privilégiée de son potentiel scientifique dans le domaine des arts, des lettres et de la culture.

L'UPV dont l'objectif est de devenir l'une des premières universités françaises dans ses domaines de compétences compte aujourd'hui près de 20000 étudiants, chiffre en augmentation constante<sup>3</sup> depuis quelques années, et meilleur témoignage de son attractivité. Installée sur cinq sites<sup>4</sup> disposant d'équipements culturels d'exception, elle est organisée en composantes (six UFR, chacune d'entre elles étant structurée en départements correspondant à des disciplines, et un Institut), deux écoles doctorales qui réunissent quinze équipes de recherche et rassemblent 428 enseignants-chercheurs permanents, 348 personnels IATSS et IRTF, et 129 personnels de bibliothèques et de Musées<sup>5</sup>. Cet encadrement, notamment celui des enseignants chercheurs, demeure l'un des plus faibles de France<sup>6</sup> et explique le refus de la présidence de l'UPV de toucher à la masse salariale les concernant. De même, la forte augmentation du nombre des étudiants a considérablement accru la pression foncière et l'UPV figure parmi les établissements les plus mal lotis en ce qui concerne le rapport entre les effectifs accueillis et les surfaces construites<sup>7</sup>. Le passage aux RCE instaurant l'autonomie des universités a modifié la situation de l'établissement par rapport au précédent contrat. Comme pour la plupart des universités, notamment littéraires, qui ne disposent pas d'importantes ressources propres, la loi a eu pour effet une dégradation de leur situation financière, ce qui constitue un souci majeur.

Les trois universités de Montpellier sont à l'origine du PRES 'Université de Montpellier-Sud de la France' qui compte 15 membres associés dont les Universités de Perpignan et de Nîmes. Au-delà de la réalisation de projets au plan Campus ou de la préparation de candidatures dans le cadre des Initiatives d'Excellence, le PRES devait servir de cadre à une réflexion sur un processus de fusion des universités de Montpellier. Ce point constituait une des interrogations majeures du précédent rapport de l'AERES parce qu'il conditionnait la position de l'établissement sur la politique du site. Cette question est aujourd'hui tranchée puisque l'UPV a refusé de s'engager dans le processus de

---

<sup>2</sup> 54 projets pour un montant de 778 M€.

<sup>3</sup> 15512 en 2008-2009 ; 16349 en 2009-2010 ; 17471 en 2010-2011 ; 18380 en 2011-2012 ; 19411 en 2012-2013 : source : rapport d'auto évaluation 2011-2014.

<sup>4</sup> Le principal est implanté au cœur du quartier Hopitaux-Facultés, route de Mende ; outre ce campus principal, l'UPV est installée sur quatre autres sites, le site Saint-Charles, le site Saint-Louis, le site Abbé de l'Épée à Montpellier et le Centre Du Guesclin à Béziers. Au total, les sites occupent une surface totale de 73941 m<sup>2</sup> SHON.

<sup>5</sup> Ces chiffres sont ceux qui sont fournis par l'UPV pour l'année 2012-2013.

<sup>6</sup> Le taux d'encadrement en 2012 pour 1000 étudiants était de 37,7% ; la moyenne nationale pour les universités de Lettres et Sciences Humaines était de 44,5 et celle des universités françaises de 58,2. Source : rapport d'auto évaluation, p.5.

<sup>7</sup> Le nombre de m<sup>2</sup> utilisés pour l'enseignement par étudiant est de 1,4 ; il est de 2,2 pour les universités LSH et de 4,2 pour la moyenne des universités françaises. Source : rapport d'auto évaluation, p.5.



fusion, parce qu'il aurait signifié un retour au système facultaire, mais aussi dans la crainte d'y perdre une part de son identité.

Surmonter les difficultés nées de la mise en place de la loi d'autonomie des universités, s'imposer comme un phare culturel tout en occupant sa place dans le contexte socio-économique de sa région, trouver une réponse aux problèmes posés par son attractivité et l'augmentation constante de ses effectifs étudiants, redéfinir son rôle dans une politique de site modifiée par la fusion, au début de l'année prochaine, des deux autres universités montpelliéraines, tels sont les principaux défis que l'UPV doit maintenant relever.

# La stratégie et la gouvernance

L'université affiche et assume clairement ses orientations et ses choix politiques<sup>8</sup> :

- un fonctionnement centralisé et non pas une organisation facultaire ; c'est d'ailleurs au nom de ce choix qu'elle a refusé de s'engager plus avant dans le processus de fusion avec les deux autres universités de Montpellier.
- Une volonté constamment affirmée de se présenter comme une université de culture professionnalisante soucieuse de tisser des liens étroits avec le milieu culturel avec, comme principal objectif, d'intégrer dans le monde professionnel des étudiants formés dans les différentes disciplines des Arts et des Lettres.
- Un souci de pluridisciplinarité qui veut se traduire dans la reconfiguration de ses composantes.

## I – La gouvernance : la centralisation en héritage...

La centralisation est à l'UPV un système de gouvernance héritée du passé et qu'il a fallu faire évoluer. Elle est aussi présentée comme un instrument de réussite par rapport aux moyens dont dispose l'université dans la mesure où cette centralisation, voire cette hypercentralisation, pleinement revendiquée permet de rationaliser l'utilisation des moyens tout en donnant un certain dynamisme et une cohésion à l'institution.

## II – ....mais une organisation interne pas toujours très lisible et qui occulte le rôle des composantes

L'université a fait depuis le dernier rapport de l'AERES un réel effort dans l'organisation et la restructuration de sa logistique administrative qui, sous l'impulsion de l'équipe dirigeante et de son DGS, a produit tous ses effets : elle bénéficie aujourd'hui de services généraux de grande qualité. Ceux-ci disposent également d'un grand nombre d'indicateurs dont l'université a su se doter et l'on perçoit une réelle volonté de travailler avec des méthodes toujours plus modernes et plus efficaces. Pour autant, cette dynamique n'est pas toujours relayée au niveau des composantes parce que celles-ci demeurent trop confinées dans leur domaine propre et n'ont surtout pas la main sur les décisions d'ordre politique.

Par ailleurs, il reste à faire pour clarifier l'organigramme et les attributions réelles de chacun. L'organisation historiquement centralisée de l'UPV permet d'identifier rapidement le processus de décision, du moins en apparence. Dans le même temps, la volonté d'entretenir une proximité non feinte avec les acteurs de la communauté universitaire peut donner parfois l'impression que certains processus officiels sont court-circuités.

Certes, le rapport d'autoévaluation souligne l'effort accompli pour définir les périmètres entre l'équipe dirigeante et les composantes. Celles-ci ont été rééquilibrées et stabilisées, et la création d'une nouvelle UFR qui doit devenir l'interlocutrice de l'Espé et rassemble ce qui est transdisciplinaire va sans doute dans ce sens. Mais le niveau UFR est en grande partie occulté même si un effort a été fait pour éviter l'éparpillement en regroupant les bureaux afin de leur donner une identification physique : cet échelon intermédiaire ne semble pas, par tradition, un échelon très valorisé, voire pertinent, dans la gouvernance de l'établissement. L'une des raisons de cette situation est un état de fait qui caractérise bien des universités de sciences humaines et sociales : le poids des disciplines. Pris en « sandwich » entre une tradition très centralisatrice, plutôt renforcée par l'accès aux RCE en 2012, et un pouvoir réel des départements (pour la politique de formation) et des sections disciplinaires (pour la politique des recrutements) même si en dernier recours la présidence peut faire valoir des taux d'encadrement pour effectuer des transferts), les composantes sont tantôt à la recherche d'une légitimité tantôt en repli. Leur budget, réparti au niveau de l'équipe dirigeante et selon un système de distribution très égalitaire, est réduit à la portion congrue (heures de vacation, fonctionnement courant), leur capacité d'initiative est limitée et leurs directeurs ont du mal à se présenter comme tels.

On touche là à la limite de la centralisation qui agit sur le budget et, au travers des services centraux, sur l'ensemble de la logistique, mais a du mal à contrôler le dernier vestige du système facultaire, la répartition

---

<sup>8</sup> Voir, à ce sujet, le rapport d'auto évaluation 2011-2014

disciplinaire. Un rééquilibrage paraît nécessaire si l'on veut donner une réalité aux UFR recomposées et que celles-ci ne soient pas un simple élément d'affichage dans l'organigramme.

À ce titre, il est symptomatique de constater le faible rôle joué, jusqu'à présent, par la réunion mensuelle des directeurs dans l'élaboration de la stratégie par rapport au bureau, aux conseils centraux et aux commissions thématiques. Cette réunion est perçue de part et d'autre comme un lieu d'information (plutôt descendante). Conformément aux orientations de loi ESR de juillet 2013, il semble que la présidence de l'établissement souhaite dynamiser cette instance pour inciter les UFR à être force de proposition, mais aussi les conduire à une meilleure appropriation des axes stratégiques de l'établissement.

En conclusion, des composantes qui cherchent à se positionner dans cette structure dite centralisée, avec des personnels polyvalents dont les missions peuvent paraître parfois en redondance avec les services centraux et un déséquilibre dans la répartition des tâches, voire un manque de coordination.

### III – Développer la politique partenariale

Le principal risque couru par une université de Sciences Humaines et Sociales est celui de l'isolement à l'intérieur même de son aire régionale de rayonnement, isolement par rapport aux milieux socioéconomiques qui ne constituent pas a priori un débouché évident pour ses étudiants, isolement aussi par rapport aux collectivités territoriales, soucieuses avant tout des retombées de leurs investissements, et qui peuvent tendre à l'ignorer. L'UPV n'échappe pas à cette tendance, même si sa vocation culturelle ouvertement affichée pourrait laisser penser qu'elle profiterait d'un contexte régional favorable. À cela s'ajoute une situation universitaire complexe née de discussions parfois difficiles avec ses partenaires et qui n'est pas encore stabilisée. L'UPV doit surmonter ces difficultés si elle veut occuper la place qui lui revient dans sa propre région.

#### 1 ● Redéfinir la collaboration avec ses partenaires universitaires

L'UPV s'est désengagée du processus de fusion entre les universités de Montpellier. Cette décision a eu des incidences évidentes sur la politique du site et il lui faut désormais établir de nouveaux liens avec ses partenaires. Ceux-ci doivent se nouer au sein de la COMUE, héritière du PRES « Montpellier-Sud de France » mais dont on ignore encore les contours et les attributions précises. Paradoxalement l'établissement est celui qui participe le plus à l'interuniversitaire et l'équipe présidentielle semble décidée à s'investir pleinement dans la nouvelle structure par un transfert de certains de ses services : bibliothèque universitaire dont elle assure la direction, participation de son personnel enseignant à l'Espé, pilotage de la MSH. Le domaine des Presses Universitaires, dont elle assure la totalité du fonctionnement, pourrait trouver place dans la nouvelle structure et des perspectives existent dans le secteur de la recherche ou dans celui des Relations Internationales. Mais la question n'est pas tant celle de la bonne volonté de l'UPV de s'investir dans la nouvelle structure universitaire que celle de la capacité de la COMUE à se doter d'une organisation efficace qui lui permettrait, entre autres, de gérer les personnels d'une partie des services qui lui seront rattachés.

#### 2 ● Nouer ou renouer le lien avec les collectivités publiques

Les relations de la Région avec l'UPV sont en effet complexes et semblent difficiles au niveau institutionnel. Elles ont certes connu des avancées significatives dans des domaines bien identifiés tels que la formation continue, les relations internationales par une dotation de 300 000 euros pour l'attribution de bourses de mobilité<sup>9</sup> ou encore la MSH. Mais le soutien a disparu concernant la valorisation de la recherche, le financement de projets scientifiques ou les contrats doctoraux. Par ailleurs, le manque d'intérêt pour l'Institut franco-chinois est un marqueur important et significatif de la qualité des relations entre la collectivité et l'établissement. A cet égard, l'absence ou la quasi-absence de la représentation de ce partenaire territorial au CA de l'Université est également révélateur de cette situation. Il est vrai que de l'extérieur on a tendance à mettre en avant le 'splendide isolement' dans lequel se complairait l'université, mais vu de l'université on a le sentiment d'être ignoré, voire méprisé. Il est difficile de définir les causes de cette absence de dialogue dans la mesure où il n'a pas été possible au comité de l'AERES d'avoir un entretien avec un responsable de cette collectivité, ce qui est regrettable. Quoi qu'il en soit, pour l'UPV la question est essentielle et le désengagement de la Région constitue un lourd handicap.

---

<sup>9</sup> Ce dernier point est particulièrement significatif car la plus grande liberté a été donnée au SRI pour leur octroi ce qui lui a permis d'y introduire des critères sociaux.

L'enjeu est d'autant plus important si on prend en compte la situation immobilière de l'université parce que la Région est appelée à financer une grande partie des opérations d'infrastructure. Il est significatif que, dans le cadre du plan campus, la part qui doit permettre à l'UPV de réaliser son projet d'ATRIUM soit versée par l'État et non par le conseil régional, lequel a préféré se consacrer à d'autres projets ; cette répartition n'aurait pas d'importance si elle n'avait pas d'incidences sur le calendrier des réalisations. Or, cette opération est décisive pour l'université parce qu'elle lui permettrait de régler deux problèmes essentiels dans son fonctionnement : en récupérant les salles de la bibliothèque transférée dans l'ATRIUM, elle pourrait aménager de nouveaux espaces. Cela améliorerait ses capacités d'accueil des étudiants et compenserait un déficit de lieux de cours qui lui impose une sur-occupation de ses locaux actuels. Il devient par ailleurs urgent de régler de manière définitive la question de sa bibliothèque universitaire, actuellement inaccessible au public pour des raisons de sécurité.

Le même constat peut être dressé à propos des relations avec la Ville et la communauté d'Agglomération. Tout un champ de relations, d'échanges, de coopérations et d'activités est à construire entre l'UPV et la ville de Montpellier et son agglomération. Le théâtre de la Vignette et le Musée des Moulages commencent à servir de passerelles en proposant ou en collaborant à des activités. Un dialogue est à construire, s'il n'est pas déjà engagé, qui peut se révéler fructueux vis-à-vis d'élus en attente.

### 3 ● La direction régionale des affaires culturelles (DRAC): un partenariat incontournable

Il existe déjà un domaine où le partenariat joue à plein, précisément celui dans lequel l'université revendique son identité : la culture.

En effet, au regard de la vocation culturelle de l'UPV, la DRAC s'impose comme un partenaire naturel et incontournable. L'ensemble de ses services s'implique et travaille à des niveaux divers avec toutes les composantes de l'université.

La DRAC remplit ce partenariat par un maillage de soutiens et d'activités irriguant les trois axes fondamentaux de la formation, de la recherche et de la vie culturelle, mais aussi dans les domaines de la diffusion et la recherche de stages et de l'appui à l'insertion dans la vie professionnelle des étudiants<sup>10</sup>.

Il conviendrait cependant que le lien avec le service d'action culturelle de l'UPV soit renforcé dans le cadre de véritables actions concertées ; l'on trouve, en effet, de part et d'autre la même ambition de montrer la singularité et la qualité de l'apport culturel de l'université dans le milieu environnant, d'autant que, malgré ces efforts et ces ouvertures, la volonté première de légitimer le positionnement stratégique de l'établissement vis-à-vis de la communauté propre de l'UPV se traduit par une mise en second plan de la recherche de partenariats extérieurs. On retrouve bien cette caractéristique dans la politique de communication telle qu'elle est analysée ci-dessous.

## IV – Une identité forte, mais une communication d'abord tournée vers la communauté interne de l'UPV

La communication de l'établissement a connu des schémas d'organisation différents passant de la cellule pilotage au moment où la communication a été mise à contribution dans les prémices de la démarche « qualité », puis incluse au cabinet de la présidence, pour un rattachement direct à la présidence aujourd'hui et une participation au bureau, ce qui en fait un acteur central du pilotage malgré un budget relativement faible (35 k €) et des moyens humains limités.

Le service est d'abord mobilisé pour développer, avec un succès certain, l'identité de l'établissement et le sentiment d'appartenance des personnels. Le travail remarquable réalisé sur la charte graphique, la qualité des supports et leur modernisation en sont quelques-unes des illustrations. En revanche, on peut se montrer surpris par une ouverture relativement faible vers l'extérieur, qu'il s'agisse de relations avec les média locaux, d'événementiels ou d'initiatives partenariales, sauf bien entendu dans le domaine culturel.

Les étapes d'une reconstruction de l'image interne et externe de l'université ne sont donc que partiellement franchies. Autant le travail en interne, même s'il doit faire l'objet d'un effort permanent, est très largement réalisé, autant la priorité à venir est bien celle d'une légitimité extérieure à reconquérir, allant au-delà de la dimension culturelle et d'un certain nombre d'atouts scientifiques facilement repérables.

Dans un contexte budgétaire tendu, il faudra imaginer des stratégies partenariales pour que des synergies apparaissent. Sur ses moyens propres, l'UPV aura bien du mal à franchir ce cap ; il s'agit d'un sujet qui devrait

---

<sup>10</sup> Une convention cadre précise les axes stratégiques. L'implication financière de la DRAC est en constante évolution : 200000€ en 2010, 252000 annoncés pour 2014.

pouvoir faire l'objet de contrats d'objectifs partagés avec les collectivités territoriales et les instances représentatives du monde socioéconomique. Reste à savoir ce que pourra être le message sur le fond au moment où les deux autres universités du site communiquent sur la dynamique nouvelle née de leur fusion.

## V – Une démarche qualité plutôt convaincante, mais dont les objectifs demeurent à définir.

Initiée à partir de 2009, la démarche qualité est politiquement affichée par la présence d'un chargé de mission au sein de l'équipe présidentielle et plus particulièrement auprès du VPCA. Sa mission première a été de repérer les dysfonctionnements et d'infuser une culture du processus dans un établissement qui a longtemps pallié le défaut de structuration de ses initiatives par le dévouement de son personnel. Ce mode de fonctionnement ne peut consister à une réponse pérenne aux insuffisances de l'organisation.

Levier essentiel de cette politique, la cellule d'aide au pilotage et le contrôle de gestion (Coge), rattachés à la présidence, affichent une activité de grande qualité tant dans la fiabilisation des données (avec la DSI et les services métier) que dans la production d'analyses. Les documents mis à disposition de l'évaluation en sont des témoignages convaincants. L'établissement n'a plus que quelques pas à franchir pour aboutir à un fonctionnement en entrepôt de données. Un travail d'envergure a donc été initié pour mettre en place une démarche qualité et développer des outils de pilotage performants. Cependant, il ressort des entretiens l'image d'un univers qui a su s'adapter aux exigences d'une gestion rigoureuse et de prospective, mais qui peine à prendre une dimension plus opérationnelle en l'absence de pilotage politique.

L'organisation centralisée engendre naturellement des services centraux renforcés et positionnés en experts, en capacité de construire une appréciation exhaustive des points de fragilité de l'établissement (ex : la masse salariale), et qui sont placés à côté de l'équipe de direction. Toutefois, ils ne sont pas pleinement utilisés faute de disposer des objectifs politiques suffisamment précis pour déployer leur action. À titre d'illustration, le plan de retour à l'équilibre financier n'exploite pas toute l'expertise disponible ; des mesures pour restreindre les dépenses, mais centrées essentiellement sur le fonctionnement, une masse salariale en recherche d'équilibre abordé exclusivement sous l'angle des emplois et non sur la variation de la masse, c'est-à-dire une volonté affirmée de ne pas toucher aux emplois des enseignants et enseignants-chercheurs, mais des choix finalement peu lisibles quant aux décisions de recrutement et qui n'assurent pas la stabilité de la structure interne des emplois. Enfin la charge pédagogique (pourtant finement analysée) ne semble pas concernée par le débat sur le redressement financier.

# La recherche et la formation

## I – Une dynamique de regroupement sur un site privilégié, mais un risque de distanciation entre formation et recherche.

L'activité de recherche prend appui sur une Direction de Recherche et des Ecoles doctorales (DRED) rattachée directement à la vice-présidence du conseil scientifique et qui travaille en étroite symbiose avec lui, ce qui constitue la clé d'une réelle efficacité, renforcée par une unité de lieu, le site de Saint-Charles, en cours d'aménagement.

Tout y est concentré, le pilotage et l'administration de la recherche, l'élaboration et l'exécution du budget, la valorisation des résultats et les publications, le lien avec l'international, le fonctionnement et l'hébergement des masters et des écoles doctorales et, pour les étudiants, l'unique guichet. Cette gestion centralisée a l'avantage de donner l'image d'une politique organisée et cohérente.

La DRED est le véritable agent de cette centralisation. Le service a été créé en 2006 et compte aujourd'hui une vingtaine de personnes, sous l'autorité d'un directeur qui travaille en étroite liaison avec le VPCS, ce qui représente une garantie de cohérence et de cohésion. Il est évident aussi que cette concentration du fonctionnement, autour du VPCS, dans un lieu dédié à la recherche a tout changé et permis l'instauration d'une synergie et d'une dynamique nouvelle.

Au cœur du dispositif, en effet, le site de Saint-Charles est appelé à rassembler l'ensemble des acteurs scientifiques et de leurs équipes. La première phase des travaux est achevée, la deuxième engagée et la troisième seulement prévue, mais un retard dans sa réalisation ne devrait pas contrarier les dispositions déjà prises ; il est en effet déjà possible de constater l'efficacité et la pertinence d'un site où tous les acteurs de la recherche ont plaisir à se retrouver. Avec l'installation, grâce aux travaux de la deuxième tranche, des dernières équipes de recherche encore dispersées sur différents sites, de la MSH et des PULM, l'UPV disposera d'un ensemble unitaire performant. Le risque potentiel de cette situation nouvelle serait l'apparition d'une entité autonome rassemblant les formations les plus prestigieuses autour d'un pôle scientifique qui prendrait quelques distances avec le premier cycle et la distanciation, sinon la dissolution, du lien entre la licence et les masters et la recherche. Ces deux mondes, la formation et la recherche peinent, en effet, à se connaître et certains facteurs y contribuent : une implantation géographique différenciée sur deux sites distincts, une autonomie forte au niveau des laboratoires, et un défaut de participation de la recherche aux financements des charges fixes.

## II – Une recomposition des équipes parvenue à son terme

La concentration de l'ensemble de la recherche sur le site de Saint-Charles s'est accompagnée d'une véritable restructuration des équipes de recherche initiée et encouragée par l'équipe présidentielle. Engagée lors du précédent contrat, elle est aujourd'hui parvenue à son terme et il paraîtrait difficile d'aller au-delà sans menacer l'identité des formations. Elle a généré une véritable communauté et facilité les passerelles et les coopérations entre les différentes équipes au travers de lieux de rencontres et de locaux communs.

Cinq UMR et 10 EA, ce qui constitue un bon ratio pour une université de ce type, rassemblent la totalité des enseignants-chercheurs et des chercheurs de l'établissement auxquels sont venus s'adjoindre les doctorants. Dans les cas d'intervention d'autres tutelles, CNRS, IRD, CIRAD ou Ministère de la culture il n'y a pas a priori de difficultés dans la gestion et le pilotage des équipes. Le financement des organismes est cependant inégal et, en particulier, l'aide du CNRS s'est amenuisée. Celle de l'IRD est plus conséquente, mais sa répartition qui vise à concentrer uniquement sur ses propres chercheurs les moyens qu'elle alloue peut à terme poser problème. Enfin, le soutien du Ministère de la Culture et de la DRAC n'a jamais manqué à l'équipe d'Archéologie et d'Égyptologie -il s'agit là d'une des meilleures équipes du domaine, comme le montrent les résultats aux appels à projets (AAP) nationaux et internationaux, et l'un des fleurons de l'UPV.

### III – L'absence d'une politique scientifique globale autour d'une MSH qui a du mal à s'imposer

De l'aveu même de la direction scientifique, corroboré par les directeurs de laboratoire, il n'y a pas, de politique scientifique de l'établissement. Certes, l'équipe dirigeante a initié la stratégie de restructuration et conduit la politique de regroupement des équipes, mais elle laisse aux différents laboratoires l'initiative des choix scientifiques. Le VPCS définit son rôle comme celui d'un facilitateur de la recherche, c'est-à-dire de soutien. Le comité estime que le CS se veut peu directif, n'initie aucun appel d'offre sur des thématiques définies par lui-même, en fonction, par exemple, de priorités de recherche que l'équipe présidentielle aurait voulu promouvoir. L'université répartit donc entièrement sa dotation-recherche aux équipes et n'effectue aucun prélèvement au titre du bonus qualité recherche (BQR). Cette politique du laisser-faire qui respecte les spécificités et l'autonomie des équipes, avec un réel souci d'aider les chercheurs, par l'intermédiaire de la DRED notamment, rencontre une large approbation et semble satisfaire une majorité de chercheurs.

Il en va de même de la répartition du budget distribué selon un mode égalitaire avec une dotation par chercheur et qui ne veut prendre en compte aucun critère de bibliométrie. Cette pratique présente l'avantage d'une parfaite transparence de gestion.

Mais ce système présente aussi quelques inconvénients. Il ne peut fonctionner que si les besoins des équipes demeurent modestes ou si les diverses institutions ou organismes continuent à soutenir les projets des équipes qu'elles ont sous leur tutelle. Ce qui n'est pas le cas : la Région est absente et le CNRS restreint ses aides. Par ailleurs, les résultats aux AAP nationaux type ANR se sont stabilisés quand ils ne sont pas en régression. Certes, il y a un projet financé au titre de l'Advanced Grant de l'ERC et un labex, mais le premier est un projet personnalisé et le second vient conforter une équipe reconnue qui, par ailleurs, ne manque pas de moyens.

Surtout une trop forte volonté d'uniformisation, voire de normalisation bride les initiatives. On peut toujours penser que les équipes et les chercheurs n'ont besoin de personne pour concevoir entre elles des projets nouveaux qui peuvent les rassembler. Souvent, cependant, une impulsion extérieure est utile et si le pluridisciplinaire ne se décrète pas, on peut aussi y être incité ; or, l'université manque un peu d'ambition dans ce domaine. Certes, elle peut considérer que la restructuration des équipes a déjà rempli en partie ce rôle, mais elle est surtout pénalisée par le fait que la structure qui devrait donner l'impulsion ne le fait que très partiellement.

Il est depuis longtemps admis que c'est sur les marges des disciplines que les chercheurs venus des nombreux horizons des Sciences Humaines et Sociales peuvent se rencontrer et développer des thématiques et des projets nouveaux, étant bien entendu que toute entreprise pluridisciplinaire repose d'abord sur une forte maîtrise de chacune des disciplines. Il n'est donc pas aisé de se lancer dans de telles entreprises et les établissements doivent d'abord se doter de structures de soutien susceptibles de donner l'impulsion et de soutenir des projets véritablement innovants. C'est l'une des fonctions essentielles des MSH que de favoriser ou d'initier ce type de recherche. Or, la question, déjà évoquée dans le précédent rapport de l'AERES, n'a toujours pas trouvé de réponse.

Créée en 1998, la MSH a le statut de GIS. Le PRES en est l'établissement support, les trois universités de Montpellier en sont parties prenantes ainsi que le CIRAD et l'IRD ; on déplore cependant deux grandes absences : celle de l'université de Perpignan et surtout celle du CNRS qui s'est retiré. La direction a conduit une action méritoire avec la mise en place d'un CS composé entièrement de personnalités extérieures et le lancement d'appels à projets pluridisciplinaires grâce, en partie, au financement de la Région. Mais les moyens demeurent trop limités pour mobiliser et fédérer ; de plus, certaines initiatives, comme la mise en ligne d'une revue destinée à la publication des travaux des doctorants, ne font pas l'unanimité. En réalité, la MSH ne parvient pas à décoller après 15 ans d'existence et l'UPV qui y met l'essentiel des moyens humains peut à bon droit s'interroger sur la poursuite de ce soutien. Pourtant, la vocation de la MSH est d'être un dispositif essentiel de structuration et de fédération de la recherche au sein de la future COMUE. La véritable question est celle de la modification de son statut : celui de GIS est inadapté pour ce type de structure et l'implication du CNRS, seul organisme susceptible de faire évoluer les choses, permettrait de surmonter un handicap latent qui compromet l'avenir.

### IV – Deux écoles doctorales bien structurées, mais qui souffrent de l'isolement et qui sont insuffisamment financées

Les équipes de recherche sont réparties dans les deux écoles doctorales selon des critères disciplinaires et se partagent d'une manière équitable les allocations de recherche, au demeurant peu nombreuses. Ce petit nombre (12 contrats par an, soit 13,5% des inscrits en bénéficient) s'explique en partie par le désengagement de la Région mais aussi par le fait que l'état des finances de l'université, qui préfère par ailleurs aider directement les équipes, ne permet plus de corriger ce manque. Néanmoins, la durée moyenne de la thèse (5ans et deux mois) et le nombre de thèses soutenues annuellement demeurent dans une bonne moyenne nationale. Surtout, le délai d'insertion des

doctorants dans le monde professionnel (30 mois en moyenne après soutenance) témoigne du souci de l'université d'assurer un suivi et de sa préoccupation de leur devenir dans un contexte régional qui demeure difficile.

La qualité de la formation doctorale qui comprend une offre obligatoire pour sanctionner la thèse et des prestations à distance explique en partie ces bons résultats. Le cursus progressif sur trois ans est bien construit qui permet d'abord aux doctorants d'appréhender tous les aspects de compétences requises dans l'activité d'un chercheur (voir *infra* la politique de formation), mais aussi à ceux (les plus nombreux) qui ne rejoindront pas les rangs de l'université ou des organismes de recherche de préparer une insertion professionnelle. L'université multiplie les initiatives dans ce domaine. Il serait néanmoins utile de clarifier les responsabilités et les tâches des différents services : une restructuration est en cours avec la nomination, en 2012 d'une VP chargée de la formation professionnelle dont la mission s'inscrit dans une politique d'établissement en vue de développer l'entrepreneuriat et l'esprit d'entreprise. Il s'agirait aussi de donner de la visibilité à ce qui se fait en interne et de constituer un état des lieux de l'existant ; sur ce point la tâche n'est pas mince.

Les ED jouent sans conteste un rôle structurant d'autant qu'elles sont installées, elles aussi, sur le site de Saint-Charles. Le lien avec les mêmes formations des autres universités demeure encore trop ténu ; il est nécessaire de le renforcer, notamment quand il s'agit de disciplines voisines, hébergées de l'autre côté de la rue. Les collaborations entre les universités fonctionnent encore trop à la marge, trop peu au niveau des instances décisionnelles ce qui renforce l'impression d'isolement de l'université, et sont le fait d'initiatives individuelles. A cet égard, le collège doctoral mis en place dans le cadre du PRES/COMUE et qui réunit l'ensemble des ED de la région a un rôle d'élément fédérateur à jouer parce que le dialogue passe aisément. Il est essentiel qu'il contribue à établir des passerelles entre les sciences et propose aux jeunes chercheurs des ouvertures thématiques dans de larges perspectives pluridisciplinaires.

## V – Une stratégie de formation complexe

Université à dominante Lettres et Sciences Humaines, l'UPV compte, en 2012-2013, 19 411 étudiants inscrits, soit une augmentation de plus de 8 % des effectifs en quatre ans. La stratégie de l'établissement associe une double réflexion, sur l'offre de formation et sur les parcours dans un réel souci de la réussite des étudiants.

### 1 ● L'offre de formation

Réfléchi et attractive, l'offre de formation se répartit en dix-huit mentions de licences généralistes (59% des inscrits), dix spécialités de licences professionnelles (250 inscrits), treize mentions de masters (25% des inscrits) et le doctorat (4 % des inscrits).

Le pilotage politique en matière de structuration de l'offre de formation est inégal. En licence, les procédures de cadrage sont contraignantes et centralisées. La nouvelle offre de formation est ainsi résolument fondée sur la priorité de développer les mutualisations et la transversalité, laquelle répond à un souci d'économie de coûts et de moyens et à une volonté de favoriser les réorientations et les doubles licences. Il est regrettable que les UFR soient écartées du processus et qu'elles ne puissent jouer pleinement leur rôle de coordination entre les filières. Le modèle imposé aux équipes pédagogiques des mentions de licence est constitué de trois blocs : un tronc commun aux formations de chaque UFR qui offre de larges possibilités de réorientation, un bloc d'enseignements transversaux (informatique, langues, PPP, options) et un bloc disciplinaire. Corollaire de la pluridisciplinarité, la diversité culturelle et disciplinaire est totalement assumée, bien que contraire à la contrainte budgétaire. Si le développement des filières innovantes est une priorité □ comme en témoignent la création de Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles (CPGE) partenariales et la réflexion sur la création de filières universitaires technologiques ou de filières d'excellence □, l'UPV mène une politique responsable et volontariste en faveur de la conservation des filières à effectifs modestes (langues régionales, langues classiques, anthropologie et ethnologie...), par le biais de la création de parcours professionnalisants originaux (ex. : orthophonie) ou de la mise en place de modalités pédagogiques différentes (ex. : enseignement à distance, réflexion sur l'hybridation intelligente, séminaires adossés à la recherche...).

Alors que la stratégie en matière de formation en licences est centralisée, en collaboration avec les équipes pédagogiques et les sections disciplinaires, à l'inverse, l'offre en masters est impulsée par les départements disciplinaires et par les laboratoires de recherche. Cette disparité de stratégies pose non seulement la question de la cohérence entre les cycles de formation mais aussi celle de la cohérence interne et de la lisibilité du projet de formation de master.

Redéfinir le rôle du conseil académique et des UFR dans l'élaboration du projet de formation en masters paraît nécessaire pour améliorer l'efficacité, la cohérence et la pertinence, notamment en rationalisant les mutualisations, et délimiterait plus efficacement et plus manifestement le lien entre les cycles de licence et de master.



Une autre faiblesse de la stratégie de l'établissement en matière de formation concerne la question de la concurrence entre des mentions géographiquement et thématiquement proches à Montpellier, Béziers et Perpignan. Le seul critère retenu pour conserver ou non les doublons sur deux sites est celui des effectifs. Aucune réflexion n'a abouti pour envisager des rapprochements, fusions ou partenariats entre ces formations, même si la création de l'École supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) a eu des répercussions positives. L'UPV est consciente de la nécessité d'une répartition territoriale équilibrée et pertinente des licences, permettant d'éviter les doublons, par exemple entre Béziers et Montpellier, ou de créer des passerelles : une tentative, non concrétisée, de créer trois parcours d'Aménagement du Territoire, en coordination avec l'École d'Architecture aurait pu être facilitée par l'appartenance des enseignants-chercheurs à la même équipe de recherche.

## 2 ● Les dispositifs de suivi

Parmi les sujets sur lesquels il conviendrait de mettre en place une politique d'établissement, figurent aussi le conseil de perfectionnement, l'auto évaluation de l'offre de formation et l'évaluation des enseignements par les étudiants, bien que leur absence quasi générale de la plupart des mentions, à l'exception notable de la mention de licence d'histoire, soit atténuée par la place essentielle donnée aux étudiants élus et aux syndicats d'étudiants au conseil de formation et dans la commission pédagogique qui en est issue. Un long travail de la commission pédagogique a été réalisé pour la mise en place d'une évaluation des formations par l'Observatoire de la Vie étudiante (OVE), mais il est indispensable de la compléter par une évaluation des enseignements. L'intégration de délégués étudiants, d'anciens étudiants et de professionnels issus du milieu économique montpelliérain permettrait aussi de mieux prendre en compte les attentes des étudiants et des employeurs. Les enquêtes OVE fournissent un grand nombre d'indicateurs, qui ne sont cependant pas suffisamment analysés et pris en compte dans la réflexion des équipes pédagogiques.

## 3 ● Le nécessaire élargissement des compétences de l'UPV en matière de langue

L'offre de formation concernant la démarche « Compétences » de l'établissement doit être améliorée. Certes, l'absence d'un portefeuille de compétences est compensée par l'instauration, pour inciter les étudiants à passer les certifications, de campagnes d'information auprès des publics et par l'établissement du principe de gratuité du Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur (CLES) et d'obligation des cours du Certificat Informatique et Internet (C2i). Mais, même si l'UPV offre aux étudiants de l'ensemble de la Région Languedoc-Roussillon une certification en langues, la fondation officielle, en son sein et pour l'ensemble de l'Académie, d'un pôle de certification en langues, s'appuyant sur un portail unique d'inscription et de gestion des étudiants, aurait pour effets de rendre l'offre plus visible et mieux valorisée, d'améliorer l'accueil du public et de réduire les coûts administratifs.

Si le développement de ces offres de certifications est ralenti par la faiblesse de capacité d'encadrement, il est toutefois soutenu par l'hybridation des modalités pédagogiques (enseignement en présentiel et à distance ; mise en place d'un dispositif d'autoformation et d'ateliers interactifs) et par une structure efficace, le Centre de Langues Étrangères et Régionales (CLER), instaurée au sein de l'UFR de langues étrangères, pour gérer 3200 étudiants en langues pour spécialistes d'autres disciplines (LANSAD). Les réflexions pédagogiques du CLER ont abouti à la refondation de l'enseignement, prenant en compte les compétences langagières, fondées sur les exigences du CLES et structurant le cours en scénario basé sur des tâches déterminées. Afin d'en améliorer l'efficacité, le travail du CLER devrait être mieux intégré aux réflexions menées par les équipes pédagogiques de chaque mention, qui n'en ont pas suffisamment tenu compte dans les dossiers d'accréditation.

## 4 ● La formation tout au long de la vie

Dans la perspective de la promotion sociale et de l'égalité des chances, l'intérêt porté à la formation tout au long de la vie, soutenu par des aides de la Région Languedoc-Roussillon, est très important mais mériterait une réflexion stratégique de la part de l'établissement. Les conditions de travail se sont peu à peu détériorées en lien avec la situation régionale de l'emploi : la recherche de stages pour les étudiants est devenue difficile et surtout très chronophage dans la mesure où cette quête est dispersée et individualisée, et par ailleurs les formations doivent davantage répondre à la demande de recherche d'emploi qu'à celle de congés en formation. Il y a un véritable souhait de recentrage des activités sur les vrais métiers, c'est-à-dire la formation continue et le développement de l'alternance avec la nécessité de développer l'aspect commercial du service.

Déséquilibré par l'augmentation du nombre important de stagiaires (1400) de formation continue, l'urgence des tâches et le sentiment de frustration et de mal-être ressenti par le personnel, le Service de la Formation continue

devrait aussi engager une réflexion sur les méthodes de travail global, sur un repyramidage des personnels<sup>11</sup> et sur les liens à nouer avec les autres services centraux, administratifs et pédagogiques.

## VI - Une formation à la recherche clairement assumée dans un projet politique indéterminé

La formation à la recherche de l'UPV s'appuie sur des équipes de recherche très impliquées et conscientes de l'importance de leur rôle, tant en doctorat qu'en master.

L'offre de formation en master est directement adossée à la recherche, avec une forte mobilisation des équipes de recherche. L'établissement a toutefois besoin de définir une politique de formation à la recherche en master claire et cohérente. Dans la période évaluée, le rôle du conseil scientifique est apparu réduit dans le processus de refondation de l'offre de formation en master et il a manqué une collaboration réelle entre le CS et le CEVU. Maintenant, que depuis la loi ESR de juillet 2003, il existe un conseil académique, le comité recommande non seulement de rationaliser et de coordonner le projet de formation à la recherche, mais aussi d'approfondir le lien entre recherche et enseignement, par la définition d'un axe stratégique formation/recherche.

La formation doctorale est très marquée par ses liens à la recherche. Soutenus par leur directeur de recherche et accompagnés par un Comité de thèse et par un Comité de suivi de thèse, les doctorants peuvent trouver une formation à la recherche dans les trois composantes dont ils relèvent : l'unité de recherche, l'école doctorale et le Collège doctoral interuniversitaire, rassemblant les douze écoles doctorales de l'Académie. Spécificité locale, une maquette de formation doctorale en trois ans a été mise en place par les deux écoles doctorales : l'inscription à l'année supérieure est soumise à l'obtention d'un nombre déterminé de crédits ECTS.

## VII – La documentation : une gouvernance exemplaire au service de la politique documentaire

La bibliothèque inter universitaire créée en 1993 regroupe les universités de Montpellier I, II et III pour un budget global de 12 millions d'euros. Elle est administrativement rattachée à l'UPV. Elle remplit pleinement son rôle de mutualisation et de rationalisation des services. Dans ce contexte, la politique documentaire est mise en place par une gouvernance qui donne une large place à la concertation par le truchement d'un conseil de documentation interuniversitaire pour valider les options, d'une enquête tous les trois ans sur les publics et par une politique de formation de ses agents.

Le service commun de documentation de l'UPV qui constitue un des services de la BIU, fédère, quant à lui, la bibliothèque centrale et les dizaines de bibliothèques associées, destinées aux étudiants du premier cycle et rattachées aux UFR qui sont dispersées sur tout le campus ainsi que la bibliothèque du site de Saint-Charles dédiée à la recherche. Il dispose également d'un important fonds Cocteau enrichi en permanence par le mécénat qui lui permet de renforcer, s'il en était encore besoin, l'image d'université culturelle de l'UPV.

Un des principaux défis pour l'UPV dans les années à venir est la mise en chantier du programme ATRIUM, toujours en instance de validation de la part du MENESR - ce qui suscite des interrogations et des inquiétudes. Ce projet ambitieux de 37 millions d'euros répond à une impérieuse nécessité. En effet, la nouvelle structure permettrait le transfert des documents contenus dans la bibliothèque centrale abritée dans un bâtiment vétuste, datant de 1966, ne répondant plus aux normes de sécurité et sous la menace constante de fermeture. Si des travaux sont prévus pour remédier aux carences les plus criantes, le futur ATRIUM, qui devrait s'implanter à l'entrée de l'UPV constituerait un portail innovant et avant-gardiste. Il recevrait, outre les collections de la bibliothèque centrale qui seraient désormais en grande partie en libre accès, un centre d'e-learning et le SRI. Il symboliserait par son implantation une UPV largement ouverte sur le monde extérieur et constituerait un indéniable atout en termes d'image.

## VIII – L'antenne de Béziers : un site inadapté à la demande, en quête d'une nouvelle identité

L'antenne de Béziers a été créée en 1998 à la suite d'une initiative individuelle pour répondre aussi à une demande sociale<sup>12</sup>. Mais sa situation a peu évolué puisqu'elle ne dispose d'aucune autonomie ni de budget propre, si ce n'est pour son fonctionnement courant<sup>13</sup> ; les difficultés qu'elle connaît aujourd'hui sont pour une part les conséquences des conditions de sa création ; l'UPV qui y assure l'enseignement, mais n'y a implanté aucun de ses

---

<sup>11</sup> Actuellement 6 personnels de catégorie A, 6 personnels de catégorie B et 2 personnels de catégorie C.

<sup>12</sup> Il est vrai que depuis cette date le nombre d'étudiants a triplé passant de 230 au moment de la création, à 850 aujourd'hui.

<sup>13</sup> Notamment, les frais de déplacement des enseignants qui sont assurés par la communauté d'agglomération.

services (SCUIO, Insertion Professionnelle, Référent Handicap), se pose la question de son maintien. Ses partenaires, la communauté d'Agglomérations et la ville de Béziers, ont mis à disposition du personnel technique et contribuent au fonctionnement, mais ne semblent pas disposées à faire davantage.

L'antenne délivre aujourd'hui 5 licences et 2 masters, mais il s'agit de formations qui existent déjà à l'UPV et représentent donc pour elle un coût supplémentaire. Le choix n'est donc pas pertinent et l'université n'a pas les moyens d'y installer une formation professionnelle qui reviendrait trop cher. Bien plus, dans un contexte difficile financièrement, la fermeture du site permettrait à l'établissement d'aller vers l'équilibre de son budget, mais ne peut-on pas considérer que l'enjeu de la présence de l'UPV sur le territoire biterrois mérite mieux qu'une solution à l'emporte pièce, d'autant qu'il est urgent de sortir d'une situation politique floue et bloquée qui ne satisfait personne et maintient le personnel dans l'incertitude et dans une position particulièrement inconfortable ?

L'avenir du site passe donc par la recherche d'une nouvelle identité avec la mise en place de formations disposant d'un fort ancrage dans le bassin de Béziers et dans une dynamique de professionnalisation. Cela implique une forte capacité d'initiative de la direction, l'implication résolue des collectivités publiques, voire des acteurs socioéconomiques locaux. Au plan universitaire, l'UPV ne peut plus être le seul partenaire et c'est l'ensemble du site, en y associant les autres universités de la région, qui doit être concerné.

# La réussite des étudiants

## I – Une université attentive au parcours et à la réussite de ses étudiants

L'UPV tient compte, dans la réflexion sur l'offre de formation, de caractéristiques spécifiques et de difficultés propres. La population étudiante est très diversifiée, avec une proportion élevée d'étudiants boursiers et salariés, une part forte de néo-bacheliers hors académie et d'étudiants étrangers tant chez les primo-entrants qu'au niveau du doctorat<sup>14</sup>. À cette mixité de provenance, de culture, de situation sociale et de nationalité des publics, s'ajoutent le sous-encadrement enseignant et la sur-occupation des locaux<sup>15</sup> aggravés par l'augmentation constante des effectifs. Cela explique que dans certaines filières des mesures drastiques aient été prises pour tenter de juguler cette croissance : six formations sont mises en capacité d'accueil (cinéma, théâtre, information-communication, AES, psychologie et arts plastiques).

Les équipes pédagogiques ont ainsi été invitées par l'équipe présidentielle relayée par le CEVU à réfléchir en termes d'égalité des chances, de capacités d'accueil, de soutien et d'aide à la réussite, d'orientation et d'insertion professionnelle et de promotion sociale.

### 1 ● L'information et l'orientation des étudiants

Les actions d'orientation et d'information des lycéens et des primo-arrivants, menées en priorité par le SCUIO-IP et relayées par les équipes pédagogiques, sont nombreuses et efficaces. Outre les mesures classiques en coordination avec le Rectorat - le salon de l'étudiant, les classes immergées, les portes ouvertes, l'organisation de visite du campus par les lycéens, l'information dans les classes de terminale par des enseignants-chercheurs, l'établissement a mis en place des initiatives originales, comme la découverte du campus et des exigences universitaires au travers de jeux vidéo, de séquences audiovisuelles ou d'applications pour smartphones. De même, la création de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) partenariales permet aux étudiants de suivre les enseignements *partim* en lycée, *partim* à l'université, ce qui a pour effet de faciliter leur passage à l'université et de développer des liens étroits avec les lycées de l'académie.

### 2 ● L'accueil et l'aide à la réussite des primo arrivants

S'étant interrogée sur les meilleures conditions d'accueil d'un public mal préparé à la méthodologie universitaire, l'UPV s'est engagée dans une politique volontariste et très innovante d'aide à la réussite, enjeu essentiel de sa stratégie de formation. Les réflexions sur les causes de l'échec ont permis de mettre en place un ensemble de procédures, destinées à favoriser la réussite des étudiants de première licence (L1) et réunies au sein d'une Initiative d'Excellence en Formation Innovantes. Mesure phare d'IDEFI UM3D, le « Semestre renouvelé » offre aux étudiants ayant obtenu entre 9 et 9,99 de moyenne au premier semestre de L1 trois semaines intensives de cours (75 heures/semaine et des heures d'étude) de remise à niveau méthodologique, de renforcement des bases disciplinaires, de découverte des méthodes d'apprentissage.

L'efficacité de ces actions coordonnées pourrait encore être améliorée par un travail de réflexion sur la communication et sur l'instauration d'un site d'information, à destination des étudiants et des enseignants-chercheurs. De même, une formation aux usages numériques et aux formations en autonomie, destinée aux enseignants, permettrait de consolider le dispositif d'accueil par la création d'outils modernes et de méthodes hybrides.

<sup>14</sup> 48% de boursiers, 41,9% de néo-bacheliers hors académie, 18,5% d'étudiants étrangers chez les primo-entrants, 11,9% de bac pro contre une moyenne nationale de 9%

<sup>15</sup> 7 amphis occupés à 140 %. pour 20 000 étudiants

### 3 ● Un bel exemple de la politique de l'égalité des chances : l'aide aux étudiants en situation de handicap

L'accueil des étudiants en situation de handicap constitue un bel exemple de la réalité de cette politique puisqu'il s'agit là d'une priorité pour l'UPV. La prise en charge par une équipe pluridisciplinaire, composée d'un médecin préventif, de deux coordinatrices pédagogiques et de l'expert médical de l'étudiant, englobe la campagne d'information auprès des centres d'orientation et des lycées, l'évaluation des besoins de chaque étudiant, et enfin la mise en place d'un plan d'accompagnement aux études tout au long du cursus et d'aménagement des examens<sup>16</sup>. De nombreux partenariats extérieurs ont été noués pour faciliter l'insertion professionnelle de ces étudiants, notamment avec des associations, des entreprises, des hôpitaux et la Région Languedoc-Roussillon. La cafétéria du théâtre universitaire a signé une convention avec une Association favorisant l'insertion professionnelle des étudiants handicapés. Les enjeux futurs portent sur la multiplication d'actions pour l'insertion des étudiants en situation de handicap dans les masters et dans le monde professionnel, sur la pérennisation du personnel du service d'aide aux handicapés, sur l'amélioration de l'accueil des étudiants souffrant de troubles « dys- » et de phobies, en constante augmentation.

### 4 ● Insertion professionnelle et promotion sociale

Grande priorité de l'établissement, l'aide à l'insertion professionnelle, particulièrement développée au sein du SCUIO-IP, s'opère au travers de diverses actions autour de l'accompagnement professionnel tout au long du cursus, du L1 au doctorat. Des modules sont proposés en fonction du niveau des étudiants : aide à la définition d'un projet professionnel personnalisé (PPP), bilan de compétences, journée d'information sur les techniques de recherche d'emploi pour les étudiants de master professionnel, Doctoriales, rencontres master-entreprises et doctorat-entreprises, formation sur les droit d'auteurs, conférences-métiers, formation à la pédagogie des doctorants contractuels à l'École supérieure du professorat et de l'éducation (Espé)... L'efficacité de ces mesures est confirmée par le taux d'insertion professionnelle des diplômés de master (plus de 90%), légèrement supérieur à la moyenne nationale et par le pourcentage d'insertion professionnelle des docteurs. Toutefois, la formation professionnalisante et l'information sur les débouchés des masters pourraient être améliorées par une réflexion politique globale de l'Etablissement. L'existence d'un portail régional de formation commun aux trois Établissements montpelliérains pourrait, par ailleurs, être mise à profit pour optimiser l'information des étudiants sur les débouchés de formation. Enfin, il serait utile que le SCUIO-IP développe les partenariats extérieurs (Portefeuille d'Expériences et de Compétences, Pôle emploi, etc...).

## II – La vie étudiante

### 1 ● Une université respectueuse de la démocratie étudiante

L'UPV laisse toute leur place aux élus étudiants. Ces derniers sont présents dans les commissions, le VPE prend part aux réunions de bureau et le dialogue entre la présidence et les représentants étudiants est constant. Malgré cela, si la participation des étudiants à la vie de l'institution est bonne, le taux de participation aux élections demeure faible et l'absentéisme des représentants étudiants au CEVU reste important. Ce constat a poussé la présidence à proposer un système d'attribution des subventions de formations en fonction de la présence des élus en conseil, ce qui semble convenir aux nouveaux élus.

### 2 ● Un tissu associatif et culturel fort et diversifié

La maison des étudiants (MDE) joue un rôle majeur dans la vie du campus. Lieu de vie des associations, elle permet une mutualisation des moyens afin d'accompagner les étudiants dans leurs projets. Le soutien matériel par la mise à disposition d'infrastructures et d'outils techniques contribue à faire vivre le campus. Le fonctionnement de la MDE est soumis aux décisions prises au sein de la Commission Vie Etudiante où associations et représentants étudiants sont présents.

---

<sup>16</sup> La quasi totalité des étudiants en situation de handicap sont recensés à la rentrée. L'Université compte 398 étudiants dans cette situation ; elle mobilise 50 étudiants pour les suivre au long de leurs études et 240 en période d'examen.

### 3 • Le « vivre ensemble », non pas un slogan, mais un état d'esprit

Les valeurs de respect, de soutien et d'aide sont omniprésentes au sein de la population étudiante, en particulier à l'égard des étudiants, relativement nombreux, en situation de précarité. Le souci de l'autre est marqué chez les responsables associatifs, les représentants étudiants ainsi que chez les personnels travaillant dans les services à l'étudiant. De nombreuses actions novatrices sont menées afin d'améliorer le quotidien des plus en difficulté et d'enrichir la réflexion collective autour du respect : ateliers de sophrologie et d'arrêt du tabac, actions de prévention de la prostitution étudiante, festival de lutte contre les discriminations ou encore braderie du Secours Populaire. Un projet d'épicerie solidaire qui serait un soutien de plus pour les plus démunis est en cours d'élaboration.

### 4 • Des services à l'étudiant de qualité, mais qui ne peuvent plus répondre à la demande

Le Service Universitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé (SUMPPS), met en place différentes actions de prévention et joue un rôle essentiel au cœur de l'université. Cependant devant la demande croissante émanant des étudiants, les deux psychologues à temps partiel (0,8 ETP au total) ne peuvent plus suffire.

De son côté le Service Universitaire d'Activité Physique et Sportive (SUAPS) présente une offre d'activités physiques très riche, et la politique d'encouragement à la pratique porte ses fruits. Avec 16 disciplines sportives proposées pour l'enseignement et plus de 30 pour la pratique en loisirs, les étudiants sont plus de 4000 à bénéficier de ce service. Le manque, voire l'absence d'infrastructures lui interdisent de faire davantage pour répondre à toutes les demandes.

Les étudiants rencontrés témoignent du plaisir qu'ils ont à venir étudier à l'UPV. Ils saluent la qualité du suivi personnalisé et la disponibilité des enseignants à leur égard. Ils sont aussi fiers de mettre en avant les bons taux d'insertion professionnelle.



# La valorisation et la culture scientifique



## I – La valorisation de la recherche : un secteur à développer prioritairement

Dans le rapport de l'AERES de 2010, il était mentionné que la valorisation de la recherche était à construire. Force est de constater qu'en 2014, le chantier est encore en friches, malgré l'action significative des Presses Universitaires de La Méditerranée (PULM) et les initiatives du service de valorisation intégré dans le service de la DRED.

### 1 • Les PULM

Créées en 2007, elles comptent douze collections et sept revues thématiques ainsi qu'une boutique en ligne. Elles remplissent trois fonctions : éditeur, imprimeur et diffuseur. Trente à quarante ouvrages sont publiés par an pour un tirage moyen de 300 à 350 exemplaires qui seront épuisés dans un délai de cinq ans. Le personnel (8 postes et demi) à l'exception d'une personne rétribuée sur ressources propres par les PULM, est affecté au service par l'UPV qui n'a cessé de le soutenir

La structure est solide et semble capable de faire face aux défis que doit affronter toute maison d'édition, notamment scientifique, à l'heure actuelle. Ces défis sont bien identifiés et font l'objet d'une réflexion permanente afin de maintenir une politique d'excellence. Des choix stratégiques sont à faire, notamment en matière de commercialisation, dans la perspective d'une plus grande autonomie financière, de coédition, d'édition numérique, même si le virage numérique a déjà été pris pour la majorité des revues.

Les PULM éditent les ouvrages d'auteurs de l'UPV, mais pas seulement, ce qui ne constitue en rien un détournement de la politique de valorisation de la recherche de l'UPV, mais au contraire peut se révéler comme une force, un atout et un outil de promotion et de visibilité ; il est, en effet, possible, par ce biais, d'encourager des synergies inter universitaires dont l'UPV retirerait les plus grands bénéfices en matière d'images et de rayonnement, mais dont elle ne doit pas nécessairement assurer la totalité du coût.

### 2 • Le service de valorisation

Les missions de ce service, créé en 2009, concernent des actions de sensibilisation, de mise en valeur de l'innovation, de recherche de projets dans les laboratoires porteurs de projets susceptibles de déboucher sur des créations d'entreprises. Indispensable vigie pour des laboratoires à la recherche de relations avec le monde économique, le service accompagne aussi les équipes de recherche en synergie avec les acteurs politiques et économiques, privés et publics. Cet engagement et cette implication ont déjà permis la création de sept startups dont trois sont à considérées comme en bonne voie.

Son rôle ne consiste pas seulement dans un domaine, celui des SHS, traditionnellement moins porteur d'emplois que les autres, à rechercher des projets viables mais aussi à les accompagner. Il reste à renforcer le positionnement de ce service par rapport aux initiatives qui peuvent être prises par les collectivités territoriales, et notamment la Région, dans le domaine de l'innovation sociale et solidaire. Il n'en demeure pas moins un des rouages essentiels de l'établissement et le comité recommande de veiller à ce qu'il soit doté de moyens suffisants.

## II – Des outils culturels de qualité qui doivent aussi trouver leur place dans le contexte extra-universitaire

L'UPV dispose avec le théâtre de la Vignette et le Musée des Moulages de deux outils de diffusion culturelle que bien des établissements pourraient lui envier. Ils représentent surtout des vitrines essentielles pour la ville, l'agglomération, la région, au niveau national et bientôt international, de l'offre de formation, de recherche et de vie culturelle de l'UPV.

### 1 • Le théâtre de la Vignette

Créé en 2004 en tant que service intégré de l'UPV, le théâtre est financé grâce à des dotations de l'UPV, de la DRAC des collectivités, mais aussi par des ressources propres en continue augmentation, il accueille chaque année



5000 à 7000 spectateurs dont la moitié provient de l'université et l'autre moitié de l'extérieur. Il a su s'intégrer et trouver sa place dans le paysage culturel par une politique de partenariat dans une logique universitaire nationale et internationale, mais aussi d'échanges par le biais de collaborations avec les autres théâtres de Montpellier et par l'accueil de troupes. Sa logique artistique est bien construite qui veut associer recherche et création et se focaliser sur les questionnements de la société.

Le théâtre souhaite remplir pleinement son rôle d'ambassadeur culturel de l'UPV, mais dans la mesure où il se situe hors cursus, sa position demeure fragile, même s'il dispose d'une large autonomie. Sa volonté d'ancrage dans son environnement local et régional mérite l'aide et le soutien de l'université, notamment s'agissant des partenariats privés et des relations avec les entreprises.

## 2 ● Le Musée des Moulages

Créé en 1890 et installé au cœur du campus, le Musée est étroitement associé à l'activité scientifique de l'équipe d'archéologie et a bâti un véritable projet culturel et scientifique qui bénéficie du soutien de l'équipe présidentielle ; il joue également un rôle non négligeable dans la formation des étudiants en histoire de l'art tout en s'imposant comme un outil de médiation culturelle et de valorisation de la recherche.

Sa prochaine réouverture lui permettra de proposer une gamme d'activités aux scolaires, aux étudiants et au grand public qui sera de nature à rapprocher encore plus l'UPV de son environnement. Ses relations avec le Musée du Louvre, l'Institut national du patrimoine, le conseil international des musées pourront lui permettre de se positionner dans la communauté muséale et patrimoniale. Il conviendra néanmoins de veiller à ce que ce musée, exceptionnel et unique dans un contexte universitaire, installé dans ses bâtiments rénovés, soit facile d'accès à un large public malgré les contraintes liées à son implantation.

## 3 ● Le service d'action culturelle

La musique et le cinéma constituent les deux principaux volets de l'activité du Service d'Action culturelle. Malgré un évident souci d'intégration dans le paysage culturel local ou régional, il demeure encore trop essentiellement tourné vers le public étudiant et la vie de campus. Il est donc nécessaire qu'il puisse désenclaver ses activités et renforcer, par exemple, ses relations avec la DRAC très présente par ailleurs à l'Université. Les mercredis de l'Archéologie installés au Musée Fabre constituent un premier pas dans la délocalisation vers la cité de ses activités et le projet d'une radio campus devrait le conforter dans sa politique d'ouverture. Il reste cependant beaucoup à faire dans ce domaine et le comité recommande, en particulier, la création d'un poste de médiateur culturel.

# Les relations internationales et européennes



## I – Une politique d’ouverture à l’international centralisée, organisée autour de quatre pôles

Au niveau stratégique, les grands axes de la politique des relations internationales (RI) sont déterminés par la présidence. Le service central des RI (SRI) de l’UPV, animé par quinze personnels administratifs et cinq enseignants-chercheurs, coordinateurs de zone géographique et de programmes, œuvre à la réalisation des différents projets sous l’autorité de la VPRI. Les mécanismes de liaison entre la direction (CA et Présidence), le SRI et la communauté universitaire sont assurés par la commission des relations internationales (CRI), dans le cadre d’une démarche descendante permettant une meilleure implication, concertation et collaboration entre EC et administratifs.

Le SRI constitue l’interface entre les différents services, composantes, acteurs individuels et collectifs de l’action internationale de l’UPV et les établissements partenaires, réseaux et organismes européens et internationaux, institutions nationales et régionales.

Le service est doté d’un budget de 1 million d’euros (96% fléchés autour de la mobilité) ; ses missions sont diverses et s’ordonnent principalement autour de quatre pôles<sup>17</sup> :

- Mobilité étudiante individuelle
- Mobilité étudiante encadrée (entrante et sortante)
- Projets et partenariats internationaux
- Pôle gestion et information.

## II – La mobilité : un point fort de l’UPV témoignant de son attractivité régionale et internationale, mais des échanges déséquilibrés

L’attractivité de l’établissement vis-à-vis des étudiants étrangers est importante. Elle repose sur des accords d’échanges nombreux et assez bien répartis en Europe et dans le monde.

La part des étudiants étrangers à l’UPV pour 2013/2014 est de 18%<sup>18</sup> et est en constante évolution<sup>19</sup>. Les étudiants en mobilité entrante s’accordent sur la qualité du soutien individualisé apporté par le SRI (gestion des bourses, logement, ouverture de compte en banque...).

Le déséquilibre important entre la mobilité étudiante entrante et sortante<sup>20</sup> s’explique principalement par les difficultés financières que peuvent rencontrer les étudiants, en grande partie issus de milieux sociaux défavorisés. Un encadrement plus ciblé et personnalisé au niveau des composantes permettrait d’encourager les étudiants à candidater pour une mobilité et de les aider dans leurs choix.

La mobilité sortante du personnel enseignant et administratif est également encouragée. Enfin, s’agissant des académiques invités en mobilité entrante, 39 semaines de bourses ont été octroyées pour 2013/2014 (ce qui est peu et s’explique en partie par le retrait de la région sur le financement académique) qui permettent d’assurer aux chercheurs invités leurs frais de transport et de séjour.

---

<sup>17</sup> Source : *Bilan du Service des relations internationales, septembre 2012 - juin 2014*

<sup>18</sup> La moyenne nationale n’atteint pas les 15% selon les indicateurs du ministère : source « Etat de l’enseignement supérieur et de la recherche en France », 2014.

<sup>19</sup> 2760 en 2008-2009 ; 3102 en 2010-2011 ; 3708 en 2012-2013. Source : rapport d’auto évaluation.

<sup>20</sup> Seulement 286 étudiants sortants en 2013-2014.

### III – Des partenariats internationaux en nombre croissant et des coopérations à consolider

L'aire de rayonnement de l'UPV est bien structurée autour de trois zones :

- Espace méditerranéen (Espagne, Grèce, Italie et Portugal) et plus particulièrement sud méditerranéen (Algérie, Maroc, Tunisie) avec des programmes Erasmus Mundus et un Master en RH avec Barcelone et Venise.
- Amérique du Nord (13 universités américaines et 2 dans le Canada anglophone) et Amérique du Sud autour du Brésil.
- Asie avec surtout la Chine et une coopération non négligeable avec la Thaïlande.

#### 1 ● L'Institut franco-chinois : une des plus importantes coopérations françaises en Chine

Créé en 2010 et localisé sur le campus de l'Université populaire de Chine à Pékin, l'IFC est un projet innovant et audacieux qui n'a pas d'équivalent. L'UPV, pour le mener à bien, s'est associée à l'Université Paris IV Sorbonne et à l'école de commerce Kedge Management School pour proposer trois spécialités : LEA, AES et Finance. De la création à aujourd'hui, il y a une montée progressive du nombre d'étudiants (60 en 2010 - 280 en 2014).

Indiscutablement, l'IFC incarne la politique volontariste en matière de relations internationales de l'UPV. La légèreté de ses structures, son intégration dans une université chinoise de premier plan, une gestion pour le moment totalement maîtrisée car n'impactant pas le budget de l'UPV, sont des points forts. Mais il serait judicieux de penser aux capacités d'accueil des étudiants chinois (notamment au niveau du Crous) sur le long terme, même si l'UPV les partage avec ses deux partenaires (Paris IV Sorbonne et Kedge Management School).

Une extension du programme vers le monde francophone, et notamment la Belgique et le Québec permettrait de le stabiliser encore davantage.

#### 2 ● L'Institut d'études françaises pour étrangers (I.E.F.E.) : des défis de pérennité

Créé en 1948, l'I.E.F.E. propose au sein de l'UPV des cours semestriels diplômant (diplômes DELF et DALF) ou des cours d'été. En moyenne les cours semestriels comptent de 900 à 1000 étudiants et les cours d'été 200 apprenants. Le budget qui provient essentiellement des droits d'inscription est à 83% absorbé par la rémunération du personnel.

Cette structure qui fonctionne bien est confrontée d'une part à un problème de développement et d'autre part à la concurrence des 25 écoles privées de langues à Montpellier. Si elle résiste bien à cette pression notamment en raison de tarifs plus bas, son développement est problématique en raison d'un manque récurrent de locaux voire d'un déficit sur la qualité des installations.

Le SRI est bien intégré dans l'UPV en raison principalement de sa liaison avec la Recherche, assurée par des réunions de coordination entre le VPRI et le VP recherche. Ce dispositif porte ses fruits car la plupart des coopérations individuelles se transforment en coopérations institutionnelles. Il y a là un espace partagé qui draine des coopérations avec des institutions de qualité. L'archéologie, point fort de l'UPV, alimente des coopérations originales comme par exemple l'Université de Xian en Chine ou de Diyarbakir en Turquie.

Toutefois, il est à noter que l'Afrique sub-saharienne est peu représentée ce qui est étonnant au regard des spécialités développées à l'UPV. Dans ce cadre, il serait intéressant d'y remédier à l'avenir en rééquilibrant les échanges en direction de pays de l'espace francophone,.

Le SRI travaille depuis le début de 2014 à la mise en œuvre de programmes courts (colloque franco-algérien, journée d'étude, université d'été pour étudiants étrangers) favorisant une coopération internationale. Il paraît cependant toujours essentiel d'intégrer les formations professionnelles et la recherche dans la politique de mobilité, ce qui permet d'animer et de renforcer les coopérations internationales.

Au total, le SRI sait apporter des réponses concrètes et adaptées dans une période budgétaire contrainte, tout en continuant à développer des réseaux, des coopérations et des mobilités en faveur d'un rayonnement international, ce qui constitue un atout considérable pour l'UPV.

# Le pilotage et la gestion

## I – Donner du sens à l'organisation générale pour une meilleure démarche prospective

L'équipe de direction composée de la présidente, des 3 VP institutionnels, des chargés de missions (DSI, Qualité, Handicap) et du VP en charge du monde économique et des relations internationales, se réunit tous les lundis matin en associant le DGS et les responsables administratifs pour faire le point sur la stratégie de l'établissement et la mise en œuvre des décisions.

L'objectif poursuivi est l'élaboration des projets à porter par les différents services et qui reste encore à construire ; il faudra prioritairement revenir à l'équilibre financier et définir une politique RH associée.

La révision de l'organigramme, modification mineure, a fait l'objet d'une inscription à l'ordre du jour d'un comité technique, avec un premier avis négatif, révélateur des difficultés de compréhension entre les services centraux et les composantes.

Sept commissions recouvrant les principaux domaines de la vie de l'université ont été installées pour jouer un rôle politique de mise en cohésion de l'université, à une époque de fortes tensions ; aujourd'hui que le climat est apaisé, une réflexion s'engage sur la nécessité de maintenir toutes ces commissions, et pour celles qui seraient maintenues, sur leur format et leur rôle. En effet, il est nécessaire d'alléger cette structure trop lourde et trop redondante avec les instances institutionnelles, d'autant que cette organisation n'a pas atteint les objectifs attendus d'une réelle politique participative.

Enfin, pour répondre aux recommandations antérieures afin de développer la communication interne, le fonctionnement de la réunion des directeurs de composantes a été modifié dans l'objectif de mieux les informer sur les questions essentielles les intéressant ; cependant le résultat n'est pas à hauteur des attentes, les directeurs souhaiteraient être plus associés aux décisions et non pas uniquement informés des mesures décidées.

Les conseils institutionnels sont convoqués chaque mois selon un calendrier annuel. Ces instances fonctionnent normalement si ce n'est la politique de la chaise vide menée par le conseil régional.

A cette organisation systémique s'est construite en parallèle une organisation administrative performante avec le recrutement de cadres portant une expertise forte. L'établissement bénéficie de compétences métier d'une grande qualité ; on peut cependant avoir le sentiment que ces compétences et l'énergie déployée aboutissent à un rendement décevant dans le processus de prise de décision. Donner du sens à l'ensemble de l'organisation administrative, clarifier les relations entre les services centraux et les composantes sont des enjeux majeurs pour l'UPV.

## II – Un réel sentiment d'appartenance qui ne doit pas masquer la nécessité d'un pilotage équilibré des ressources humaines

Le passage aux responsabilités élargies a été propice au développement d'outils de pilotage.

La cellule évaluation et pilotage assure le croisement des données, la cartographie des métiers et le suivi des indicateurs, mais n'est pas en charge du suivi de la masse salariale placée sous la responsabilité de la DRH.

Les informations restituées par les services RH sont de bonne qualité et bien analysées. La connexion avec les systèmes d'information et la cellule pilotage est à l'évidence un point fort du fonctionnement de l'établissement. En contrepoint, on peut regretter que cette matière première n'alimente pas autant qu'elle le devrait la politique de l'établissement ; par exemple le suivi rigoureux des heures complémentaires est sans impact sur le dialogue de gestion, qui au final reconduit les enveloppes de l'année N-1 ; de même à quoi bon renouveler une enquête fonction et établir un bilan social régulier si ce n'est pas exploité au travers d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) et d'une organisation générale ?

Les analyses sur la masse salariale et le suivi du plafond d'emploi font l'objet d'une remontée mensuelle du suivi de consommation au niveau de l'équipe de direction, chaque composante est régulièrement informée du suivi de sa masse salariale ; en fait, les indicateurs existent mais ne sont pas utilisés pour que les décisions suivent.

La gestion des BIATSS est impactée par la mise en œuvre de la loi Sauvadet, qui est programmée jusqu'en 2016 avec la titularisation prévue de 60 contractuels. Le surcoût de ces titularisations n'est pas entièrement assuré par l'Etat, l'établissement va donc devoir assurer cette charge supplémentaire sur les années à venir. Une fois ce dispositif réalisé, l'établissement devrait atteindre l'équilibre de la dotation en BIATSS du modèle SYMPA.

Le schéma directeur des emplois n'étant établi ni pour les enseignants ni pour les BIATSS, la titularisation des contractuels éligibles au dispositif Sauvadet est un enjeu à terme. D'une part, un certain nombre de contractuels de catégorie C dont les missions auraient pu être externalisées vont être titularisés et la structure en personnels BIATSS va s'en trouver figée pour un certain temps, d'autre part, pour les catégories B et A, la titularisation des contractuels concernés doit être adossée à une réflexion sur la correspondance entre emplois et besoins en compétences de l'établissement en fonction de ces orientations stratégiques.

En conclusion les emplois des enseignants-chercheurs ne seront pas touchés conformément à la décision de la présidente, les équipes BIATSS seront renforcées par des emplois pérennes par la voie du dispositif Sauvadet, mais participeront au rééquilibrage financier par la non-reconduction d'un grand nombre de contrats, ce qui devrait permettre d'économiser près de 600 k€ ; il ne faudrait pas que ce choix soit à l'avenir une source de conflit entre les deux types de personnel, ce qui serait dommageable. En effet, le sentiment d'appartenance exprimé par l'ensemble des personnels rencontrés par le comité est réel et bien entretenu, notamment par les actions d'un service commun en charge de l'action sociale facultative, des loisirs et de la politique culturelle. Le CHSCT est régulièrement convoqué et permet une politique RH de qualité, mais les difficultés financières de l'établissement ont focalisé l'attention de la gouvernance politique et administrative sur cette dimension et sur le court terme en faisant passer au second plan les aspects plus qualitatifs et à plus long terme de la gestion des ressources humaines.

### III – Des outils de qualité, mais un dialogue de gestion incomplet qui ne prend pas la mesure de tous les enjeux financiers de l'établissement

La situation financière de l'établissement est parfaitement analysée et diffusée au travers des documents budgétaires et comptables<sup>21</sup>. L'expertise des personnels en charge des services financiers et celle de l'agent comptable permet une connaissance fine de la situation budgétaire et comptable de l'établissement.

Sur les dépenses il devient difficile d'envisager des économies, en restant à recettes égales, car en plus des dépenses habituelles, l'ouverture du site Saint-Charles nécessite l'engagement de dépenses supplémentaires pour un montant d'environ 400 k€ euros en frais de fonctionnement et de personnels. Les heures complémentaires qui semblaient maîtrisées ont connu une nouvelle envolée<sup>22</sup> avec la généralisation des 1500 heures étudiant au niveau licence à la rentrée 2011. Lors du passage aux RCE, concernant le transfert de la masse salariale Etat, l'établissement a été rapidement confronté à son plafond de crédits de personnels.

Sur le plan des recettes, l'établissement doit absorber le gel des crédits d'Etat au même titre que tous les établissements (hausse de la réserve de précaution, contribution au rétablissement des finances publiques), mais cette baisse n'est pas compensée par une augmentation des ressources propres, recettes qui connaissent un effritement, notamment les recettes en lien avec l'international (diplômes délocalisés, EAD, IEF). La difficulté de l'établissement à évaluer les coûts complets de ses activités fragilise considérablement sa situation financière. Un travail doit être réalisé sur les coûts réels des conventions, sur la politique tarifaire générale et sur le reversement

---

<sup>21</sup> Les dépenses de fonctionnement s'élevaient à 88725 K€ en 2012 et à 90565 K€ en 2013 soit une augmentation de 2,1% pour des recettes, respectivement de 86569 K€ et 89832 K€. La part de la masse salariale était passée de 72003 K€ à 76320 K€ soit une augmentation de 6%. Ce déficit a eu une incidence sur le FDR qui est passé de 10977 K€ à 8566 K€. Au total le FDR a diminué de 3,5M€ en deux exercices avec un compte de résultat structurellement déficitaire...probablement autour de 1,5M€ pour 2014. Le FDR ne pourra pas durablement diminuer sans poser rapidement un problème de trésorerie. Source : Agent Comptable en Conseil d'Administration de l'université, en phase avec le rapport IGAENR.

<sup>22</sup> Environ 30000 HC pour un budget de 1,5 millions d'euros.

par la recherche comme par les activités de formation continue d'une participation aux charges fixes. Les outils de pilotage existent pour pouvoir atteindre cet objectif<sup>23</sup>.

Le calendrier budgétaire est construit conformément aux règles, mais dans des délais trop contraints, et le dialogue de gestion, piloté politiquement par le VPCA, n'intègre pas la charge pédagogique (et les heures complémentaires (HC) qui en découlent). Les responsables de l'élaboration du budget travaillent donc sans corrélation avec l'offre de formation, qui est traitée dans un processus parallèle avec la présidente et la VPCEVU. Le dialogue avec les composantes et les services s'est affaibli à mesure que la démarche projet ou la pluriannualité se trouvaient contraintes par la problématique de soutenabilité financière à court terme. La commission des finances ne joue plus réellement dans ce contexte un rôle d'arbitrage, mais est devenue une chambre d'enregistrement.

L'établissement bénéficie d'une fonction comptable solide pilotée par un agent comptable en poste depuis 2010. La certification des comptes dans le cadre renouvelé du passage à la RCE, est pour l'agent comptable plus source d'innovation que la gestion de la masse salariale. La qualité comptable évolue dans un sens satisfaisant qu'il s'agisse des travaux accomplis dans le cadre des deux premières certifications des comptes (2012 et 2013) ou du contrôle interne comptable développé par l'établissement.

Cependant des améliorations paraissent nécessaires dans l'organisation du pôle en charge des recettes, dans le circuit des conventions avec le service juridique pour conforter les bases de données, pour avoir le caractère exécutoire et la constatation de droit automatisés, pour mieux évaluer les tarifications des ressources propres devenues nécessaires, dans les procédures RH pour conforter les décisions présidentielles notamment dans sa politique indemnitaire. Il pourrait être aussi utile de s'orienter vers la mise en place de la technique des contrats d'achèvement et d'un système budgétaire spécifique pour les contrats de recherche.

Enfin le plan de trésorerie prospectif sera mis en place à compter de 2014.

L'implication croissante de l'agent comptable dans la politique financière est à encourager conformément aux directives nationales GBCP d'autant plus que le risque de tension sur la trésorerie des établissements de l'enseignement supérieur pourrait augmenter.

#### IV – Une situation immobilière compliquée que l'établissement ne pourra résoudre seul

Dans un contexte de pénurie de surfaces (environ 75000 m<sup>2</sup> pour près de 20000 étudiants), caractéristique ancienne de l'UPV, la fonction immobilière et logistique joue un rôle majeur tant dans le présent de l'établissement que dans la structuration de son avenir. Le court terme se résume à la recherche incontournable d'une organisation optimisée, en particulier pour les usages pédagogiques. Ce service pilote la sécurité opérationnelle, la gestion des amphis et des grandes salles d'enseignement et organise les priorités pour les salles banalisées ; seules les salles spécifiques sont de la gestion des composantes. Pour le moyen et le long terme, il s'agit de prioriser des axes de développement dans un environnement financier très contraint<sup>24</sup>.

Le schéma directeur du patrimoine évalue le besoin en financement à hauteur de 27 millions d'euros, enveloppe impossible à mobiliser dans l'état actuel des finances de l'établissement et de la CAF déagée sur le dernier exercice.

Les grands projets en cours portent sur les axes du plan Campus et les demandes du CPER 2015-2020. Les grandes orientations sont la volonté d'ouvrir le campus sur la ville (projet de learning center ATRIUM), de redéployer les surfaces de l'ancienne bibliothèque ainsi libérées pour des usages pédagogiques (largement sous-dimensionnés

---

<sup>23</sup> Quelques pistes peuvent être suggérées. La recherche et la formation continue génèrent des ressources propres. Un meilleur suivi des conventions permettrait d'optimiser les activités dans l'intérêt de l'établissement. Le coût de scolarité des DU devrait être calculé en fonction des coûts consolidés, dans un souci de pérennisation.

La COMUE devrait pouvoir prendre en charge une partie du coût de la MSH qui pèse entièrement actuellement sur l'UPV et il en va de même pour le fonctionnement du théâtre et du musée qui participent fortement à la vie culturelle de la ville et du Campus. A la décharge de l'établissement on peut relever que les droits d'inscription baissent en fonction des mesures concernant les étudiants boursiers, et que le retrait du conseil régional pénalise la recherche et la formation. Enfin, il serait intéressant également pour l'université de récupérer la TVA recherche sur le bâtiment Saint-Charles.

<sup>24</sup> Les bases de données gérées sur ACCES et AUTOCAD permettent de disposer d'informations fiabilisées sur le patrimoine immobilier de l'établissement, et un programme pluriannuel de maintenance immobilière identifie les priorités à différents horizons (moins de 3 ans, 3 à 5 ans et plus de 5 ans).

aujourd'hui). La remise à niveau de nombreux espaces sur le campus (caractérisé par une proportion majoritaire de bâtiments en état C, D et E et des avis de sécurité négatifs) et la poursuite du déploiement de la recherche en centre-ville (site Saint-Charles) complètent les options retenues.

La difficulté centrale de l'établissement réside dans ce double constat d'une insuffisance de surfaces et d'une impossibilité financière à entretenir le patrimoine actuel et, a fortiori, soutenir son développement (coût des fluides et de la maintenance future). La question d'une mutualisation des espaces avec les autres établissements du site est réellement posée.

## V – Le système d'information, un réel atout pour l'établissement, à condition d'identifier clairement ses priorités

Depuis 2010, l'université dispose d'une DSI résultant de l'unification de plusieurs services ou structures auparavant éclatées. Le portage est assuré par la directrice du service qui est également chargée de mission auprès de la présidence. L'orientation de la politique se définit au sein d'un comité stratégique qui associe, outre la présidente, les 3 vice-présidents institutionnels, la chargée de mission SI et le chargé de mission qualité.

L'établissement peut s'appuyer sur des applications de gestion et d'indicateurs répondant au besoin de son pilotage, ainsi que des calendriers harmonisés. Le travail avec la cellule d'aide au pilotage et les services centraux produit un socle d'informations de bonne qualité. Si l'on ne peut pas encore parler d'un entrepôt de données, il reste peu d'étapes à franchir pour y parvenir.

L'audit de 2010 avait identifié 4 dossiers prioritaires : l'accompagnement numérique du site Saint-Charles (pilotage VPCS), les travaux préalables au passage aux RCE (pilotage DGS), le développement de l'ENT et la plateforme pour le e-learning (pilotage VPCEVU). Ces dossiers ont été menés à bien dans un délai contraint ; certains éléments restent encore à ce jour perfectibles (comme l'emploi du temps des étudiants sur l'ENT ou la dématérialisation des inscriptions).

Les mesures prises en matière de téléphonie ont permis de réaliser 70% d'économie, et le choix de s'associer au marché public informatique du CNRS est un choix judicieux.

À ce jour il n'existe pas de schéma directeur numérique mais les conditions sont propices au lancement du processus, le pilotage des systèmes d'informations offrant des garanties de bon fonctionnement de l'établissement. Un tel schéma pourrait être orienté vers l'aide aux enseignants-chercheurs dans le développement de l'ingénierie pédagogique, la mutualisation d'équipements et d'applicatifs, le renouvellement de la carte multiservices et l'urbanisation générale du système.

# Conclusion

Comme bien d'autres universités de Sciences Humaines et Sociales, l'UPV a quelque mal à s'intégrer pleinement dans son contexte socioéconomique ; cela est encore plus sensible dans une période difficile qui tend à marginaliser davantage des disciplines et des sciences qui ne répondent pas directement aux préoccupations du moment. L'image que l'on se fait d'elle à l'extérieur s'en ressent et l'institution elle-même peut se considérer comme mal aimée. Elle lui donne une réputation qu'elle ne mérite pas et elle aurait pourtant tort de minimiser son rôle parce que précisément les disciplines qu'elle enseigne et qu'elle valorise au travers des diplômes qu'elle délivre, les sciences qu'elle dispense et qui contribuent à son identité autour de cette idée de la création, ne peuvent plus être considérées aujourd'hui comme de simples suppléments d'âme qui n'auraient pour objectif que de faire accepter ou comprendre par la société, les progrès apportés par les autres domaines de la recherche. Dans ce qui constitue son cœur de métier, elle dispense une formation de qualité ainsi qu'en témoignent les taux de succès de ses étudiants et notamment leur réussite aux concours de recrutement dans l'enseignement, et elle se signale au plan de la recherche par quelques belles récompenses aux appels d'offre nationaux ou européens.

Elle mérite d'autant moins cette image qu'elle a entrepris depuis quelques années, sous l'égide de sa présidente et de ses responsables administratifs un important effort de restructuration, appelé de ses vœux par le précédent comité de l'AERES. Le rapport d'autoévaluation qui prend certes parfois l'aspect d'un plaidoyer *pro domo* tend précisément à répondre point par point aux remarques qui ont été faites en montrant les efforts accomplis pour pallier les insuffisances qui avaient été relevées. L'UPV dispose donc aujourd'hui de services centraux de qualité à tous les niveaux et dans tous les secteurs, scolarité, recherche, RI, RH ou comptabilité pour ne citer que les plus importants. Cette remise en ordre était nécessaire dans un établissement qui assume pleinement le choix de la centralisation de sa gouvernance. Cette option qui repose sur un consensus assez large donne une grande liberté à sa direction pour définir les grandes orientations et conduire d'une main ferme vers la réalisation de ces objectifs même si, concernant sa politique intérieure, elle éprouve davantage de difficultés à affirmer un véritable portage politique dans la relation entre le niveau central et les composantes.

L'UPV répond par ailleurs pleinement à sa vocation culturelle en y dédiant des formations, en protégeant les disciplines rares ou à faibles effectifs, c'est-à-dire celles qui attirent peu d'étudiants et en accordant tous ses soins aux remarquables outils de valorisation et de diffusion culturelle que sont son théâtre et son Musée des moulages. Enfin, il souffle sur cette université un vent de solidarité et un art du vivre ensemble exemplaire qui s'expriment particulièrement dans une politique de protection de ses membres les plus défavorisés ou en situation précaire, dans le souci affirmé du devenir de ses étudiants ou encore dans l'attention portée au handicap.

Tout n'est cependant pas parfait, et parmi les difficultés qu'elle rencontre, deux soucis majeurs émergent.

Il lui faut au plus tôt régler la question de l'équilibre de son budget. Les imprécations contre la loi de passage aux compétences élargies ou l'augmentation des horaires des maquettes de licence ne peuvent servir ni d'alibi ni de remède et les solutions doivent être trouvées au sein même de l'établissement. La proclamation fort louable de ne pas affaiblir un potentiel enseignant-chercheur qui n'est pas pléthorique est parfaitement compréhensible et respectable, mais il y a peut-être aussi à chercher quelques économies dans une rationalisation de l'offre de formation qui se traduirait par une diminution des heures complémentaires et cela sans s'en remettre à la solution de facilité qui serait de supprimer purement et simplement l'antenne biterroise. D'autres secteurs de dépenses sont également à considérer et ce rapport a pour objet de suggérer quelques pistes à emprunter. Mais il y a sans doute aussi à gagner au niveau des recettes : une politique dynamique de partenariat et de communication gagnerait à être renforcée, sinon engagée et tout particulièrement dans le domaine de prédilection de l'UPV, c'est-à-dire la culture ; la question est d'abord politique et il est indispensable de nouer des liens forts avec les collectivités territoriales ou de se tourner vers des partenaires privés, ce qui, de toutes évidences, n'est pas le cas actuellement.

L'autre difficulté se trouve précisément à ce niveau-là : un certain sentiment d'isolement ressenti d'ailleurs aussi bien au niveau de l'établissement que de la part de ses partenaires potentiels, isolement contraint pour les uns, 'splendide' (ce qualificatif ne revêt pas nécessairement pour les partenaires une connotation négative) isolement pour les autres. L'UPV doit donc s'attacher à retisser ou à renforcer ses liens. Avec les partenaires politiques, sociaux et économiques, parce qu'il est inconcevable que ceux-ci se désintéressent d'un campus de 20000 étudiants et d'un établissement dont la vocation et la marque culturelles constituent le parfait reflet de l'image et des préoccupations



de sa région, mais aussi avec les autres établissements universitaires. La question de la fusion des établissements montpelliérains n'est plus d'actualité, ce qui a permis de lever bien des inquiétudes et des incertitudes ; il faut sans doute aujourd'hui regarder vers cette structure encore informelle qu'est la COMUE. En ce qui la concerne, on ne peut reprocher à l'UPV de ne pas vouloir jouer le jeu étant donné qu'elle pilote la plupart des services hérités de l'ancien PRES et que c'est elle qui met à disposition le plus grand nombre de personnels. Mais cela n'est pas suffisant : il doit y avoir de sa part une volonté politique affichée de mutualisation de certains services, ceux qui existent déjà, mais aussi d'autres, comme la recherche, les relations internationales ou la paye des agents. Le comité recommande à l'établissement de jouer un rôle moteur, de force de propositions porteuses d'initiatives, par exemple pour promouvoir une réflexion globale sur le devenir du site de Béziers. C'est ainsi qu'elle occupera toute sa place et tiendra le rang qui lui revient dans la communauté universitaire.

Il demeure aussi à faire au plan de la gouvernance. Ce rapport met en évidence les indéniables progrès accomplis depuis plusieurs années, mais aussi des déficiences récurrentes. L'organigramme n'est pas toujours parfaitement lisible, la stratification des différents niveaux de réflexion ou de consultation demeure lourde et complexe, le rôle des composantes et tout particulièrement des UFR nécessite d'être clarifié et mieux affirmé. Cette organisation compliquée qui pèse sur la transparence est embarrassée des éléments qui parasitent sa compréhension et son fonctionnement. L'UPV dispose de deux atouts majeurs, son attractivité et un fort sentiment d'appartenance de la part de ses personnels, administratifs et techniques comme enseignants chercheurs. Ils doivent contribuer de manière décisive à son désenclavement et à son ouverture auxquels l'invite une vocation culturelle hautement et légitimement revendiquée.

## I – Les points forts

- Attractivité de l'université qui s'explique par la qualité de la formation et l'intérêt porté à l'innovation pédagogique, au suivi et à l'insertion des étudiants.
- Une dimension culturelle assumée qui prend appui sur des outils de qualité.
- Fort sentiment d'appartenance et développement d'initiatives sociales favorisant la solidarité au sein de la communauté.
- Une politique des relations internationales bien construite et efficace.
- Efficacité des structures administratives et logistiques soutenant la recherche.
- Qualité des services et implication des personnels.
- Une politique de documentation bien organisée.

## II – Les points faibles

- Une difficulté à s'emparer d'une situation financière tendue et un manque de démarche prospective.
- Complexité du système de gouvernance et manque de clarté de l'organigramme.
- La soutenabilité de l'antenne de Béziers n'est pas garantie, qu'il s'agisse de l'offre de formation ou des modes de financement.
- Communication vers l'extérieur insuffisante.
- Déficience de la politique partenariale, illustrée notamment par un désengagement des collectivités publiques.

## III – Les recommandations

- Poursuivre des efforts de clarification des processus de décision, en précisant notamment le rôle des composantes.
- S'ouvrir au milieu socioéconomique, diversifier les partenariats et interpeller les collectivités territoriales.
- Mobiliser tous les leviers pour renforcer les ressources propres.
- S'engager complètement dans le processus de mutualisation des moyens et des services dans le cadre de la COMUE.
- Inventer une politique de recherche autour de la MSH.
- Soutenir le collège doctoral qui pourrait prendre en charge les dotations d'allocations de la recherche tant nationales que régionales.

# Liste des sigles

## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
ANR	Agence nationale de la recherche

## B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Bib	Bibliothèque (application informatique)
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche

## C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAF	Capacité d'autofinancement
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
Cler	Centre de langues étrangères et régionales
COMUE	Communauté d'universités et établissements
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de projets État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CR	Conseil régional
CRI	Commission des relations internationales
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

## D

D	(LMD) Doctorat
DALF	Diplôme approfondie de langue française
DELFF	Diplôme d'études en langue française
DGS	Direction générale des services
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DRED	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

## G

Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

GRH	Gestion des ressources humaines
<b>H</b>	
HC	Heures complémentaires
<b>I</b>	
latss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
IDEFI	Initiatives d'excellence en formations innovantes
IEFE	Institut d'études françaises pour étrangers
IFC	Institut franco-chinois
IRD	Institut de recherche pour le développement
<b>L</b>	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoires d'excellence
LANSAD	Langues pour spécialistes d'autres disciplines
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
<b>M</b>	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MDE	Maison des étudiants
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MSH	Maison des sciences de l'homme
<b>O</b>	
OVE	Observatoire de la vie étudiante
<b>P</b>	
P	(Master) professionnel
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PPF	Programme pluriformations
PPP	Projet professionnel personnalisé
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PULM	Presses universitaires de la Méditerranée
<b>R</b>	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
<b>S</b>	
SAEH	Service d'accueil des étudiants handicapés
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SRI	Service des relations internationales
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
<b>U</b>	
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPV	université Paul-Valéry Montpellier 3
<b>V</b>	
VP	Vice-président

# Observations de la présidente



ARTS, LETTRES, LANGUES,  
SCIENCES HUMAINES ET  
SOCIALES

UNIVERSITÉ  
PAUL-VALÉRY  
MONTPELLIER 3

**UNIVERSITÉ PAUL-VALÉRY MONTPELLIER 3**

Route de Mende – 34199 Montpellier Cedex 5  
Tel: 04 67 14 20 00 – Fax: 04 67 14 20 43  
[www.univ-montp3.fr](http://www.univ-montp3.fr)

Montpellier, le 19 septembre 2014

**Présidence**

Anne Fraïsse, Présidente  
AF/MGC/n°509  
[presidence@univ-montp3.fr](mailto:presidence@univ-montp3.fr)

Tel : 04 67 14 20 49  
Fax : 04 67 14 20 43

Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN  
Directeur de la section des établissements

Objet : Observations sur le rapport d'évaluation de l'Université Paul-Valéry Montpellier 3

Monsieur le Directeur,

L'Université se félicite de voir reconnu son attractivité, la qualité de son offre de formation et de sa recherche, l'efficacité de sa politique internationale et de sa politique documentaire, l'engagement et la qualité de ses personnels, ainsi que ses particularités : forte dimension culturelle, innovations pédagogiques et initiatives sociales favorisant la solidarité au sein de la communauté.

Elle remercie l'AERES d'avoir pris la mesure de l'engagement de tous au service de la collectivité et tiendra compte des améliorations demandées sur le rôle des composantes, le développement des ressources propres, et les liens avec les collectivités dans le cadre de l'établissement et de la COMUE.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes respectueuses salutations.

La Présidente,

Anné FRAÏSSE



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Paul-Valéry Montpellier 3 a eu lieu du 3 au 5 juin 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Michel Roddaz, Professeur des universités, histoire romaine, université Bordeaux Montaigne.

## Ont participé à l'évaluation :

- Nada Chbat, Professeur, architecture et paysage, Université Libanaise.
- Laurence Denooz, Professeur des universités, littérature arabe moderne et contemporaine, université de Lorraine.
- Anne-Ségolène De Parscau, Etudiante, psychomotricité, Institut le Val Mandé.
- Marie-Laure Dufond, Secrétaire générale de l'académie de Limoges.
- Caroline Gaultier-Kurhan, Chargée de mission pour les musées et patrimoines africains, direction générale des patrimoines, Ministère de la culture.
- Thierry Montalieu, Maître de conférences, économie, université d'Orléans.

Stéphane Onnée, délégué scientifique, et Antoine Devoucoux du Buysson, chargé de projet, représentaient l'AERES.

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

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