



HAL
open science

Université Joseph Fourier - Grenoble - UJF
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Joseph Fourier - Grenoble - UJF. 2016. hceres-02026164

HAL Id: hceres-02026164

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026164v1>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

HCERES

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

Établissements

Rapports d'évaluation des
universités

Joseph Fourier - Grenoble 1,
Pierre-Mendès-France - Grenoble 2,
Stendhal - Grenoble 3,
et de leur processus de fusion.

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Dominique Le Quéau, président du comité
d'évaluation de l'université Joseph Fourier –
Grenoble 1

Jean-Pierre Laborde, président du comité
d'évaluation de l'université Pierre-Mendès-
France – Grenoble 2

Philippe Baudorre, président du comité
d'évaluation de l'université Stendhal –
Grenoble 3

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

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

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

Préambule	9
Présentation	11
I - Caractérisation du territoire	11
II – La fusion des universités grenobloises, une étape capitale dans une longue histoire académique	12

ÉVALUATION DE L'UNIVERSITE JOSEPH FOURIER - GRENOBLE 1	15
Présentation	17
I – Caractéristiques principales de l'université Joseph Fourier	17
II – Contexte et problématique de l'évaluation	18
La stratégie et la gouvernance	19
I – Positionnement et partenariats : un héritage de l'histoire du site	19
II – Stratégie : un processus évolutif rapide appuyé sur une vision ambitieuse	19
III – Gouvernance et organisation interne : clarification et professionnalisation	20
IV – Identité et communication : constituer une marque à l'international	21
V – Démarche qualité : sur la bonne voie	22
La recherche et la formation	23
I – Politique de la recherche : dans la continuité d'une longue histoire	23
1 ● Un très haut potentiel, partagé avec les organismes de recherche nationaux	23
2 ● Une organisation et un pilotage de la recherche en évolution, encore peu corrélés à la formation	23
3 ● Une vision ambitieuse, mais perfectible	24
II – Politique de formation : des outils de pilotage encore insuffisants	25
III – Synergie recherche / formation : des liens à conforter	27
IV – Documentation : une gestion dynamique	27
V – La filière santé à l'université Joseph Fourier	28
1 ● Un partenariat UJF/CHUG particulièrement étroit	28
2 ● Une recherche très ouverte, issue de convergences thématiques et géographiques	29
3 ● Une formation à la filière santé innovante et de qualité	29
La réussite des étudiants	31
I – Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle : des efforts à accentuer	31
1 ● L'orientation des étudiants	31
2 ● L'insertion professionnelle des étudiants	31

II – La vie étudiante : une implication faible dans l'établissement	32
La valorisation et la culture scientifique	34
I – Valorisation des résultats de la recherche	34
1 ● Un établissement fortement impliqué	34
2 ● Un nouveau schéma organisationnel	34
II – Diffusion et développement de la culture et du patrimoine scientifique et technique	35
Les relations européennes et internationales	37
I – Les relations internationales à l'UJF : une vision stratégique et un pilotage structuré	37
II – Les actions à l'international : partenariats en recherche et internationalisation des formations	38
III - Les résultats : une réussite significative, un pilotage à améliorer	38
Le pilotage et la gestion	40
I – Prospective pluriannuelle : un dialogue de gestion contractualisé	40
II – Fonction ressources humaines : une gestion en devenir	40
III – Fonction financière et comptable : des données stables	41
IV – Fonction immobilière et logistique : un atout pour l'université	42
V – Système d'information : un outil encore à perfectionner	43
Conclusion	44
I – Les points forts	44
II – Les points faibles	45

ÉVALUATION DE L'UNIVERSITE PIERRE-MENDES-FRANCE - GRENOBLE 2 **48**

Présentation	50
La stratégie et la gouvernance	52
I – Une vision claire des missions et des valeurs de l'université	52
II – Une stratégie dont l'adéquation aux enjeux de la fusion reste à démontrer	52
III – Des progrès dans la gouvernance	53
IV – Une organisation interne réellement améliorée qui aura à être adaptée au moment de la fusion	53
V – Une communication à renforcer et à améliorer	53
VI – Une politique de la qualité en phase d'émergence et qui reste à construire	54

La recherche et la formation	55
I – Une politique scientifique définie dans le contexte de la Comue	55
II – Une politique efficace de soutien à l'activité de recherche	55
III – Des unités de recherche bénéficiant d'une large autonomie et d'un pôle dédié à la recherche partenariale compétent	56
IV – Une formation doctorale en voie de transfert progressif à la Comue	56
V – Une véritable culture partagée de la formation	57
VI – Un pilotage de la formation très structuré, qui n'exclut pas la concertation	57
VII – Une offre de formation plus resserrée mais un chantier encore en cours en master	58
VIII – Un réel souci de la professionnalisation	58
IX – La formation continue à renforcer	58
X – Un service de documentation visible et soucieux de l'utilisateur	58
La réussite des étudiants	60
I – Des politiques à destination des étudiants diverses et actives	60
II – L'accompagnement dans l'insertion professionnelle n'est aucunement négligé	60
III – Une attention forte portée à la santé des étudiants	61
IV – Une implication des étudiants très inégale	61
La valorisation et la culture scientifique	62
I – Un environnement propice à la valorisation de la recherche	62
II – L'amélioration souhaitable de la participation collective à la valorisation	62
III – La diffusion de la culture scientifique et technique, activité reconnue et organisée au sein de l'UPMF	63
Les relations européennes et internationales	64
I – Une organisation complexe des relations internationales	64
II – Des partenariats internationaux à redéployer stratégiquement	64
III – Une attractivité internationale à relancer	64
IV – Une mobilité étudiante à intensifier	65
V – Un apprentissage des langues renforcé à intégrer aux cursus académiques	65
VI – Une mobilité professorale à optimiser	65
VII – Un arrimage nécessaire des coopérations internationales en recherche	66
Le pilotage et la gestion	67
I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion : une démarche en cours au développement inégal	67

II – La fonction ressources humaines : une politique de gestion affirmée et des avancées significatives	67
III – La fonction financière et comptable : un pilotage renforcé et renouvelé	68
IV – La fonction immobilière et logistique : une optimisation du patrimoine en lien avec une professionnalisation de sa gestion	68
V – Le système d'information : un pilotage politique complexe en cohérence avec le site	69
Conclusion	70
I – Les points forts	70
II – Les points faibles	71

ÉVALUATION DE L'UNIVERSITE STENDHAL -GRENOBLE 3 **74**

Présentation	76
La stratégie et la gouvernance	77
I – Une stratégie d'établissement cohérente et inscrite dans la continuité	77
II – Des relations fortes avec les partenaires académiques et culturels	77
1 ● Une implication constante dans la structuration du site universitaire grenoblois	77
2 ● Des partenariats culturels très riches mais à réorganiser	78
III – Une gouvernance ferme, volontariste et respectée	79
IV – Une communication de qualité mais insuffisamment pilotée	79
V – Une politique de la qualité récente et encore perfectible	80
La recherche et la formation	81
I – La politique de recherche, élément fort et structurant de la stratégie	81
1 ● Un potentiel de recherche riche et regroupé	81
2 ● Une direction de la recherche récemment créée	82
II – Une politique de formation initiale et continue dynamique et innovante	82
1 ● Des transformations de structure au changement des méthodes	82
2 ● Une offre de formation clairement structurée et intégrée dans une politique de site	83
3 ● Des dispositifs transversaux au service de la formation initiale et continue	83
III – Le lien entre recherche et formation plus affirmé mais encore perfectible	84
IV – Une documentation en voie de restructuration	84
La réussite des étudiants	86
I – La réussite des étudiants : un atout majeur	86
1 ● Du lycée à l'université, une démarche volontaire d'orientation et d'accompagnement	86

2 ● Des problématiques d'insertion professionnelle propres à une université de Lettres-Langues	86
3 ● Une volonté d'accompagner les profils spécifiques	87
II – La vie étudiante : une identité étudiante forte, des faiblesses dans la mise en œuvre	87
1 ● Une vie associative dynamique, mais bien peu structurée	87
2 ● Une vie démocratique à mettre en place	88
La valorisation et la culture scientifique	89
I - Une structure d'édition reconnue	89
II – Concilier tradition et innovation dans la valorisation de l'université Stendhal	89
III – Le projet de Maison de la création et de l'innovation comme possible catalyseur de la valorisation et de la culture scientifique	90
Les relations européennes et internationales	91
I – Une politique internationale bien pensée et bien organisée	91
II – Une internationalisation de la recherche et de la formation	91
Le pilotage et la gestion	93
I – Un pilotage centralisé, méthodique et partagé par l'ensemble des acteurs mais qui souffre d'un manque de perspective pluriannuelle	93
II – Une fonction ressources humaines récemment restructurée en conformité avec les perspectives de la fusion	94
III – Une gestion financière et comptable maîtrisée mais pouvant encore progresser sur le plan de l'exécution budgétaire	94
IV – Une équipe qui a su se doter des outils nécessaires à une bonne gestion des locaux et répondre aux impératifs de mise en sécurité de l'établissement	95
V – Le système d'information répond aux besoins fondamentaux de l'université mais souffre de l'absence d'un schéma directeur	95
Conclusion	96
I – Les points forts	96
II – Les points faibles	96

ÉVALUATION DU PROCESSUS DE FUSION	97
Présentation	99
Positionnement des trois établissements vers la fusion	101
Modes de gouvernance et d'organisation	103
I - Un climat actuel serein et consensuel	103

II - Pouvoirs centraux et subsidiarité	103
Le processus de fusion en marche	105
I - La méthodologie	105
II - Les résultats obtenus et les travaux en cours	105
III - Les champs d'activité : état des lieux et perspectives	106
1 ● Le pilotage et la gestion	106
1.1 Le pilotage	106
1.2 La fonction ressources humaines	106
1.3 La fonction financière et comptable	107
1.4 La fonction immobilière et logistique	107
1.5 Le système d'information	108
2 ● La recherche	108
3 ● La formation, la scolarité	109
4 ● La culture et la vie étudiante	110
5 ● Les langues ; la documentation	111
Vers la nouvelle université	112
Conclusion générale	114
I – Les atouts et les forces	114
II – Les recommandations	114
Observations des présidents	116
Liste des sigles	124
Organisation des évaluations	130
Université Joseph-Fourier – Grenoble 1	130
Université Pierre-Mendès-France – Grenoble 2	130
Université Stendhal – Grenoble 3	131
Processus de fusion des trois universités Grenoble 1, 2, 3	131

Préambule

L'évaluation des trois universités grenobloises Grenoble 1 (Université Joseph Fourier), Grenoble 2 (Université Pierre-Mendès-France), Grenoble 3 (Université Stendhal) dont la fusion sera effective au 1^{er} janvier 2016, a fait l'objet d'un processus particulier en deux temps. Le HCERES répond ainsi à une demande politique des établissements qui ont souhaité, qu'au-delà de leur propre évaluation, soit organisée celle de leur processus de fusion et de ses conditions de mise en œuvre.

L'évaluation de chaque université a été conduite par trois comités distincts, la visite sur site se déroulant en parallèle durant trois jours. L'évaluation du processus de fusion s'est située dans le prolongement, enrichie par une journée et demie d'entretiens supplémentaires, et a été conduite par un comité de six experts issus des comités d'évaluation de chacune des universités, dont leurs trois présidents.

Ces deux étapes d'évaluation s'articulent de la de la façon suivante :

- l'évaluation des universités dégage les points forts et les points faibles de chacune d'entre elles, à partir de questionnements définis par chaque comité, tout en prenant en compte : i) la trajectoire propre de l'université, ii) sa capacité à fusionner avec les deux autres universités au regard, notamment, des principes énoncés par les trois présidents d'universités dans leur texte d'orientation stratégique commun et iii) son positionnement dans le dispositif de la Comue Université Grenoble Alpes¹. Ces points forts et points faibles identifiés par les comités, peuvent être considérés comme autant de points d'appuis ou de risques pour la réussite de la fusion des universités ;
- l'évaluation du processus de fusion et de ses conditions de mise en œuvre en dégage les atouts et les enjeux, à partir i) de l'observation et de l'analyse de l'état d'avancement du processus et ii) de l'analyse prospective au regard de la dynamique engagée. À partir des enjeux identifiés, des recommandations s'adressent aux parties prenantes et aux instances de la construction de la future université.

Quatre rapports d'évaluation ont donc été produits qui font l'objet du présent document accompagné des observations des chefs d'établissement concernés.

Il convient d'ajouter que ces évaluations se sont déroulées postérieurement à l'évaluation de la coordination territoriale du site de l'académie de Grenoble² et à l'évaluation des formations et des unités de recherche des établissements du site. Les experts avaient donc à leur disposition les différents rapports afférents.

C'est pourquoi, les rapports d'évaluation des universités tiennent compte du fait que certains champs d'activité, totalement ou partiellement transférés à la Comue UGA, ont déjà fait l'objet d'une évaluation. C'est le cas notamment de la formation doctorale et de la vie étudiante.

¹ La Comue et l'université fusionnée étant dénommées toutes deux « université Grenoble Alpes », l'appellation UGA sera utilisée pour l'université fusionnée, tandis que la Comue sera dénommée dans son entièreté Comue UGA ou uniquement Comue.

² Source : rapport d'évaluation externe de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Grenoble, HCERES.

Présentation

I - Caractérisation du territoire

1 ● La Région Rhône-Alpes

En deuxième position par sa superficie (43 698 km²), la région Rhône-Alpes l'est aussi par sa population, 6,2 millions d'habitants, qui représente 10 % de la population française. C'est également la deuxième région française du point de vue recherche, avec près de 30 000 chercheurs et une DIRDE d'environ 5 Md€, comme sur le plan académique, avec près de 250 000 étudiants. Elle s'organise autour de trois grands pôles urbains : Lyon, Grenoble, Saint-Etienne, et un réseau de villes moyennes : Annecy, Chambéry, Valence qui se distinguent par l'importance du nombre d'emplois qualifiés. De Genève-Annemasse jusqu'à Valence, le long du sillon alpin, un axe de développement économique et démographique s'affirme, porté notamment par le dynamisme des pays de Savoie. Avec une croissance démographique plus rapide que celle du pays depuis les années soixante, la région demeure l'une des plus dynamiques et des plus jeunes de France (32 % de la population ayant moins de 25 ans) et exerce une forte attractivité sur le reste du territoire national. La région a un des taux de chômage les plus faibles de France, néanmoins en croissance relative de 4 % par an. Il s'établissait, au deuxième trimestre 2013 à 9,2 % (8,3 % pour l'Isère, département de la métropole grenobloise) contre un taux national actuel de 10,4 %.

Marquée par une tradition industrielle forte, malgré la perte de 90 000 emplois sur ces vingt dernières années, la région Rhône-Alpes reste la seconde région industrielle française. L'industrie rhônalpine, bien que diversifiée, se caractérise par quelques spécialisations sectorielles fortes : équipements mécaniques, transformation des métaux, chimie-caoutchouc-plastique, industries des composants et des équipements électriques et électroniques, industries agro-alimentaires. Le secteur tertiaire conforte sa position de plus important pourvoyeur d'emplois de la région avec 1,4 million de salariés dans les services et 300 000 dans le commerce. Le tourisme et les industries de pointe y sont les moteurs du dynamisme économique.

Avec 13 pôles de compétitivité dont deux mondiaux et un à vocation mondiale, 12 grappes d'entreprises, deux incubateurs publics et un post-incubateur (Petale à Grenoble), la région bénéficie d'un ensemble de dispositifs conçus pour impulser une activité régulière, proactive et coordonnée dans le domaine de l'innovation. On peut d'ailleurs citer les principaux outils d'innovation que sont :

- le Pôle mondial Minalogic pour les nanosciences, logiciels et systèmes embarqués, adossé à deux instituts Carnot, au projet « Grenoble Innovation for Advanced New Technologies » - GIANT (santé, énergies et TIC) et à l'institut de recherche technologique (IRT) Nanoelec (intégration 3D, photonique sur silicium) ;
- le Pôle mondial Lyonbiopôle dédié aux biotechnologies et à la santé (maladies infectieuses, infectiologie, virologie, parasitologie, bactériologie et immunologie) ;
- le Pôle à vocation mondiale Axelera pour la chimie et les écotechnologies (usine du futur, recyclage, chimie du bâtiment, des transports, énergies décarbonées) avec Envirhônalp¹, l'institut national de l'énergie solaire (INES) à Chambéry et un institut Carnot.

2 ● Le site de l'académie de Grenoble

Grenoble est l'un des territoires les plus innovants de France grâce à son modèle de développement construit sur un partenariat historique entre université, recherche et industrie endogène. Débutée au XIX^{ème} siècle avec l'hydroélectricité, cette synergie s'est poursuivie au XX^{ème} siècle, jusqu'à aujourd'hui, autour de trois secteurs porteurs : les micro-nanotechnologies et les logiciels, les biotechnologies et les sciences du vivant, les nouvelles technologies de l'énergie. L'attractivité et la compétitivité de Grenoble reposent sur l'excellence de son pôle scientifique, sur cette synergie avec les entreprises, et sur le regroupement de grands instruments de recherche européens qui y est réalisé.

Pour l'année universitaire 2012-2013, l'académie de Grenoble rassemblait 30 % de la population étudiante de la région, soit 84 570 étudiants. Cette académie couvre les cinq départements que sont l'Ardèche (1 407 étudiants), la Drôme (6 755 étudiants), l'Isère (56 668 étudiants), la Savoie (10 729 étudiants) et la Haute-Savoie (9 011 étudiants)².

¹ Pôle Rhône-Alpes de Recherche Environnement pour un développement durable.

² Source : atlas régional des effectifs étudiants 2012-2013, édition avril 2014. 33 146 1^{er} cycle, 22 907 2^{ème} cycle, 3 536 (3 527 inscrits à la Comue) 3^{ème} cycle.

Avec un taux de réussite au bac (88,7 %) et un taux de mention au bac (51,1 %) supérieurs en 2012 aux moyennes nationales (84,8 % et 46,4 %), le taux de poursuite d'études concernant les étudiants de l'académie de Grenoble est toutefois inférieur (63,8 %) à la moyenne nationale (69,4 %)¹.

II – La fusion des universités grenobloises, une étape capitale dans une longue histoire académique

Les évolutions actuelles des universités de Grenoble s'inscrivent dans une longue et riche histoire. On peut remonter à la création en 1339 de la faculté de Grenoble, ne serait-ce que pour dire que celle-ci doit beaucoup, sinon tout, à la volonté visionnaire d'un homme, le Prince Humbert II. Après la dissolution générale des universités, par la première République en 1793, c'est dans la logique de l'académie napoléonienne qu'est créée, en 1806, la faculté de droit de Grenoble, puis la faculté des sciences, en 1811, par le physicien et mathématicien Joseph Fourier, alors préfet de l'Isère. En 1879, les facultés de droit, lettres et sciences, totalement indépendantes les unes des autres, placées sous la tutelle directe d'un recteur, sont installées au cœur de la ville de Grenoble. L'école préparatoire de médecine et de pharmacie, créée en 1841, deviendra la faculté mixte de médecine et de pharmacie de Grenoble en 1962. Le début du XX^e siècle voit l'université de Grenoble acquérir une dynamique soutenue grâce au développement de l'énergie hydro-électrique, et corrélativement d'un important tissu industriel (métallurgie, chimie, etc.) ainsi que l'émergence de grands établissements scientifiques comme l'institut d'électrotechnique (devenu Institut national polytechnique de Grenoble, INP-G, puis Grenoble INP) ou dédiés aux lettres et aux sciences humaines, l'institut de phonétique (1904), l'institut de géographie alpine (1908), et au-delà des frontières, l'Institut français de Florence (1906).

La prochaine grande étape se situe en 1945. Sous l'instigation de Félix Esclangon, dans le but de son remplacement comme directeur de l'INP-G, le physicien (et futur prix Nobel) Louis Néel s'installe à Grenoble, également comme doyen de la Faculté des Sciences. Celui-ci initie le développement, sur le site, d'importants laboratoires de physique portés par le CNRS, puis par le CEA à partir de 1956, avec le développement du campus dit l'Hexagone, sur le site de la presqu'île. Plus récemment, le centre technique du génie rural des eaux et des forêts (CTGREF) en 1977², l'Inserm en 1979 et Inria en 1992 sont venus renforcer le potentiel scientifique grenoblois, suscitant l'émergence puis le développement de futures « unités mixtes de recherche » fortement adossées à ces organismes nationaux. Parallèlement, l'augmentation du nombre d'étudiants favorise la création, en 1963, du premier campus français « à l'américaine » à Saint-Martin-d'Hères.

Avec la loi Edgar Faure de 1968, les universités sont créées entre 1970 et 1971, selon le schéma suivant : l'université Joseph Fourier par accretion des facultés de médecine et de pharmacie, de la filière de géographie, et de la faculté des sciences, l'université Pierre-Mendès-France, regroupant les sciences humaines et sociales (sociologie, psychologie, histoire, etc.), en y associant - au moins au sein du premier cycle - les mathématiques, et enfin l'université Stendhal, très ouverte aux nouveaux domaines et aux nouveaux débouchés nés des sciences du langage, de la communication et des langues étrangères appliquées. C'est également la naissance de l'INP-G (aujourd'hui Grenoble INP). En 1979, l'université de Savoie (aujourd'hui université de Savoie Mont Blanc), polydisciplinaire, à partir de la collection de deux collèges universitaires, de lettres et de sciences.

Se sont ensuite succédés une série de regroupements d'établissements, de statuts et périmètres variables dont le dernier en date, la Comue UGA, composée des trois universités, de Grenoble INP, du CNRS et d'Inria.

La fusion des trois universités grenobloises au 1^{er} janvier 2016 constitue la prochaine étape de cette longue et riche histoire académique grenobloise.

¹ Source : diagnostic territorial - focus sur les formations post-bac Rhône-Alpes 2014.

² Actuel Irstea : institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture.

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université Joseph Fourier - Grenoble 1

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

Évaluation de l'université Joseph Fourier - Grenoble 1

Présentation	17
I – Caractéristiques principales de l'université Joseph Fourier	17
II – Contexte et problématique de l'évaluation	18
La stratégie et la gouvernance	19
I – Positionnement et partenariats : un héritage de l'histoire du site	19
II – Stratégie : un processus évolutif rapide appuyé sur une vision ambitieuse	19
III – Gouvernance et organisation interne : clarification et professionnalisation	20
IV – Identité et communication : constituer une marque à l'international	21
V – Démarche qualité : sur la bonne voie	22
La recherche et la formation	23
I – Politique de la recherche : dans la continuité d'une longue histoire	23
1 ● Un très haut potentiel, partagé avec les organismes de recherche nationaux	23
2 ● Une organisation et un pilotage de la recherche en évolution, encore peu corrélés à la formation	23
3 ● Une vision ambitieuse, mais perfectible	24
II – Politique de formation : des outils de pilotage encore insuffisants	25
III – Synergie recherche / formation : des liens à conforter	27
IV – Documentation : une gestion dynamique	27
V – La filière santé à l'université Joseph Fourier	28
1 ● Un partenariat UJF/CHUG particulièrement étroit	28
2 ● Une recherche très ouverte, issue de convergences thématiques et géographiques	29
3 ● Une formation à la filière santé innovante et de qualité	29
La réussite des étudiants	31
I – Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle : des efforts à accentuer	31
1 ● L'orientation des étudiants	31
2 ● L'insertion professionnelle des étudiants	31
II – La vie étudiante : une implication faible dans l'établissement	32
La valorisation et la culture scientifique	34
I – Valorisation des résultats de la recherche	34
1 ● Un établissement fortement impliqué	34
2 ● Un nouveau schéma organisationnel	34

II – Diffusion et développement de la culture et du patrimoine scientifique et technique	35
Les relations européennes et internationales	37
I – Les relations internationales à l'UJF : une vision stratégique et un pilotage structuré	37
II – Les actions à l'international : partenariats en recherche et internationalisation des formations	38
Le pilotage et la gestion	40
I – Prospective pluriannuelle : un dialogue de gestion contractualisé	40
II – Fonction ressources humaines : une gestion en devenir	40
III – Fonction financière et comptable : des données stables	41
IV – Fonction immobilière et logistique : un atout pour l'université	42
V – Système d'information : un outil encore à perfectionner	43
Conclusion	44
I – Les points forts	44
II – Les points faibles	45

Présentation

I – Caractéristiques principales de l'université Joseph Fourier

L'université Joseph Fourier (UJF) - Grenoble 1 est le fruit d'une longue histoire, débutée, pour l'époque la plus récente, avec la création, en 1811, par Joseph Fourier (alors préfet de l'Isère), de la faculté des sciences de Grenoble, suivie en 1841 de celle de l'école préparatoire de médecine et de pharmacie, constituée en faculté en 1962, en même temps qu'est créé le centre hospitalier universitaire de Grenoble (CHUG). L'UJF, alors université scientifique, technique et médicale de Grenoble, a été fondée en 1971, par accréation de la faculté de médecine et de pharmacie avec la Faculté des sciences.

Avec près de 15 400 étudiants, l'UJF constitue aujourd'hui le principal établissement universitaire scientifique et technologique de l'académie de Grenoble, laquelle totalise 65 000 étudiants au sein des principaux établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Pour ne citer que les établissements les plus importants, 23 000 étudiants sont également réunis au sein des deux universités orientées vers les sciences humaines et sociales (SHS), l'université Pierre-Mendès-France (UPMF – 17 500 étudiants) et l'université Stendhal (5 500 étudiants), 12 500 étudiants au sein de l'université pluridisciplinaire Savoie Mont Blanc et 4 500 étudiants au sein de l'Institut national polytechnique de Grenoble (Grenoble INP).

L'activité recherche de l'UJF, à la fois intense et très reconnue au plan international, a bénéficié de l'implication forte des organismes de recherches nationaux (d'abord le CNRS et le CEA, puis l'Inserm et Inria, plus récemment) sur le site de Grenoble. L'université compte aujourd'hui 42 unités mixtes de recherche (UMR), auxquelles s'ajoutent une unité propre CNRS avec un investissement notable de personnels UJF, et 8 UMR pour lesquelles l'UJF agit comme simple employeur. Ces unités de recherches totalisent 4 382 personnes, dont 1 166 de l'UJF. 33 sont sous premier sceaue de l'UJF (3 549 personnes, dont 1 001 UJF), 8 sous premier sceaue de Grenoble INP (657 personnes dont 127 UJF) et une sous celui de l'institut d'études politiques (136 personnes, dont 30 UJF). Les collaborations scientifiques internationales de l'UJF sont, entre autres, concrétisées par l'existence de 9 laboratoires internationaux associés (LIA), 4 laboratoires mixtes internationaux (LMI) de l'IRD, 3 unités mixtes internationales (UMI) et 8 groupements de recherche internationaux. La filiale Floralis est chargée d'optimiser la valorisation et une fondation partenariale, créée récemment, d'accroître la communication de l'université au plan national et international, notamment vers les milieux socioéconomiques. L'UJF est, finalement, partenaire de deux instituts Carnot certifiés ISO 9001.

L'UJF propose une offre de formation large et diversifiée dans le domaine des sciences, des technologies et de la santé principalement, le secteur des sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS) représentant environ 11 % des effectifs. L'UJF compte aujourd'hui 12 mentions de licence (4 677 inscrits en 2012-2013), 8 licences professionnelles (523 inscrits) et 15 mentions de master (2 616 inscrits). À cette carte des formations, il faut ajouter 9 diplômes de DUT (1 859 inscrits, soit 12,1 %), 7 spécialités de diplôme d'ingénieur au sein du Polytech Grenoble (604 inscrits soit 3,9 %), ainsi que de nombreux DU¹. L'UJF intègre également l'École supérieure de professorat et d'éducation (Espé - 191 étudiants inscrits en master Enseignement) et des formations médicales et paramédicales (4 679 inscrits dans les disciplines santé, soit 30 % des effectifs). Au total, à la rentrée 2012-2013, l'UJF comptait 15 980 étudiants inscrits (dont 15 392 en inscriptions principales)², parmi lesquels 4 291 boursiers, soit 26 % des étudiants³. L'université Joseph Fourier est implantée sur 14 sites à Grenoble et son agglomération, en Rhône-Alpes et en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Située principalement sur le campus Est de Grenoble, incluant le domaine universitaire de Saint-Martin-d'Hères et le site santé de La Tronche, l'UJF se développe également à l'ouest de Grenoble sur un nouveau campus, dit de la Presqu'île, associé à l'opération GIANT « Grenoble Innovation for Advanced New Technologies ». Ce territoire d'innovations associe le CEA, le CNRS, Grenoble INP, la GEM (Grenoble École de Management) et l'UJF à trois grandes installations : EMBL (*European Molecular Biology Laboratory*) pour la biologie moléculaire, la source de lumière de l'ESRF (*European Synchrotron Radiation Facility*) et la source de neutrons de l'ILL (Institut Laue-Langevin). Au-delà de Grenoble et de son agglomération où elle compte 9 sites, l'UJF s'étend sur la région Rhône-Alpes avec un site à Valence, un site à Mirabel et un site aux Houches. L'UJF est également présente sur deux sites en région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca) : l'un au Col du Lautaret, l'autre sur le plateau de Bure.

¹ Source des chiffres cités : portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et la recherche - PAPESR, MENESR.

² *Idem*.

³ Source : dossier d'autoévaluation fourni par l'université Joseph Fourier.

L'offre de formation de l'UJF est principalement centrée sur le campus de Saint-Martin-d'Hères, mais également au centre-ville de Grenoble (IUT), sur le site de Valence et, dans une moindre mesure, dans d'autres villes comme Chambéry et Bonneville pour les sites délocalisés de l'Espé. L'implantation de Valence s'inscrit dans le cadre de l'Agence de développement universitaire Drôme-Ardèche (ADUDA) créée en 1994 sous la forme d'un Groupement d'intérêt public (GIP), associant les universités grenobloises à trois collectivités territoriales (Conseils généraux de la Drôme et de l'Ardèche, Ville de Valence) et dédié au développement de ce pôle universitaire.

Enfin, le budget actuel¹ de l'UJF (318 M€) est réparti entre la masse salariale (67 %), le fonctionnement (23 %) et l'investissement (10 %).

II – Contexte et problématique de l'évaluation

Le dernier rapport d'évaluation AERES de l'UJF (2010) soulignait, à côté des excellents résultats scientifiques de ses laboratoires et de l'importance des actions de valorisation soutenues par sa filiale Floralis, quelques points de vigilance. Au sujet de la politique générale était pointée la nécessité de concrétiser de manière satisfaisante quelques partenariats institutionnels avec d'autres établissements universitaires et avec le monde socioéconomique. Un effort de clarification de l'organigramme, ainsi que la rénovation et la montée en gamme de l'efficacité des services étaient également recommandés. La situation budgétaire de l'université, alors encore fragile, devait continuer à être améliorée et ses modes de gestion rationalisés, notamment en matière de ressources humaines. L'évaluation et le suivi de la qualité des formations, notamment au regard de la réussite des étudiants et de leur insertion professionnelle, méritaient enfin un effort particulier.

Pour l'évaluation présente, dans le cadre des entretiens tenus lors de la visite d'établissement et en complément de la documentation mise à sa disposition, le comité a examiné si l'UJF avait bénéficié au cours des cinq dernières années d'une dynamique positive fondée sur une stratégie claire. Il a constaté que le mouvement a été rapide et profond, à tel point qu'il a été confronté à un exercice qui lui est apparu parfois comme quelque peu paradoxal. Loin d'être un tant soit peu stationnaire, le chantier actuel de l'UJF s'inscrit dans un processus complexe à évolution rapide et visant à très court terme (au 1^{er} janvier 2016) sa disparition comme établissement autonome, au profit de l'université unique Grenoble-Alpes (UGA). Cet exercice s'apparente donc à une photographie instantanée, forcément un peu floue, d'une situation d'ensemble qui aura encore évolué au moment où ce rapport sera rendu public. Les éléments de permanence sont avant tout à chercher dans l'environnement régional de l'UJF, dans son histoire et dans le constat de son état actuel, point de départ d'une nouvelle dynamique.

L'analyse menée par le comité n'a pu se soustraire à la nécessité de considérer la situation de l'UJF en regard des évolutions attendues, comme la création de l'université fusionnée UGA, et les évolutions que celle-ci pouvait apporter à la dynamique d'ensemble du site de Grenoble. Les principales problématiques abordées par le comité, au cours de l'évaluation, ont porté sur les points suivants :

- les évolutions récentes de l'organisation de l'université Joseph Fourier ;
- les ambitions et enjeux de ses activités de recherche et de formation ;
- la soutenabilité de son modèle économique et l'efficacité de ses actions de valorisation ;
- la richesse de la vie étudiante et de la sociabilité ouverte à ses personnels.

¹ Source : exécution du budget 2014.

La stratégie et la gouvernance

I – Positionnement et partenariats : un héritage de l'histoire du site

C'est bien avant la création effective de l'UJF (alors Université scientifique, technique et médicale de Grenoble) en 1971, par accréation de la Faculté de médecine et de pharmacie avec la Faculté des sciences, que se renforce le développement scientifique du site de Grenoble. En 1945, Louis Néel succède à Félix Esclangon à la direction de l'INP-G et devient également doyen de la Faculté des sciences. Il initie rapidement le développement sur le site d'importants laboratoires de physique portés par le Centre national de recherche scientifique (CNRS), puis par le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) à partir de 1956. Plus récemment, le Centre technique du génie rural des eaux et des forêts (CTGREF) en 1977¹, l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) en 1979 et l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria) en 1992, sont venus renforcer le dispositif et le potentiel scientifique grenoblois, et particulièrement celui de l'UJF, constitué d'unités mixtes de recherche (UMR) appuyées sur ces organismes nationaux.

Les relations, construites de longue date entre les diverses institutions de recherche (UJF, Centre d'Études Nucléaires de Grenoble, etc.), les infrastructures proches (CERN, EMBL, ESRF, ILL, IRAM), les organismes de recherches nationaux et l'industrie régionale ont entraîné de nombreuses coopérations de recherche et développement (R&D) entre les laboratoires de l'UJF et l'ensemble de ces acteurs. Plus récemment, un dispositif très innovant se déploie autour des sciences et technologies de la santé, grâce au partenariat historique, mais renouvelé entre l'UJF et le CHU².

L'importance historique des relations de proximité entre les mondes académique et industriel régionaux, concrétisées par les pôles de compétitivité et de multiples outils de valorisation, est peu soulignée dans les documents fournis par l'établissement au comité. Ces relations n'en constituent pas moins le dispositif de médiation sur lequel s'est renforcé, récemment, la valorisation des activités scientifiques du site et, notamment de l'UJF. La valorisation de la recherche s'exprime aussi au travers des nombreux partenariats internationaux qui traduisent ses orientations (physique des particules, magnétisme, nanosciences, sciences des systèmes, géosciences, santé, environnement, etc.) et ses priorités géographiques (Asie, Amérique du Sud, Afrique).

Corrélativement, l'UJF s'est dotée d'une offre de formation (ODF) très diversifiée, dominée par la physique, la chimie et la santé. Aujourd'hui, cette offre est organisée au niveau des unités de formation et de recherche (UFR), avec une structuration d'ensemble en champs de formation de la Comue UGA, structuration encore trop récente pour pouvoir en apprécier l'efficacité. Cette ODF concerne : i) l'informatique et les mathématiques, ii) la physique et l'ingénierie, iii) les sciences de l'univers et de l'environnement, iv) la chimie et la biologie, v) les sciences et technologies de la santé, vi) les activités physiques et sportives, et vii) la géographie.

L'offre de formation basée sur l'excellence et les spécificités de la recherche menée à l'UJF ambitionne également une attractivité à l'international, essentiellement au niveau master. Si l'institution accueille 20 % d'étudiant(e)s étranger(e)s en master, chiffre proche des données nationales, le master recherche affiche, en revanche, un fort recrutement en provenance de l'étranger, supérieur à 30 %.

L'institution a ainsi mis en place 17 masters en anglais, dont 3 *Erasmus Mundus*, mais aussi 3 licences internationales. Par ailleurs, elle fait état de 350 accords bilatéraux signés avec des universités dans le cadre du programme *Erasmus* et de 200 accords de coopération conclus avec des partenaires internationaux.

Quant à la mobilité sortante, soutenue financièrement par le programme *Erasmus* et la Région Rhône-Alpes, elle est essentiellement tournée vers les pays anglophones occidentaux (Royaume-Uni, États-Unis et Canada).

II – Stratégie : un processus évolutif rapide appuyé sur une vision ambitieuse

Selon le document d'autoévaluation, la stratégie d'ensemble de l'UJF se résume en 4 axes :

- porter la visibilité du site de Grenoble au meilleur niveau mondial ;
- valoriser des thématiques plus sociétales, au-delà des objectifs de l'industrie régionale³ ;

¹ Actuel Irstea : Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture.

² Source : chapitre recherche/formation qui détaille la filière santé.

³ La répartition des pôles de compétitivité dessine un paysage industriel de l'UJF composé notamment des secteurs suivants : micro-électronique, chimie, énergie, ou encore robotique et mécatronique.

- améliorer la cohérence d'une offre de formation tournée vers les marchés d'emploi mondiaux ;
- ouvrir l'université sur la société, afin de permettre une meilleure appropriation citoyenne des savoirs.

Cela ne s'entend que comme inséré dans un processus évolutif fondé sur une vision d'ensemble de la dynamique actuelle du dispositif grenoblois, dont les jalons peuvent être identifiés selon trois phases chronologiques.

La première phase, portant jusqu'au moment de cette évaluation, concerne la création de la Comue du même nom que l'université unique (UGA) à laquelle l'UJF adhère pleinement¹. Le rapprochement remarquable (et attendu) de l'UJF avec Grenoble INP constitue un effort partenarial déterminant pour une visibilité accrue des sciences et technologies sur le site, et une meilleure valorisation de celles-ci. Leur organisation commune en pôles scientifiques et en domaines de formation, qui s'apparente à celle qui préside à la structuration (encore évolutive) de la Comue, permet également à l'UJF et à Grenoble INP un meilleur partage de leur stratégie en matière de recherche, de formation, voire de valorisation. Le second objectif de cette même phase se rapporte à un renforcement interne des services de l'UJF, dans l'optique de rationaliser et améliorer le fonctionnement de l'université, notamment dans les domaines de la comptabilité et des systèmes d'information, et offrir ainsi un socle professionnalisé de services diversifié susceptible de faire exemple au sein du dispositif académique régional en cours d'évolution.

La seconde phase de ce processus, annoncée mi-2012, est en cours de déploiement. Elle renvoie, dans un premier temps, à la création, au sein de la Comue UGA, de l'université unique éponyme regroupant l'UJF, l'UPMF et l'Université Stendhal², en s'appuyant sur l'expérience recherche de l'UJF, en autorisant la création de nouvelles unités mixtes (UMR) avec les organismes de recherche, en favorisant l'émergence de nouvelles thématiques et en prenant mieux en compte les acquis récents des sciences humaines et sociales. Fortement pluridisciplinaire, cette université fusionnée ambitionne de faciliter le positionnement de la Comue sur quelques-uns des principaux défis sociétaux du XXI^{ème} siècle : risques environnementaux, estimation des biens communs, mondialisation des échanges, économies vertes. Une fondation partenariale de l'UJF a été récemment créée (septembre 2014) pour renforcer le rayonnement de l'université au plan national et international. Elle sera également utile à l'UGA. Dans un deuxième temps, cette phase repose sur la conduite du projet de l'Idex (initiative d'excellence), lequel est ardemment soutenu par la communauté régionale et vise une reconnaissance nationale et une visibilité internationale notables de la Comue, des moyens accrus et autonomes pour mener une politique d'ensemble en formation et en recherche.

Enfin, la troisième et dernière phase du processus (mi-2016 à 2020) s'organise d'une part, dans l'optique de stabiliser et faire monter en puissance l'UGA en s'appuyant sur le dispositif recherche de l'UJF déjà très reconnu, par la mise en œuvre de l'Idex comme élément structurant de la Comue UGA, d'autre part *via* l'intégration encore plus poussée des partenaires réunis au sein de l'UGA. L'impression générale que les entretiens tenus dans le cadre de la visite d'établissement par le comité ont fait émerger est que cette phase anticipe le développement d'une grande « université métropolitaine », de dimension mondiale, à très forte visibilité et attractivité en favorisant la mobilité internationale des enseignants, des chercheurs et des étudiants, et en tirant l'ensemble du site vers une recherche d'excellence et une valorisation tournée vers les grandes questions sociétales du siècle.

III – Gouvernance et organisation interne : clarification et professionnalisation

Malgré un organigramme fonctionnel complexe, le résultat le plus important de la première phase du processus décrit ci-dessus réside dans la clarification du fonctionnement opérationnel de l'université, par le renforcement des fonctions politiques et leur séparation claire, vis-à-vis des fonctions d'administration et de services.

Les fonctions politiques sont caractérisées par un resserrement de leur pilotage autour d'un bureau politique, chargé d'élaborer la stratégie de l'université. Constitué du président et de 6 vice-présidents (VP) – dont un VP Systèmes d'information (SI) et un VP Relations internationales (RI), domaines ainsi élevés au rang des priorités de l'établissement –, ce bureau se réunit au moins chaque semaine.

Des VP adjoints assistent le VP de la commission recherche (pôles de recherche et valorisation) et le VP commission de la formation et de la vie universitaire (santé, pédagogie et masters), et constituent le deuxième cercle de la gouvernance. Mensuellement, une réunion associe le bureau politique et les VP adjoints concernés par l'ordre du jour aux directeurs de composantes. Le conseil d'administration (CA) et le comité technique (CT) se réunissent au même rythme, d'une manière synchrone. Le conseil académique se réunit à des fins stratégiques. Les fonctions opérationnelles sont placées sous la responsabilité d'une direction générale des services (DGS) chargée de la direction, de l'organisation et du bon fonctionnement des services administratifs, financiers et techniques ; elle veille

¹Source : rapport d'évaluation externe de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Grenoble, HCERES.

² Par souci de clarté, l'université unique sera dénommée simplement UGA dans la suite du rapport, contrairement à la qualification de la Comue qui sera désignée dans son entièreté, soit « Comue UGA ».

également à la régularité juridique des actes et contrôle la politique du changement (suivi des indicateurs). Des réunions hebdomadaires ont lieu entre le DGS et les responsables des directions centrales, et des réunions mensuelles sont tenues avec les responsables administratifs des composantes.

Un bureau opérationnel, bureau politique élargi au DGS, à l'agent comptable et aux 7 directeurs administratifs, se réunit toutes les semaines. Les services centraux identifient deux types de fonctions : celles de soutien aux missions et celles de support. Le soutien aux missions dépend directement des activités de formation et de la recherche (formation, vie étudiante et insertion professionnelle ; recherche et valorisation ; relations internationales) ; les fonctions de support fournissent des services à ces activités (direction des affaires financières ; direction des affaires juridiques ; agence comptable ; direction des ressources humaines ; direction de l'aménagement, du patrimoine et de la logistique ; direction des systèmes d'information).

On notera, en particulier, l'autonomie entre la direction des affaires juridiques et celle des affaires financières, toutes deux distinctes de l'agence comptable, garante d'un dispositif au fonctionnement clarifié, évitant les superpositions de responsabilités rencontrées au moment du passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), qui avaient contribué à mettre en difficulté l'équilibre financier de l'UJF. Au-delà de cette remarque de détail, force est de constater que le nouvel organigramme de l'UJF est quelque peu confus, juxtaposant les liens hiérarchiques et fonctionnels. Parallèlement à cette réorganisation et toujours dans le cadre de la première phase du processus décrit *supra*, la présidence a procédé à un renouvellement presque complet des directions des services, en recrutant des personnels expérimentés, pour certains issus de collectivités territoriales. Notons enfin que des groupes de travail dédiés à la réflexion commune sur la fusion des trois universités ont été mis en place.

IV – Identité et communication : constituer une marque à l'international

Le service communication de l'UJF est directement rattaché au président. Il se compose de 7 personnes (5,9 ETP) et a fait ces dernières années un réel effort de professionnalisation (personnel spécialisé en audiovisuel, multimédia, infographie, webmaster). Il possède des correspondants dans l'ensemble des composantes et des laboratoires de l'université qu'il réunit deux fois par an¹.

Le rang de l'UJF dans les classements internationaux constitue une information exploitée : une enquête réalisée auprès de lycéens a montré qu'elle influençait favorablement leur choix d'intégration. On remarque une augmentation récente, de l'ordre de 25 %, des bacheliers recrutés à l'UJF.

L'université est présente sur les réseaux sociaux : *Tweeter*, *Facebook*, *Youtube*. Elle a développé une stratégie de communication en direction de différents publics. *Youtube* s'adresse au plus large public et permet une présence au niveau des médias nationaux lorsque l'UJF est sollicitée sur un sujet précis. *Facebook* s'adresse aux lycéens et tente d'instaurer un dialogue entre les étudiants et les lycéens (prix de la meilleure vidéo contre les préjugés sur l'université, publication de photos prises par les étudiants, etc.). *Tweeter* s'adresse aux organismes de presse.

L'université a mis en place une *newsletter* hebdomadaire dématérialisée en 2011 et qui a pour but d'informer les personnels et étudiants de l'établissement avant les médias. Ce magazine devrait prochainement devenir bimensuel.

Le site Internet cible différents publics : un site est entièrement dédié aux personnels de l'université (informations administratives, nouveaux recrutements, etc.) ; un espace va être créé pour les entreprises, permettant d'accroître la visibilité institutionnelle de l'université vis-à-vis de ces partenaires, historiquement portée par des *leaders* d'opinions. L'établissement développe également des sites internet de présentation de ses différents masters, ainsi que des sites pour ses laboratoires de recherche, afin d'en améliorer la visibilité vis-à-vis des étudiants potentiels.

Cependant, malgré la mise en place, parfois récente, de groupes de travail en faveur d'une réflexion commune sur la fusion des trois universités, on observe une communication interne encore trop dispersée qui rend difficile l'appropriation collective de la logique de changement, inhérente aux évolutions rapides en cours. Cela concerne tant les personnels que les usagers de l'UJF et constitue une potentielle difficulté pour la prise en charge collective du nouveau dispositif né de la fusion.

Il est prévu que l'UGA dispose d'un service de communication unique, focalisée sur une marque unique. Dans ce contexte, la communication des activités relevant aujourd'hui de l'UJF, très centrée sur la recherche, devra être

¹ La stratégie de communication des écoles doctorales est gérée par la Comue UGA ; la fondation partenariale de l'UJF fait appel à une agence de communication externe, mais le logo qui la symbolise reste celui de la charte de l'UJF.

étendue à d'autres dimensions afin de renforcer le sentiment d'appartenance des personnels qui sont nombreux, divers et disséminés sur différents sites.

V – Démarche qualité : sur la bonne voie

La cellule EQUiPe (évaluation, qualité, indicateurs, performance), placée auprès du DGS, est l'organe central de la mise en place d'une démarche qualité. Elle comprend, outre son responsable, qui assure le contrôle de gestion, une personne chargée de la qualité et une personne chargée de la comptabilité analytique. Elle dispose de relais dans les directions centrales. La relation avec les composantes intervient dans le cadre du dialogue de gestion que la DGS adjointe a été récemment chargée d'animer, à la suite de la généralisation de la signature de contrats d'objectifs et de moyens (COM) avec l'ensemble des composantes.

Concernant la comptabilité analytique, celle-ci fait ses débuts, notamment dans le domaine patrimonial où des coûts semi-complets peuvent être calculés dans le cadre de l'élaboration et du suivi du schéma pluriannuel ; des données peuvent également être fournies pour la détermination de la soutenabilité de l'offre de formation.

Les indicateurs liés aux activités de formation sont, quant à eux, définis par l'équipe politique de direction, la cellule participant à la réflexion conduite pour l'élaboration du contrat quinquennal.

Un dispositif d'autoévaluation permanente existe dans les différents champs d'activité. En matière de formation, il manque toutefois d'efficacité car, si la soutenabilité de l'offre est effectivement déterminée, la mise en place d'indicateurs pertinents permettant des actions correctives, n'est pas opérationnelle, du fait d'une communication trop dispersée. Il n'y a pas de culture de l'évaluation des formations et des enseignements ; de ce fait, quand des données existent, les taux de réponse restent faibles et ne permettent pas de faire évoluer les maquettes pédagogiques.

S'agissant de la recherche, les indicateurs principaux concernent les publications présentées par les laboratoires, l'université apportant un grand soin à communiquer sur ses *ranking* internationaux variés. Par ailleurs, des appels d'offres internes permettent d'orienter les travaux des chercheurs vers les thèmes scientifiques identifiés comme prioritaires.

Dans le domaine du management de l'établissement au service de ses missions, un plan d'action est défini et est assorti de nombreux indicateurs de performance du pilotage, figurant au contrat quinquennal, et la réalisation annuelle des objectifs prévus fait l'objet d'un suivi dans le rapport annuel de performance (RAP). Force est cependant de constater que les valeurs prises, en fin de mandat, par les indicateurs de ce catalogue ne semblent avoir été l'objet d'aucune publication exhaustive, et sont au mieux disponibles sous forme fragmentée et parcellaire au sein de nombreux documents.

La démarche qualité de l'UJF s'installe donc. L'implication des services et des composantes à cet égard ne peut qu'être améliorée, l'appropriation par les personnels et les usagers des données collectées par la cellule étant nettement insuffisante à ce jour, du fait d'une communication interne encore émergente. Il semble, par exemple, que le rapport d'autoévaluation élaboré par l'établissement n'ait pas fait l'objet d'une réelle concertation avec les composantes.

La recherche et la formation

I – Politique de la recherche : dans la continuité d'une longue histoire

La politique de l'UJF en matière de recherche se construit dans la continuité des investissements lourds concédés sur le site de Grenoble par l'État (et ses organismes) et, plus récemment, par l'Europe : plateformes technologiques permettant d'associer, sur les lieux mêmes de la recherche fondamentale et appliquée, de l'innovation facilitée par l'étroite symbiose de certaines unités de recherche avec les entreprises industrielles régionales. Cette politique a privilégié jusqu'à maintenant les sciences de la matière et de l'ingénieur, ainsi que les sciences de l'univers. Une dynamique importante s'instaure aujourd'hui vers les sciences et technologies des systèmes, de la communication et de la santé, de même qu'une ouverture interdisciplinaire visant à associer les sciences de la société aux fondamentaux de l'université, afin de faire face aux nouveaux défis du siècle.

1 ● Un très haut potentiel, partagé avec les organismes de recherche nationaux

L'analyse des publications de l'académie de Grenoble – résultat de travaux menés pour l'essentiel au sein des UMR et UPR de l'UJF, de Grenoble INP et du CEA – indique une forte spécialisation en physique (indice 2,5) et en sciences pour l'ingénieur (1,5), dans une moindre mesure en chimie (1,25) et en sciences de l'univers (1,25).

Les récentes attributions de moyens du programme d'investissement d'avenir (PIA) ont largement reconnu l'excellence de l'UJF en impliquant ses laboratoires dans 20 Labex et 14 Equipex, pour une attribution budgétaire de 100 M€ environ. Le nombre d'IUF (Institut universitaire de France), soit 34 membres à ce jour, et d'ERC (*European Research Council*) dont 7 sont gérés par l'UJF, constitue d'autres indicateurs d'excellence de la recherche menée au sein de l'université, ainsi que de sa reconnaissance internationale.

L'évaluation récente des unités de recherche de l'UJF fait bien ressortir pour chaque domaine la qualité de leur organisation et celle des travaux scientifiques qui y sont menés, ainsi que l'importance des partenariats construits par l'université avec les organismes nationaux de recherche, de même qu'avec les grands instruments de recherche implantés en région. La physique subatomique bénéficie de la proximité du CERN et du CEA, l'étude du magnétisme et de la matière condensée, des implantations historiques du CNRS. Le renouvellement nécessaire de chercheurs seniors constitue cependant, pour la physique comme pour les mathématiques, un point de vigilance.

En association avec Inria, les laboratoires de l'UJF font de Grenoble un des grands pôles nationaux dans les domaines de l'informatique et de la microélectronique. La chimie, aux résultats plus hétérogènes, fait la part belle au bio et au macro-moléculaire, aux matériaux biosourcés, et aux interfaces chimie/biologie et chimie/santé. La biologie structurale constitue également un pôle fort, autour de l'ILL (Institut Laue-Langevin). Les mathématiques sont d'excellente qualité. Elles jouent un rôle transversal à l'égard des autres communautés scientifiques et constituent une source d'interactions fortes avec le monde économique. Enfin, les sciences de l'univers, regroupées au sein d'un observatoire de l'UJF (OSUG), bénéficient d'une visibilité internationale très forte en sciences de la terre interne, en astrophysique, théorique et instrumentale, et en sciences de l'environnement (glaciologie, hydrologie).

2 ● Une organisation et un pilotage de la recherche en évolution, encore peu corrélés à la formation

La politique de la recherche de l'UJF est placée sous la responsabilité du VP dédié qui préside la commission recherche de l'université, et dont les prérogatives, très larges, sont étendues à la politique de valorisation. Selon l'organigramme de l'UJF, la fonction recherche de l'université est structurée en 4 pôles de recherches, associant collégalement les directeurs d'UMR et les VP adjoints en charge de ceux-ci.

Largement interdisciplinaires et communs avec Grenoble INP, les pôles constituent des lieux d'élaborations de la prospective et de la politique scientifique de l'université. Leurs contours disciplinaires ne sont pas figés. Ils ont récemment fait l'objet d'évolutions en vue de leur adaptation aux pôles de la Comue UGA, au sein desquels ils sont destinés à se fondre, et de la création de l'université unique UGA. Ces pôles sont les suivants :

- le pôle SMINGUE (Sciences de la matière, ingénierie, univers, environnement) s'appuie sur 23 UMR (1150 C/EC, 640 ITA/Biatss et 1040 doctorants) et sur les Labex OSUG@2020, FOCUS et ENIGMASS, et les instituts Carnot CEMAM, GANEX, LANEF, TEC 21 et iC E. Pour des raisons de taille, de cohérence et de consistance de la politique scientifique, il a été récemment scindé en deux pôles : le pôle PAGE (Physique des particules, astrophysique, géosciences, environnement et écologie) associe l'instrumentation lourde à l'observation et à des visions plus théoriciennes / le pôle PEM (Physique, ingénierie, matériaux) regroupe nanosciences,

nanotechnologies et microsystèmes, sources d'énergie durables, processus et matériaux éco-efficients, avec une vision multi-échelle ;

- le pôle MSTIC (Mathématiques, sciences et technologies de l'information et de la communication s'appuie sur 10 UMR (650 C/EC, 150 ITA/Biatss et 650 doctorants) : « Science des données », traitements perceptifs et systèmes cyber-physique (Labex PERSYVAL, AMIES, MINOS, et instituts Carnot LSI, ICI et LETI) ;
- le pôle CSVSB (Chimie, sciences du vivant et de la santé, bio-ingénierie), couplé au CHU, s'appuie sur 19 UMR 710 C/EC, 350 ITA/Biatss et 430 doctorants) et les Labex ARCANE, GRAL, PARAFRAP, PRIMES, ICST : Systèmes chimiques bio-motivés et bio-inspirés, biologie structurale et cellulaire, cancer, neurosciences et technologies médicales ;
- le pôle SHS : il s'agit d'une petite participation (40 EC et 3 Biatss) de l'UJF aux deux pôles SHS de la Comue UGA qui s'appuie sur les UMR PACTE (avec l'IEP) et LSES.

Cette organisation en pôles de recherche donne une très bonne visibilité de l'UJF auprès des organismes de recherche et des universités nationales et internationales. Les appels à projets inter-pôles, pilotés en central et financés en partie par les organismes de recherche, favorisent l'interdisciplinarité et permettent à des projets émergents et donc à risque de se développer en dehors des Labex, aux périmètres scientifiques mieux balisés. Ces appels à projets sont financés par l'UJF à hauteur d'environ 2 M€ par an, un budget conséquent, à comparer à celui qui est versé par l'université à ses unités de recherche propres, de l'ordre de 5 M€¹.

Les entretiens que le comité a tenus lors de la visite d'établissement ont montré qu'il existait, de la part des personnels, une forte attente de transparence concernant le fonctionnement des pôles de recherche, aujourd'hui complètement disjoint de celui des composantes de l'UJF (UFR, écoles internes). La mise en place de conseils de pôles réunissant directeurs d'unités de recherche, VP, VP adjoints notamment est considérée comme satisfaisante. Le comité a dénoté une crainte quant à une éventuelle croissance du nombre de couches administratives, (qui doivent rester distinctes des dispositifs politiques) et du nombre de réunions nécessaires à leur fonctionnement, amputant ainsi *de facto* les forces de recherche.

La synergie des pôles de recherche avec les composantes de l'UJF (UFR, écoles internes) et ses dispositifs de formation est encore peu visible. Il faudrait veiller à l'améliorer dans le futur dispositif de site. En matière de pilotage et de gestion, si les contrats d'objectifs et de moyens (COM) sont en développement au sein de l'UJF, la manière dont les UMR y sont associées n'est pas claire (cela passe-t-il par les pôles ou par les composantes ?). De plus les UMR ne bénéficient pas d'une délégation globale de gestion, ce qui ne simplifie sûrement pas leurs modalités de fonctionnement.

Enfin, en matière d'organisation de la recherche, il faut souligner que le rôle des outils du PIA (Labex, Equipex), ici très sollicité comme moteur de la stratégie de l'UJF, doit cependant être relativisé. Leur financement sera en effet limité dans le temps et le bénéfice, aujourd'hui réel, de leur action devra être pérennisé par de nouveaux moyens, qui devront être pris en compte dans les équilibres d'ensemble de l'université.

3 ● Une vision ambitieuse, mais perfectible

Comme il a été indiqué précédemment, la création de l'UGA, en tant qu'université fusionnée, constitue une première étape essentielle pour positionner la recherche grenobloise sur de nouvelles pistes et profiter de la convergence d'intérêts liée au rapprochement, au sein d'une même université, des laboratoires dédiés aux incertitudes de l'humain et à l'objectivation méthodologique de la matière inerte ou vivante.

Il conviendra de veiller qu'y soient respectés les grands équilibres qui régissent le fonctionnement des communautés scientifiques ainsi rapprochées. La diversité et la complexité des organisations, comme de l'articulation entre recherche et formation devront faire l'objet de concertation entre les universités et de modalités de confluences bien maîtrisées.

Le deuxième palier renvoie au projet Idex, dont les actuels financements PIA (Labex et Equipex) constituent de réels atouts. Conformément aux objectifs de la Comue, il s'agit bien de favoriser l'interdisciplinarité et l'émergence de nouveaux champs disciplinaires (*medtechs*, écoconception, matériaux fonctionnels et objets connectés) pour faire face aux enjeux sociétaux (planète durable, maîtrise des technologies de santé, développement de l'intelligence collective, etc.), en visant un accès accru aux crédits européens.

Il s'agit là d'une démarche collective ambitieuse, en partie fondée sur le pari que la création de l'UGA ne déstabilisera pas la Comue UGA. Cette crainte ne semble pas partagée par les principaux acteurs de la Comue qui

¹ Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'université Joseph Fourier, pp. 38-39.

restent confiants sur la capacité collective du site à faire face à ces difficultés grâce à son caractère exceptionnel, fondé sur la diversité et l'excellence des recherches menées par une grande partie de ses acteurs.

Le succès de la démarche passe tout autant par le développement et l'élargissement des thématiques de recherche, que par la capacité de valoriser celles-ci par l'innovation, la formation et l'insertion professionnelle des générations futures, une dimension qui mériterait d'être abordée avec une vision tout aussi ambitieuse.

II – Politique de formation : des outils de pilotage encore insuffisants

La stratégie de l'UJF en matière de formation s'articule selon trois axes¹ : l'affichage de l'offre de formation et l'attractivité ; l'orientation et les dispositifs d'aide à la réussite des étudiants ; l'élaboration de l'offre de formation (ODF) en cohérence avec les milieux professionnels. Un certain nombre d'outils viennent en appui de cette stratégie et contribuent à accompagner l'accueil des étudiants, à développer une pédagogie numérique et à organiser les services administratifs au sein de la Direction pour la formation, la vie étudiante et l'insertion professionnelle (DiForVEIP).

Sous l'impulsion du HCERES, les établissements évalués du site grenoblois ont constitué et formalisé des « champs de formation »². L'UJF s'en est emparée afin de mener une réflexion stratégique durable et mieux cerner l'ODF, d'en définir la stratégie et la rendre plus visible. L'UJF contribue à 5 champs et en porte 3 : physique, ingénierie, matériaux, terre, environnement ; chimie, biologie, santé, STAPS ; mathématiques, informatique. La collaboration avec Grenoble INP est notable dans la construction de cette offre et des masters co-accrédités.

L'évaluation menée par le HCERES au niveau de ces champs de formation montre que ces derniers sont cohérents d'un point de vue thématique. L'organisation et le pilotage au niveau des champs de formation restent à mettre en place de manière à les rendre opérationnels. Il est ainsi regrettable que les dossiers de formation soient encore insuffisamment renseignés en ce qui concerne la constitution des équipes pédagogiques, le pilotage des formations, la présence d'évaluation des formations par les étudiants, la composition des jurys d'examen ou la mise en place des conseils de perfectionnement.

L'environnement socio-économique de l'UJF est favorable à l'attractivité de nouveaux étudiants, ainsi qu'à leur accès à l'emploi après leur diplômation. Il faut noter le rôle important joué par l'ADUDA³ (Agence de Développement Universitaire Drôme Ardèche) dans l'adaptation du site de Valence à son environnement économique, grâce à des formations orientées vers l'industrie nucléaire ou l'éco-toxicologie, à l'instar du Master ITDD Ingénierie Nucléaire.

En dépit de (ou en raison de) ce contexte favorable, l'UJF ne porte pas une véritable stratégie visant l'attractivité auprès des lycéens de l'académie et attache peu d'importance au devenir des étudiants diplômés, malgré les enquêtes d'insertion professionnelle menées 6 mois et 30 mois après leur sortie (voir chapitre dédié à la réussite des étudiants). Ainsi, les informations fournies décrivant les champs de formation sont parcellaires, avec des lacunes quant à la catégorisation des cohortes et de leur devenir.

Un portage politique fort et une optimisation des missions et des moyens de la DiForVEIP contribuerait à une meilleure lisibilité des actions et à une meilleure intégration des données par les composantes et les responsables de formation. La mise en place d'indicateurs précis, bien choisis en matière de formation, de même que leur suivi et leur communication en temps réel auprès de la communauté constituerait un outil précieux d'aide à la décision.

Malgré ces imperfections, il existe quelques initiatives en matière de formation et d'accompagnement des étudiants qu'il est intéressant de citer : la démarche expérimentale de pédagogie inversée fondée sur l'utilisation du numérique et menée pour la 1^{ère} année commune aux études de santé – la PACES – (depuis 2014, à l'UFR APS) qui consiste à bénéficier de cours en ligne, accessibles chez soi ou sur le campus de l'université, préalablement aux séances durant lesquelles il est possible de questionner l'enseignant ; les stages en licence dans les laboratoires de recherche, intéressants en soi, mais très peu nombreux et réservés aux étudiants faisant preuve des meilleurs résultats ; le travail de l'ADUDA sur la connaissance socio-économique du site de Valence et l'adaptation en conséquence des formations dispensées aux besoins des employeurs ; la traduction des diplômes en compétences ; l'Idéfi ENEPS, une pépite pour l'accueil des bacheliers professionnels, qui pourrait être étendu à ceux des autres établissements de la Comue ; les passerelles entre DUT, BTS et licences professionnelles, à encourager pour les poursuites d'études DUT/L3.

¹ Source : dossier d'autoévaluation fourni par l'université Joseph Fourier, document de politique en matière de formation.

² L'université Savoie Mont Blanc a défini ses propres champs dans le cadre de l'évaluation de la formation organisée par le HCERES.

³ Source : rapport d'évaluation externe de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Grenoble, HCERES, pp. 35-43.

En résumé, des points de vigilances importants ont été identifiés dans l'analyse d'ensemble de l'offre de formation de l'UJF.

Le point central concerne le pilotage de l'ODF, en dehors des formations médicales et paramédicales. Le comité a déjà signalé dans le chapitre précédent l'absence de culture de l'évaluation des formations et des enseignements ; de ce fait, quand ces données existent, les taux de réponse sont faibles¹ et les actions correctives apportées aux formations sont méconnues.

Un autre élément prêtant question est le quasi abandon du plan réussite en licence. Aucun indicateur de suivi ne permet d'en connaître les effets. Les quelques dispositifs d'accompagnement mis en place (accueil personnalisé des étudiants en L1, fourniture de documents, soirée métiers) sont insuffisants pour aider à la réussite du plus grand nombre, prévenir le décrochage ou réorienter en cas d'échec en L1.

L'école d'ingénieur interne à l'UJF, Polytech Grenoble, comporte 7 spécialités. Elle recrute au niveau baccalauréat par l'intermédiaire du concours GEIPI et à niveau Bac +2. Au niveau du parcours intégré, les 2 premières années sont communes avec des parcours de licence proposés par le DLST ; cette démarche, très pertinente, permet aux étudiants de commencer au sein de l'école et de suivre un DU donnant une coloration aux métiers d'ingénieur, tout en validant les niveaux L1 et L2. Cela représente un parcours sans risque pour les étudiants qui peuvent poursuivre en L3 ou au sein du réseau Polytech à l'issue des 2 premières années.

La formation continue est pilotée par un VP adjoint délégué à la formation continue et apprentissage. Elle est mise en œuvre par la direction du service commun formation continue (hors IUT). Le VP définit la politique et coordonne les négociations entre les clients et les composantes. L'IUT1 participe également à la stratégie de développement du site, notamment pour ce qui concerne l'offre de formation (licence inter-départements BPE3 - Bâtiment et construction Spécialité Bâtiment Performant et Énergies). Le comité a noté avec intérêt la certification ISO 9000 de l'offre de formation de l'IUT, ce qui représente un gage de qualité pour les entreprises.

Selon les chiffres fournis par l'établissement pour l'année universitaire 2012-2013 dans son dossier d'autoévaluation, la formation continue a concerné 498 étudiants dont une majorité en master (126) et en licence professionnelle (234), attestant d'une hausse notable comparativement à l'année précédente (55 en master et 185 en licence professionnelle). Entre 2010 et 2014, une croissance de plus de 70% des bénéficiaires de la formation continue à l'UJF est observée, passant de 314 à 541 inscrits.

Au cours du contrat, le nombre de spécialités de master en apprentissage et de la majeure partie des spécialités de licence professionnelle est passé de 3 à 10. En revanche, l'objectif affiché au contrat 2011-2015 de « *passer de la culture du stage à celle de la mission en entreprise* » et « *la moitié des spécialités de Master Professionnel en alternance* » n'a pas été satisfait, en dépit d'une croissance du nombre d'alternants en master de 10% par an ces deux dernières années². Au cours de la période, une seule unité formant des apprentis (UFA) a été ouverte en 2012 et fermée l'année suivante.

Par ailleurs, ce développement de l'alternance entraîne une sollicitation des équipes pédagogiques et administratives perçues comme excessive au titre de la disponibilité des acteurs et des moyens mis en œuvre, alors que la crise économique rend la chose également plus difficile.

Le comité a noté qu'une stratégie plus marquée de développement de la formation tout au long de la vie permettrait une meilleure interaction avec le monde socioéconomique ; des efforts restent à fournir pour atteindre les objectifs visés par le rapport d'autoévaluation de l'établissement.

À cela s'ajoutent deux points d'attention, plus particuliers. En premier lieu, l'Espé reste dans une situation délicate, inhérente à une construction complexe dans un environnement difficile. Sa mise en place au sein de l'UJF, avec des universités partenaires fortement impliquées dans la formation des maîtres et l'absence de convention entre l'UJF, l'Espé et le rectorat, expliquent largement ces difficultés. La fusion des trois universités grenobloises et la signature d'une convention avec le rectorat pourraient contribuer à apaiser la situation.

En second lieu, alors que les effectifs augmentent dans certaines composantes comme APS ou DLST (dans ce cas, + 24 % en 2014-2015), il se pose et se posera la question de l'accueil des étudiants et le maintien d'une formation de qualité. Une politique adaptée de redéploiement des postes pourrait garantir un accueil et des formations de qualité, là où les effectifs d'étudiants augmentent.

¹ Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'université Joseph Fourier, p. 24.

² *Idem*.

III – Synergie recherche / formation : des liens à conforter

L'UJF assume pleinement être une université tournée vers la recherche. Soucieuse de maintenir le lien entre recherche et formation, elle propose des actions contribuant à cette interaction¹. À côté des masters de recherche, plateformes de travaux pratiques (TP) proposés par des laboratoires, l'UJF organise des stages d'excellence dans les laboratoires pour les meilleurs étudiants de L1 et L2, ainsi que des unités d'enseignement (UE) spécifiques (Magistère L2) au niveau licence. Ces innovations sont certes intéressantes et motivantes, mais elles mobilisent de manière importante les personnels d'encadrements et, de fait, leur nombre diminue.

Les programmes investissements d'avenir contribuent également au renforcement des liaisons recherche/formation. Si les Labex n'ont pas encore impacté l'offre de formation, ils devraient contribuer à la mise en place de nouveaux diplômés, de nouveaux parcours et de nouvelles pratiques pédagogiques. Dans cette perspective, il serait intéressant pour l'UJF et prochainement l'UGA que ceux-ci s'appuient davantage sur les Equipex existants pour participer davantage à la formation, notamment expérimentale.

Cependant, les différences existant actuellement entre les périmètres des pôles de recherche et des champs de formation ne facilitent pas les interactions entre formation et recherche. Un indice de cet état de fait se traduit par la non-participation des UFR de l'UJF à la rédaction du rapport d'autoévaluation. L'UJF se vit comme une université de recherche, plus que de formation. Cette forte coloration scientifique voulue et assumée par la direction de l'établissement ne doit pas faire oublier l'importance de l'équilibre entre cette mission et celle de formation, tout aussi fondamentale.

Au total, l'ambition de la politique de formation et d'innovation pédagogique n'atteint manifestement pas celle de la recherche. Un ajustement serait nécessaire une fois que le processus dans lequel évolue l'UJF se sera stabilisé.

Le recrutement des personnels répond traditionnellement aux besoins liés à l'activité de recherche de l'établissement et insuffisamment à ceux liés à son activité de formation (cf. chapitre pilotage et gestion). La mise en place de Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) pluriannuels par composantes et associant les laboratoires (ou peut-être les pôles de recherches où ils sont déjà représentés) devrait permettre d'éviter cet écueil.

C'est au niveau doctoral, que s'effectue aujourd'hui le vrai lien entre la recherche et la formation. Le potentiel d'encadrement de l'UJF est remarquable avec la présence de 493 enseignants-chercheurs (EC) titulaires d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) - 336 professeurs des universités (PU) et 157 maîtres de conférences (MCF), encadrant près de 2000 thèses. La formation doctorale est prise en charge au niveau de la Comue UGA. Cette affectation n'est cependant pas complète, puisque les allocations du ministère sont attribuées aux établissements, charge à ces derniers d'effectuer la répartition entre écoles doctorales, privant ainsi le Collège doctoral de l'UGA d'un outil de pilotage orienté vers les pôles de recherches². Le grand nombre et la disparité des masters, tout comme les différents dispositifs de financement des doctorants conduit à une hétérogénéité dans la procédure de sélection des doctorants. Il est souhaitable de corriger cela par la mise en place de procédures de recrutement plus homogènes et mieux partagées.

Le Collège doctoral de l'UGA offre aux doctorants un catalogue de formations classiques et d'autres plus originales fondées sur des démarches pluridisciplinaires et ouvrant sur des voies de professionnalisation plus diversifiées que la simple recherche académique (R&D industrielle, carrières managériales, etc.). Cet outil de professionnalisation des futurs docteurs par des formations de type « LABEL » est intéressant et permet une réflexion beaucoup plus transversale aux doctorants de l'UJF.

IV – Documentation : une gestion dynamique

La question documentaire fait l'objet d'une grande attention au niveau de la Comue³. Un groupe de travail a été mis en place pour mieux intégrer le réseau des nombreuses bibliothèques du site, qui relèvent aujourd'hui de statuts parfois très différents.

Commun à l'UJF et à Grenoble INP depuis 1991, le service inter-établissement de coopération documentaire (SICD1) est rattaché à l'UJF pour mettre en œuvre la politique documentaire commune et pour administrer

¹ Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'université Joseph Fourier, p. 28.

² Source : rapport d'évaluation externe de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Grenoble, HCERES, p. 25.

³ Source : rapport d'évaluation externe de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Grenoble, HCERES, p. 32.

directement les bibliothèques universitaires (BU) de Sciences, Médecine, Pharmacie et Professorat-Education (6 bibliothèques au total). Il coordonne les actions de toutes les bibliothèques des composantes et des laboratoires des deux établissements. Trois axes forts ont été développés par le SICD1 : le développement de ressources numériques via l'accès à la plateforme G@el¹ (accès à 14 000 titres de revues scientifiques, aux bases de données de type *Web of Sciences* et à des *E-books*), le dépôt électronique des thèses sur HAL et le développement du dépôt des publications scientifiques en archive ouverte dans HAL.

L'accès aux bibliothèques a été facilité par l'élargissement des horaires d'ouverture (8h30-20h en semaine et 8h30-17h30 le samedi) avec des ouvertures nocturnes (jusqu'à 22h) en médecine. Avec un conservateur général, 9 conservateurs, 3 bibliothécaires, le SICD1 compte 77 personnes. L'aménagement des horaires d'ouverture a nécessité une optimisation de l'organisation et la création d'emplois étudiants. Une politique qualité active a été mise en place avec l'instauration d'enquêtes annuelles en complément des enquêtes nationales. Les notes obtenues à partir de la réponse de plus de 2500 personnes sont presque toutes au-dessus de 7/10 (certaines au-dessus de 8/10), ce qui témoigne de la satisfaction des usagers². Le Plan Réussite en Licence n'a pas été exploité comme un levier dans le cadre de la documentation ; les néo-entrants à l'UJF visitent cependant les bibliothèques lors de leur semaine de rentrée et bénéficient d'ateliers organisés au cours du premier mois.

Deux initiatives originales sont à noter dans la politique menée par le SICD1 : la mise à disposition d'ordinateurs portables pour la bibliothèque de médecine, de façon à permettre l'accès aux contenus pédagogiques en ligne depuis la bibliothèque (pédagogie inversée proposée en PACES) et l'ouverture d'un Café des Sciences et d'un espace détente au sein de la bibliothèque Sciences qui transforme l'esprit de la bibliothèque et lui donne le caractère d'un *Learning Center* ouvert aux usagers et au grand public.

Les trois universités ont constitué un groupe de travail pour envisager la fusion des deux SICD du site. La question de la place qui sera faite à Grenoble INP dans le dispositif futur est posée, de même que la manière dont l'ensemble pourra être mutualisé au niveau de la Comue UGA.

V – La filière santé à l'université Joseph Fourier ³

Le partenariat de l'UJF avec le CHU de Grenoble est historique, reposant sur des projets communs, une proximité géographique et des structures partagées autour de thèmes de recherche et de soins convergents. L'Inserm, le CNRS, le CEA et les industriels du secteur viennent renforcer ce lien et ajoutent à la visibilité du pôle santé grenoblois. L'Inserm qui, comme partout en France, n'a pas intégré la Comue, est partenaire de l'Idex et participe à 8 UMR de l'UJF.

1 ● Un partenariat UJF/CHUG particulièrement étroit

Les lieux de gouvernance partagée entre le CHU et l'UJF ou sa composante UFR de médecine sont nombreux. Le VP recherche du directoire du CHU est vice doyen recherche de la faculté de médecine, aussi président du CRBSP qui associe CHU, université et EPST, et aussi chef adjoint du pôle recherche du CHU. Le directeur général du CHUG est membre du CA de l'UJF et invité permanent du conseil de la faculté de médecine. Un comité stratégique de la recherche associe les responsables recherche des deux institutions sous l'égide du président de l'UJF, son VP recherche et du directeur général du CHU. Enfin, le CHU est associé renforcé de la Comue et cofondateur de la toute jeune Fondation UJF. Un comité de liaison UJF/CHU a également été mis en place.

Chaque pôle de soins du CHU est doté d'un référent pour la recherche. Au sein du CHU et avec le concours d'une délégation à la recherche clinique et à l'innovation, le pôle recherche promeut et accompagne la recherche des pôles cliniques et médico-techniques, grâce notamment à un centre d'investigation clinique à deux modules, l'un pluri thématique, l'autre dédié aux innovations technologiques. Un centre de ressources biologiques à thématique cancérologie fait aussi partie du pôle. La performance de ces structures est avérée par le nombre et la qualité des publications, dont le score SIGAPS augmente régulièrement⁴.

¹ Depuis 2001, la documentation numérique recherche est partiellement financée par les laboratoires adhérents à G@el (cotisation de 190 € par chercheur).

² Site institutionnel, URL : www.ujf-grenoble.fr.

³ Le rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement développe largement cette question (pp. 45-55). La rédaction de ce volet s'est également appuyée sur les documents suivants : projet de création du CReSi, CPER XIV, UJF ; Les technologies médicales, une filière en bonne santé, AEPI 74, novembre 2014 ; DHU NEUROPSYNOV, Neurostimulations and Innovations in refractory neuro-psychiatric diseases, Pr Philippe KAHANE, directeur ; projet d'établissement CHUG 2011-2015 : PISTE 2015.

⁴ Source : document « PISTE » du CHU, bilan 2015 du projet quinquennal d'établissement.

Les contrats de recherche avec les industriels impliqués en santé, de la *start-up* à la grande multinationale, renforcent aussi le lien entre l'UJF et le CHU. On retrouve les deux partenaires au sein de la pépinière/hôtel d'entreprises Biopolis dédiée à l'hébergement d'entreprises innovantes en santé et au sein de Floralis, la filiale de valorisation de l'UJF.

2 ● Une recherche très ouverte, issue de convergences thématiques et géographiques

La localisation des sites Nord et Sud du CHU et des structures de recherche partagées entre l'UJF et les autres partenaires publics et industriels, et la disponibilité de plateformes de grands instruments sont propices au développement d'activités communes, intégrant recherche technologique et recherche clinique, concrétisées par des entités récemment renouvelées ou en cours de création :

- Clinatéc est un centre de recherche biomédicale sur le cancer, les maladies neurovégétatives et les handicaps. Né du mariage entre la neurostimulation, inventée à Grenoble il y a 25 ans et les domaines d'excellence (micro-nanotechnologies et électronique) portées par le LETI/CEA, Grenoble Institut des Neurosciences sous la tutelle partagée de l'UJF et de l'Inserm regroupe les forces grenobloises en neurosciences, dont Clinatéc Lab, émanation de Clinatéc. Un bâtiment regroupe des plateformes technologiques et un secteur hospitalier doté des meilleurs équipements d'imagerie ou de chirurgie pour le diagnostic ou le traitement des maladies du cerveau. Au sein du campus Minatéc du site de la presqu'île, les équipes de roboticiens, physiciens, électroniciens et informaticiens sont en contact avec les personnels soignants du CHU, assurant ainsi un lien efficace entre recherche fondamentale et application clinique ;
- NeuroPsynov, une entité (Département ou fédération Hospitalo-Universitaire - DHU/FHU) récemment labellisée intègre aujourd'hui Clinatéc Lab et en accélère les objectifs d'optimisation des ressources cliniques et de recherche autour des pathologies neurologiques ;
- l'Institut Albert Bonniot dédié aux maladies chroniques et au cancer, récemment doté d'équipes à forte composante hospitalière, tels l'AGIM (Andrologie Gérologie Inflammation Modélisation) et le LAPM (laboratoire Adaptation et Pathogénie des Microorganismes) ;
- le CRESi, centre de recherche en santé intégrative, proposé dans le cadre des financements CPER (contrat de plan État-région), dévolu à une approche médicale, scientifique et industrielle afin de promouvoir la médecine personnalisée (4P : prédictive, personnalisée, préemptive, participative) et les technologies pour la santé.

3 ● Une formation à la filière santé innovante et de qualité

La première année commune des études de santé (PACES) sanctionnée par le *numerus clausus* et qui concerne 10% des effectifs de l'UJF, doit pouvoir être considérée comme une possible première année de licence, permettant une réorientation ultérieure vers d'autres filières. L'utilisation du concept de pédagogie inversée en PACES a permis d'observer une amélioration de la réussite aux examens des primants et du nombre de boursiers reçus en deuxième année. Ce dispositif remarquable évite le recours à des préparations privées coûteuses pour les étudiants et leurs familles et ainsi source d'iniquité. La prise en charge des échecs de PACES après le 1er semestre, voire la neutralisation du premier semestre (S1) permet une réorientation rapide vers les autres composantes de l'université. Un projet d'innovation pédagogique dédié aux étudiants en échec, mais enclins aux pratiques soignantes, va permettre de compléter l'évaluation standard après une mise en stage dédiée à ces pratiques et d'offrir d'autres voies à ces candidats malheureux aux études médicales.

Après validation de leur deuxième cycle, les étudiants en médecine doivent passer des épreuves classantes nationales qui conditionnent leur accès au 3ème cycle. L'UFR Médecine de Grenoble porte aujourd'hui au niveau national le déploiement de la méthodologie SIDES (Système informatique distribué d'évaluation en santé) opérationnel à Grenoble dès 2014. L'année 2016 amorcera les premières dématérialisations de l'examen classant national. La création d'un centre de simulation à Grenoble dans le cadre du CRESi permettra de plus un apprentissage informatisé de l'utilisation des dispositifs médicaux. La création d'un diplôme d'ingénieur en technologie de l'information pour la santé qui lie Polytech, le CHU et le laboratoire TIMC-IMAG va également dans le sens d'une modernisation de l'apprentissage des techniques médicales.

L'universitarisation des professions paramédicales, menée en lien avec les autres composantes de l'UJF (STAPS, Biologie), rapproche aussi l'UJF du CHU et permet de poursuivre l'innovation pédagogique et la prise en charge des étudiants en échec en PACES par des passerelles structurées. De plus, un projet patrimonial dans le cadre du plan campus « Grenoble université de l'innovation » permettra d'identifier un pôle de formation en santé.

On peut noter une volonté de promotion de la recherche au cours des études médicales. Une formation à la recherche est proposée dès le M1 et le M2 à tous les internes. Elle est obligatoire pour l'obtention de postes hospitalo-universitaires (HU), CCA (chef de clinique assistant) ou AHU (assistant hospitalo-universitaire). La valorisation de la recherche est poursuivie dans la carrière HU *via* les recrutements de chercheurs de haut niveau sur des postes hospitaliers (PU-PH) dans les structures partagées entre le CHU et l'université citée. La qualité des innovations pédagogiques offertes doit, à l'identique, permettre la reconnaissance des professionnels impliqués dans la formation.

La réussite des étudiants

I – Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle : des efforts à accentuer

1 ● L'orientation des étudiants

Malgré les réserves émises sur la stratégie en matière d'orientation et d'insertion professionnelle (Cf. Chapitre précédent sur la Politique de formation), l'UJF propose des dispositifs pour les lycéens en amont de leur entrée à l'université et tente de tisser des liens lycée-université : Cordées de la Réussite, réseau ASUR¹ (Articulation Second degré Universités), journée du lycéen. La DiForVEIP rédige en cours d'année universitaire un document complet analysant les caractéristiques des étudiants de l'année en cours, notamment l'origine des bacheliers néo-entrants. Si aucune communication n'est systématiquement et spécifiquement adressée aux directeurs de composantes et aux responsables pédagogiques, cette analyse est disponible *in extenso* par le biais d'un espace Intranet dédié.

La cellule d'accueil, d'information et d'orientation (CELAIO), service commun de l'UJF, est l'outil principal permettant l'orientation ou la réorientation des étudiants : le dispositif interuniversitaire Tremplin permet une réflexion sur l'orientation des étudiants au cours du 1^{er} mois et un référent « orientation » est présent dans chaque composante. La réorientation des étudiants passe par des démarches différentes : en chimie et biologie ou au sein de Polytech, pour les étudiants issus de la PACES ; pour les autres, la CELAIO organise une réunion d'information en amphithéâtre.

Si le nombre de données produites par l'UJF est important, il manque une réflexion prospective destinée à transformer ces données en indicateurs fiables du fonctionnement du système. Ainsi, rien n'indique que l'augmentation récente du nombre de bacheliers admis en licence soit liée aux efforts menés pour rendre visibles auprès des lycéens et de leurs enseignants les parcours de formations proposés par l'université.

Similairement l'hétérogénéité des circuits de transmission des données sur la réussite des étudiants au sein de l'institution UJF, de même que celle des dispositifs mis en place tant en matière d'orientation que de réorientation rendent difficile toute lecture concrète sur l'efficacité des mesures prises.

2 ● L'insertion professionnelle des étudiants

Outre l'orientation, la CELAIO a pour mission de préparer les étudiants à leur insertion professionnelle. De nombreuses initiatives sont mises en place (suivi individuel, ateliers inter-U, permanences hebdomadaires, intervention dans les filières, Processus d'Exploration Professionnelle – PEP – etc.)². L'insuffisance de pilotage global de l'ensemble de ces dispositifs ne permet cependant pas à l'établissement de tirer tous les bénéfices du dynamisme dont il est fait preuve dans ce domaine.

L'insertion professionnelle est prise en compte dans les cursus dès la L1, dans le cadre du PEP pour initier la réflexion des étudiants sur leur projet professionnel. Ces derniers se familiarisent à cette occasion avec le Portefeuille d'expériences et de compétences (PEC). Un important travail reste cependant à mener au niveau des composantes avec un objectif affiché de 10% d'Unités d'enseignement (UE) au niveau Licence en lien avec l'insertion professionnelle.

Une immersion au sein de laboratoires de recherche ou au sein d'entreprises locales, proposée au plus grand nombre, concernant presque 50 % des étudiants de 3^{ème} année de licence (85 % pour les étudiants de master) favorise la préparation de ces derniers à l'insertion professionnelle. Des forums (forums des masters et licences professionnels dans le champ chimie, biologie, santé, STAPS, par exemple) ou des événements sous la forme de *job dating* sont organisés avec différents secteurs du monde socio-économique. Le développement de formations en alternance devrait favoriser la prise en compte plus systématique de la préparation à l'insertion professionnelle³.

¹ Le réseau ASUR renvoie à un chantier académique « articulation second degré universités » mis en place à l'automne 2004 par le Rectorat pour renforcer les liens entre lycées et universités par le développement d'échanges et de coopérations.

² Plus de 4 000 étudiants et 200 enseignants Inter-U ont été formés à la prise en main du PEC d'après le rapport d'activité 2014 du CELAIO, p.8.

³ Le développement de l'alternance s'inscrit dans les axes stratégiques de l'UJF depuis la création d'un service dédié, selon le rapport d'autoévaluation fourni par l'Université Joseph Fourier.

Des démarches originales ont été tentées par l'UJF en matière de stages comme les « stages d'excellence » dans des laboratoires, proposés aux meilleurs étudiants de licence. Il a été également proposé de modifier l'évaluation des stages et des « UE projets » (unités d'enseignement) au sein des cursus, en prenant notamment en compte les compétences sociales et transversales qu'ils permettent de développer. L'UJF utilise l'outil *P-Stage* pour la gestion des stages et des conventions, un outil qui permet d'extraire les données relatives aux enquêtes ministérielles.

Enfin, le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés de l'UJF est effectué par l'Observatoire des formations, du suivi des étudiants et de l'insertion professionnelle (OFEIP) qui mène des enquêtes à 6 mois (enquêtes personnalisées par l'UJF, lesquelles peuvent être affinées selon les demandes des composantes) et à 30 mois (enquêtes nationales) après le diplôme. Ces enquêtes dont les taux de réponses varient entre environ 30 et 60% selon l'année, et l'importance de la relance téléphonique à la suite de l'interrogation par mail, sont parfois complétées par d'autres, menées par les responsables de diplôme ou les composantes ou par les partenaires d'un site (ADUDA à Valence, par exemple) ou d'un diplôme.

Le comité s'interroge sur la multiplicité des enquêtes et sur la politique de « déconcentration » affichée par l'établissement et sa réelle efficacité. Il y a probablement un effort à faire pour favoriser et ritualiser les réponses aux enquêtes auprès des étudiants. La mise en place de réseaux d'étudiants et d'Alumni pourrait y contribuer, tout autant que l'implication cruciale dans ce processus des responsables de formation, qui ne sont pas mobilisés de manière systématique. Les efforts engagés en matière de préparation à l'insertion professionnelle, de préprofessionnalisation, de lutte contre le décrochage sont encore insuffisants et mériteraient de s'appuyer sur des données fiables collectées *via* des procédures simples et efficaces. De plus, il semble nécessaire que l'établissement porte son attention sur la mise en cohérence des multiples dispositifs de suivi de l'insertion professionnelle et sur l'appropriation par les équipes pédagogiques des données ainsi collectées.

II – La vie étudiante : une implication faible dans l'établissement

La situation originale des campus grenoblois induit une problématique spécifique aux questions de vie étudiante. Parmi les 14 sites d'implantation de l'UJF, le campus de Saint-Martin-d'Hères, entre autres, illustre parfaitement le métissage étudiant : les étudiants fréquentent les locaux universitaires ou participent aux initiatives culturelles et associatives, sans distinction de tutelle administrative. Les universités grenobloises, bien conscientes de la situation, ont pris la décision de transférer la coordination de la vie étudiante à la Comue. Celle-ci a développé une instance de pilotage de la vie étudiante (la Commission de la Vie Étudiante - CVE) qui assure la gouvernance de l'ensemble des dispositifs (santé, sport, vie culturelle, accueil, etc.) en tenant compte de l'histoire et de l'organisation complexes de l'ensemble des sites. Le dynamisme et la vitalité des campus témoignent de la pertinence de ce choix. La volonté de promouvoir la qualité de la vie étudiante au plus près du terrain a par ailleurs été soulignée dans le rapport d'évaluation du site de l'académie grenobloise¹, notamment dans les domaines de la santé étudiante et du service accueil handicap qui n'ont pas fait l'objet de nouvelles auditions dans le cadre de la présente évaluation.

Ce dynamisme de site permet aux étudiants de l'UJF de bénéficier de belles réussites telles que l'Espace vie étudiante (EVE), les actions dans le domaine du sport (avec le Département du sport de haut niveau et le dispositif Inter'Val en faveur des étudiants pratiquant les sports d'hiver de haut niveau) ou la récente Maison des étudiants de Valence. Un dossier unique de financement du Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes (FSDIE), couplé à des commissions spécifiques aux établissements et à la valorisation de la dimension interuniversitaire dans les projets, permet de renforcer la dynamique de site tout en valorisant les priorités et spécificités de chacun des établissements. Malgré ces aspects positifs, le développement partagé de la vie étudiante rencontre des difficultés qui tiennent au non-aboutissement actuel de la dynamique interuniversitaire.

Le transfert de la coordination de la vie étudiante à la Comue prive, en quelque sorte, les instances de l'UJF de la définition raisonnée et partagée d'une stratégie en matière de vie étudiante. Celle-ci n'apparaît qu'en filigrane dans les perspectives de l'UJF, rendant moins évidente l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement et diminuant le sentiment d'appartenance à l'université, comme en font foi les quelques entretiens avec les usagers.

Malgré une implication formelle du VP étudiant dans la vie institutionnelle de l'université, malgré la reconnaissance de son statut et les moyens mis à sa disposition pour assurer ses missions, l'ensemble des élus étudiants ne se sent que trop rarement associé à la définition des axes stratégiques de la politique universitaire, notamment en ce qui concerne les processus évolutifs comme les groupes de travail pour préparer la fusion des trois

¹ Source : rapport d'évaluation externe de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Grenoble, HCERES, mars 2015, p. 28.

universités. Il en résulte un certain désengagement des étudiants à l'égard de la vie démocratique propre à l'établissement avec un taux de participation aux élections, de 14 % au CA et au CFVU, jusqu'à 4,25 % seulement à la CR¹. Ce taux de participation pourrait être facilement amélioré en organisant le scrutin sur deux journées et en augmentant le nombre de bureaux de vote - dix-huit seulement étaient ouverts pour le renouvellement des conseils centraux en mars 2014. L'implication des étudiants dans la vie de l'établissement, de même que la diffusion d'informations dont ils seraient destinataires, fait aujourd'hui défaut. Cette situation conduit les représentants étudiants à ne pas pouvoir pleinement jouer leur rôle, alors que l'importance des ambitions grenobloises nécessite un effort de construction commune. À l'heure actuelle, les grands projets, dont celui de la fusion, sont au mieux méconnus de la communauté étudiante, au pire envisagés comme inéluctables et supra-structurels. Un effort d'association et de travail commun doit rapidement être réalisé, tant dans le cadre du fonctionnement actuel de l'UJF que dans la perspective de la fusion des établissements grenoblois.

Par ailleurs, une interface entre l'établissement et les étudiants fait aujourd'hui défaut. Il apparaît donc important de formuler ce constat dans le cadre de l'université évaluée aujourd'hui, en recommandant à l'équipe de la future université unique de réfléchir dans les meilleurs délais à la création d'un lieu central constituant un guichet unique d'information pour les étudiants.

¹ Selon « Usagers, suffrages exprimés et taux de participation », élections du 25 mars 2014, document fourni par l'établissement.

La valorisation et la culture scientifique

I – Valorisation des résultats de la recherche

1 ● Un établissement fortement impliqué

L'UJF assume sa mission de valorisation de la recherche, en s'impliquant dans un projet d'établissement qui recouvre toutes ses dimensions, des collaborations de R&D avec le monde industriel jusqu'aux différentes modalités du transfert de technologie. Forte d'un portefeuille de plus de 200 familles de brevet, elle dispose d'une masse critique qui lui permet de penser la valorisation en termes stratégiques, et d'initier des actions cohérentes en la matière, concrétisées par des revenus de licence stables, de l'ordre de 0,5 M€/an (depuis le passage du brevet du Taxotère dans le domaine public). Au total, les revenus des contrats industriels bilatéraux varient selon les années de 2 à 4 M€ annuels¹.

Elle s'inscrit dans une logique de développement économique fondé sur le modèle de création d'entreprise innovante relayé par le système d'incubation régional (avec une moyenne de 3 *start-up* créées par an), ainsi que par l'entremise de relations durables avec les pôles de compétitivité du territoire. Ceux-ci, comme Minatec ou Lyon Biopôle, offrent une vitrine à la recherche à travers l'organisation d'événements dédiés et font participer des représentants de la recherche à des séances de brainstorming visant à développer les axes stratégiques du pôle. L'UJF peut aussi compter sur la région Rhône-Alpes pour soutenir le développement de passerelles entre la recherche et le monde socio-économique. Le contrat de plan État-Région 2015-2020 (CPER) par le biais du SRI-SI (Dispositif Stratégie de Recherche et d'Innovation pour une Spécialisation Intelligente) rappelle les actions permettant de faciliter l'accès des PME aux recherches de l'établissement, comme le soutien aux plateformes technologiques et à la création d'entreprise innovante.

L'UJF tire aussi parti de ses Labex et Equipex pour transférer les résultats scientifiques vers le monde socio-économique. Des représentants des structures de valorisation (DIREVA, Floralis) participent à leurs comités de suivi, un club de valorisation ayant même été créé à cet effet. Elle est partenaire de deux instituts Carnot certifiés ISO 9001 qui renforcent ses partenariats de R&D avec le monde industriel, en fixant des objectifs de croissance (40 % de contrats PME supplémentaires sur huit ans) et en offrant des allocations de thèse ou de post-doc sur des projets collaboratifs.

2 ● Un nouveau schéma organisationnel

L'université a fait évoluer son organisation afin de répondre aux nouveaux enjeux identifiés de la valorisation et améliorer la transparence en matière de gestion des contrats. Les rôles joués par Floralis, filiale de valorisation de l'université, et par l'association GRAVIT, pour la mutualisation du transfert de technologie local ont été clarifiés. Un VP Recherche et valorisation incarne la politique voulue par l'établissement. La présidence affirme ainsi sa volonté de garder la main sur la stratégie et donne mandat à trois entités distinctes pour sa mise en œuvre.

La Direction de la recherche et de la valorisation (DIREVA) dispose d'une vision intégrée. Grâce à son service Ingénierie Projet Recherche et Transfert, elle offre un service d'accompagnement aux chercheurs dans le montage des contrats bilatéraux, et sécurise la protection intellectuelle de leurs travaux (budget de 1,2 M€ par an). Elle gère les contrats passés avec les entreprises (R&D, licences), ainsi que le portefeuille de propriété intellectuelle de l'établissement. Elle fixe ainsi les orientations stratégiques des projets de valorisation qui lui sont soumis.

Floralis est reconnue comme une référence dans le milieu de la valorisation de la recherche. Avec une vingtaine de permanents dans son noyau dur et une centaine en tout, en prenant en compte les personnels de ses *Business Units* et plates-formes technologiques, elle s'est professionnalisée par le recrutement de personnels dans les domaines juridiques et business, disposant en priorité d'une double compétence (une vingtaine de personnes « maison », chargées du management, des services financiers et événementiels). Elle applique une démarche commerciale sur la recherche valorisable, en prospectant de nouveaux partenaires, qui s'applique naturellement à la recherche de licenciés intéressés par des innovations brevetées, mais aussi d'entreprises désirant monter des collaborations de recherche ou de R&D avec des laboratoires de l'université. Floralis mène une action de terrain pour alimenter en contrats les plateformes technologiques dont elle gère le fonctionnement (15 à 20 personnes dédiées).

¹ Chiffres fournis par le rapport d'autoévaluation de l'UJF, page 40 sqq.

Son autre mission (maturation de projet) repose sur le pilotage du développement et le marketing de l'innovation avant le transfert au monde industriel. Elle finance des projets de preuves de concept, en particulier du prototypage technique ou des études de marché, qui permettent aux chargés d'affaires de mieux cibler les projets candidats au transfert. Elle a développé un modèle de *business unit*, hébergée par l'université, bénéficiant d'un budget de fonctionnement et d'un soutien marketing pour tester le potentiel commercial d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité de service.

Afin d'accroître le potentiel de valorisation, le commissariat général à l'investissement (CGI) a retenu en juillet 2014, au titre du PIA, le projet de la SATT GIFT, une structure privée dédiée au transfert de technologie, dont les 13 actionnaires sont les principaux acteurs locaux de la recherche¹. Bénéficiant d'une dotation d'investissement de 57 M€ sur 10 ans, elle vient en complément des missions de Floralis (détection d'innovation, maturation des projets, commercialisation des licences), en positionnant ses moyens de façon prioritaire sur la création d'entreprises innovantes. Elle a intégré à ce titre dans son modèle l'incubateur GRAIN, le DMTT GRAVIT, ainsi que la pépinière PETALE/GATE1. Elle reprend à son compte une culture entrepreneuriale très largement développée dans l'écosystème grenoblois, en proposant des modes d'actions supplémentaires de prise de part au capital des start-ups et recherche d'investisseurs dans la phase de croissance de ces entreprises.

S'il existe de nombreux acteurs et des ressources importantes sur la chaîne de valeur (détection, maturation, transfert), le risque de ne pas trouver d'investisseurs pour soutenir les élans entrepreneuriaux est réel, l'enjeu étant de lever des montants de plusieurs millions d'euros en phase de croissance. Pour rappel, les objectifs affichés sont, notamment pour la SATT GIFT, de porter 400 projets de créations de *start-up* sur 10 ans, et de générer de la sorte, au niveau de l'écosystème Grenoble Alpes, 8000 emplois. L'accueil de ces nouvelles entreprises nécessite, selon le président de la SATT une augmentation de surface de 20 000 M².

Bien que pionnière sur le développement de plate-forme et de *business unit*, Floralis a connu des difficultés financières (déficit de 4,5 M€, qui nécessite une recapitalisation) du fait de la baisse du nombre de contrats passés et l'augmentation simultanée des coûts de structures soutenant son développement. La coordination entre Floralis et la DIREVA ou ce qui la remplacera dans le futur proche doit être parfaite pour éviter ce genre de situation, dont le développement pourrait s'avérer menaçant pour l'équilibre financier de l'établissement, comme cela a été le cas il y a quelques années.

Pour continuer à bénéficier de l'expérience acquise, en matière d'essaimage de transfert et de valorisation, il est important de travailler dès aujourd'hui à l'intégration de Floralis dans la Comue UGA, et à son articulation avec les autres structures de valorisation des établissements fédérés afin d'organiser un véritable pilotage de la valorisation à ce niveau organisationnel.

II – Diffusion et développement de la culture et du patrimoine scientifique et technique

Disposant d'un fort contingent de personnels scientifiques, la diffusion de la culture scientifique et technique constitue un enjeu important pour l'UJF. Aujourd'hui, sont rattachés à la vice-présidence formation trois chargés de mission dédiés à la Médiation et culture scientifique, à la construction des liens secondaire-supérieur du réseau ASUR-Sciences, et à la Maison pour la science. L'équipe développe une politique d'établissement qui vise la diffusion des connaissances scientifiques et techniques à l'intérieur de l'université comme vers l'extérieur (collèges, lycées, familles, seniors), selon deux grands axes : transmettre aux étudiants de l'UJF des compétences leur permettant d'acquérir un esprit critique et une culture philosophique et historique des sciences, afin d'élargir leur regard sur le monde ; réagir à la forte désaffection pour les études scientifiques post-baccalauréat, en développant des partenariats avec les établissements secondaires.

L'UJF s'appuie sur plusieurs types d'acteurs pour mettre en œuvre cette politique : les producteurs d'information scientifique et des chercheurs qui s'impliquent le plus souvent dans des démarches volontaires et personnelles. L'OSUG, par exemple, propose une formation de culture scientifique tout au long de la vie en astronomie, sciences de la terre et de l'environnement. L'UJF s'appuie sur plusieurs vecteurs de diffusion de l'information (bibliothèque, service de communication, associations étudiantes) et travaille en lien étroit avec les professionnels de la médiation scientifique : CCSTI Casemate, Muséum de Grenoble, Planète Sciences Rhône-Alpes, organismes et infrastructures de recherche (Inria, CEA, CNRS, ESRF) ayant l'expérience de la médiation. Il en ressort un certain nombre d'actions mises en place depuis plusieurs années :

¹ Source : Grenoble INP, Grenoble École de Management, université Joseph Fourier, université Pierre-Mendès-France, université Savoie Mont Blanc, université Stendhal, CEA, CHU, CNRS, ESRF, ILL, Inria, Irstea.

- modules de formation en licence, master ou doctorat : les écoles doctorales proposent des modules sur les questions philosophiques, historiques, sociologiques ou techniques de l'activité scientifique. Le SET (service d'enseignements transversaux) organise des modules de licence et master, pour la mise en place d'enseignements dans les écoles secondaires (Accompagnement en sciences et technologie à l'école primaire – ASTEP), ou d'animation dans les associations de médiation ;
- séminaires dans des endroits de renom, comme le Collège de France (optique de l'extrême, astrophysique) ou des conférences diverses et variés sur le campus ou à l'extérieur (MidiSciences / MidiSavoirs) ;
- projets structurants : l'EXPERIMENTARIUM, un portail de l'UJF qui diffuse de l'information scientifique en lien avec des porteurs de projets pédagogiques ; opération « 100 parrains 100 classes » où chercheurs de l'UJF, CNRS, etc. aident des élèves du secondaire à approfondir une thématique scientifique ;
- outils de diffusion : MidiSciences propose une newsletter mensuelle sur la culture scientifique. L'UJF a un partenariat avec les éditions «La Ville Brûle » dans le cadre de la collection « 360 ».

Il ressort de l'analyse et des différents exemples cités que l'université Joseph Fourier participe activement à l'appropriation de la culture scientifique par un public diversifié.

Il reste néanmoins du travail à faire pour consolider le positionnement de l'université en la matière : l'ensemble des projets lancés ont été présentés comme étant le fait de personnels très motivés et dépensant beaucoup d'énergie, qui gagneraient à être davantage soutenus par l'établissement que ce soit financièrement ou en reconnaissance de carrière. Beaucoup d'initiatives pourraient être mutualisées, attente exprimée, par exemple, par la région Rhône-Alpes qui finance le projet EXPERIMENTARIUM, et qui s'attend à une meilleure mutualisation des idées des porteurs. La gouvernance et la vision stratégique semblent être d'ailleurs un problème de fond. Le projet INMEDIATS, retenu au titre du PIA à hauteur de 15 M€ et dont le Centre de culture scientifique, technique et industrielle Casemate (CCSTI) est partie prenante, n'a pas pu être engagé financièrement en partie faute d'un consensus sur la construction d'un partenariat avec l'université pour lancer certaines actions.

Bien que des évaluations des actions ont été menées par le passé, il n'existe pas au sein de l'établissement d'indicateurs permettant d'en mesurer l'impact d'autant que leurs effets peuvent être longs à être perceptibles. La construction d'indicateurs quantifiables semble incontournable pour s'inscrire dans la durée, à des fins d'amélioration de l'offre ou d'une meilleure gestion financière. L'ASUR va dans le bon sens, ayant organisé depuis deux ans des réunions de travail sur le sujet. Depuis la visite du comité, une commission est en place, pilotée par la VPF, dédiée à la coordination et à la consolidation de l'ensemble des actions de valorisation.

Les relations européennes et internationales

Le pouvoir attractif important du site grenoblois participe de façon générale à la visibilité scientifique de ses composantes, notamment à celle de l'UJF. Celui-ci résulte notamment de la présence de structures européennes de recherche quasi uniques, de son industrialisation *high tech* et de l'efficacité de la valorisation des recherches qui y sont menées. Le développement de plusieurs instituts Carnot constitue un élément d'attractivité supplémentaire. Tout cela justifie l'importance accordée par la Comue UGA au développement d'une politique volontariste d'internationalisation qui s'exprime aujourd'hui au travers de trois de ses objectifs majeurs, largement repris dans les perspectives et les actions de l'UJF dans ce domaine :

- développer des partenariats, limités en nombre, complémentaires et compatibles avec la recherche ;
- développer des partenariats avec les structures de recherche européennes du site ;
- accroître les doubles diplômes *via* de nouveaux accords de coopération.

I – Les relations internationales à l'UJF : une vision stratégique et un pilotage structuré

Les excellents résultats de l'UJF dans les différents *ranking* nationaux et internationaux¹ contribuent à accroître la visibilité de l'établissement et à lui fournir des arguments forts pour conclure des accords de collaboration aussi bien en Europe qu'au-delà. L'UJF a fait de l'internationalisation et du développement des collaborations internationales en recherche et en formation une de ses priorités stratégiques². Il s'agit plus précisément de : développer une offre de formation, principalement au niveau Master, fondée sur l'excellence de la recherche ; permettre aux étudiants d'avoir accès à une expérience internationale dès la licence ; de promouvoir le site *via* des programmes de cours et de stages dits « courts » et/ou pendant l'été ; de développer la connaissance au sein de l'établissement des appels à projets européens de type *Erasmus+*.

Si l'attractivité des masters envers les étudiants étrangers est forte, les partenariats mis en place ne facilitent la mobilité sortante que d'une fraction modeste d'étudiants, essentiellement avec les pays anglo-saxons (Royaume-Uni, États-Unis et Canada), et très peu avec les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), hors Brésil, objet d'une collaboration privilégiée depuis 10 ans. L'accès des étudiants de l'UJF à une expérience internationale dès la licence afin d'améliorer leur employabilité, fait toutefois partie des objectifs de l'institution.

La politique menée par l'UJF en matière de relations internationales (RI) s'appuie sur une définition claire des rôles respectifs des différents acteurs impliqués. Les choix stratégiques bénéficient du travail effectif des VP concernés (RI, recherche ou enseignement, selon le type de partenariat ou de collaboration envisagé), ainsi que d'appuis administratifs des directions correspondantes. Le vice-président RI participe aux réunions hebdomadaires de coordination, pilotées par les vice-présidents Recherche, Innovation et Formation et huit relais RI sont identifiés au sein des composantes.

La Direction des Relations Internationales (DRI) est chargée de la définition des actions visant à favoriser la mobilité entrante et sortante des étudiants, les appels d'offres *Erasmus*, etc. Elle s'appuie sur la DIREVA et la DiForVEIP chargées de la mise en œuvre opérationnelle. De plus, les représentants RI académiques et administratifs des composantes participent environ toutes les 6 semaines à la commission RI de l'établissement. Enfin, le Vice-président RI et la DRI de l'UJF participent à la commission RI de la Comue.

¹ 5^{ème} rang national, top 150 du classement de Shanghai, 75-100^{ème} dans le groupe « Natural Sciences & Mathematics », 101-150^{ème} dans le groupe « Physics », Source : Strater du MESR et rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement.

² Si la politique en matière de relations européennes et internationales ne fait pas l'objet d'un document propre dans le dossier d'autoévaluation transmis par l'établissement, elle peut toutefois se retrouver dans les documents de politique en matière de recherche et de politique en matière de formation.

II – Les actions à l'international : partenariats en recherche et internationalisation des formations

La politique RI de l'établissement s'appuie tout d'abord sur la mise en place de partenariats scientifiques, résultant à la fois d'une approche *bottom-up* liée à des contacts privilégiés entre enseignants-chercheurs de l'UJF et professeurs étrangers, anciens étudiants ou docteurs de l'UJF, et d'une approche *top down*. Dans ce dernier cas, la stratégie affirmée dans le choix des partenariats est de développer des réseaux qui peuvent ensuite être activés pour monter des projets lors d'appels H2020. Si des régions prioritaires ont également été définies hors Europe (par exemple, en Asie du Sud-Est ou vers le Brésil), les stratégies d'identification des meilleurs partenaires étrangers restent toutefois peu explicites. L'établissement organise des appels d'offres pour projets internationaux en interne, à destination des composantes ; les appels internationaux liés à la formation (*Erasmus* notamment) ou à la recherche (ERC ou H2020) sont détectés pro-activement et transmis aux composantes ou enseignants-chercheurs préalablement identifiés.

En matière de formation, la politique d'internationalisation passe par plusieurs mécanismes visant à développer à la fois l'accueil des étudiants étrangers et la mobilité des étudiants français. Un bureau *International Student and Scholar Office* (ISSO) a été développé au sein du campus universitaire, afin d'améliorer l'accueil des étudiants étrangers.

Des parcours internationaux en licence ont ainsi été instaurés dans plusieurs domaines scientifiques, qui permettent aux étudiants de développer conjointement leurs compétences linguistiques et scientifiques. En licence, des parcours internationaux ont été développés afin de donner aux étudiant(e)s une dimension internationale *via* certains cours scientifiques en anglais et des UE de culture anglophone. 3 licences internationales ont été créées. Au niveau Master, 17 spécialités sont enseignées en anglais (dont 3 *Erasmus Mundus*, pour lesquels 2 partenariats stratégiques ont été conclus). Par ailleurs, au total, 350 accords bilatéraux ont été signés avec des universités dans le cadre du programme *Erasmus* et 200 accords de coopération ont été passés avec des partenaires internationaux.

Si tous ces accords ne sont pas aussi fructueux, l'on peut citer en exemple le partenariat avec *Boston University* qui permet d'accueillir 40 à 50 étudiant(e)s chaque année pour suivre des cours en L2, ou celui, développé avec l'université de Caroline du Nord *Chapel Hill*, qui permet d'attirer des étudiants américains, européens, indiens et chinois. En Europe, le partenariat stratégique établi avec l'université de *Swansea* au Pays de Galles se développe au niveau recherche et encourage la mobilité étudiante grâce à des doubles diplômes. Concernant les BRICS (pays du Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), l'attractivité est liée au programme Chine de la Comue UGA, au consortium IIT-Jodhpur (Inde) et aux accords avec l'université de New Delhi. Des liens forts avec le Brésil se concrétisent par plusieurs doubles diplômes. En ingénierie pédagogique, des collaborations historiques avec le Mali, le Vietnam et la Palestine continuent de se développer.

La mobilité sortante des étudiants est orientée vers les pays anglophones occidentaux. La mobilité vers les BRICS peine à se développer hors Brésil, pays avec lequel le site grenoblois développe une collaboration privilégiée depuis plus de 10 ans. Les étudiants de l'UJF peuvent bénéficier d'une mobilité lors de leur cursus dans le cadre de leur formation (échange) ou de leur stage. Cette mobilité est soutenue financièrement par le programme *Erasmus* et la Région Rhône-Alpes ce qui permet à chacun de bénéficier d'une bourse et d'un accompagnement linguistique pris en charge par l'université.

III - Les résultats : une réussite significative, un pilotage à améliorer

En 2013, l'UJF accueillait 1 221 étudiants étrangers, titulaires d'un diplôme étranger (et 1 555 de simple nationalité étrangère)¹. Selon les années, ce chiffre a varié entre 9 et 7,9 % de la population étudiante de l'établissement, en légère décroissance entre 2008 et 2013², à comparer au taux national (12,1 % pour l'ensemble de l'ESR, 14,5 % pour les universités), actuellement en croissance de 2 % par an³. À l'UJF, cette proportion double (20 %⁴) pour la population d'étudiants en master et va jusqu'à 30 % en master Recherche (et 45 % pour les doctorants, au niveau de la Comue⁵), confirmant ainsi la vocation et la stratégie affichées de l'UJF de se focaliser sur les forces scientifiques pour construire la politique d'internationalisation. Ce nombre d'étudiants étrangers en master constitue de la sorte un des indicateurs contractuels de l'établissement.

¹ Selon les chiffres du MENESR de 2012-2013.

² *Ibid.*

³ Source : Campus France - repères et statistiques de l'ESR 2014.

⁴ 17,7 % au niveau national.

⁵ 41,4 % au niveau national.

En matière de mobilité sortante (2,6 % des étudiants français sont actuellement inscrits à l'étranger), la performance de l'UJF est restée stable au cours du mandat précédent (environ 650 étudiants soit environ 4 % de l'effectif)¹. Elle s'exerce majoritairement à destination de l'Europe. La mobilité des étudiants français se heurte à la conception qu'ils en ont, dans leur grande majorité. C'est pour eux une opportunité d'apprendre une langue et non un élément important de leur projet professionnel. C'est pourquoi l'UJF leur demande aujourd'hui de se prononcer au préalable sur ce point.

Au sein de l'UJF, l'internationalisation est également freinée par quelques difficultés organisationnelles. L'articulation des actions de coopération menées en recherche et en formation souffre de la disjonction sensible entre unités de recherche (liées aux pôles) et équipes pédagogiques (liées aux composantes) ne permettant pas toujours d'assurer la cohérence nécessaire entre ces deux dimensions. Par ailleurs, en support et en complément de ces actions, l'établissement aurait sûrement intérêt à développer une politique plus proactive de participation à des projets européens ERA-Nets, permettant d'amorcer des réseaux préalables à des projets ultérieurs plus ambitieux. De même, une stratégie plus précise mériterait d'être définie en ce qui concerne les cotutelles de thèses, en lien avec la Comue, qui porte maintenant la responsabilité de ce diplôme.

¹ Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement et contrat pluriannuel 2011-2015 de l'UJF.

Le pilotage et la gestion

I – Prospective pluriannuelle : un dialogue de gestion contractualisé

L'UJF a procédé à la réorganisation de ses services centraux, en distinguant les directions de soutien aux missions et aux supports (moyens, ressources), ainsi qu'au recrutement de nouveaux personnels d'encadrement, souvent issus de la fonction publique territoriale. Le directeur général des services (DGS) assure la direction, l'organisation et le fonctionnement des services administratifs, financiers et techniques. L'UJF s'est notamment engagée¹ à optimiser ses services par une meilleure maîtrise des outils informatiques de gestion, à améliorer son pilotage financier général et à assumer ses responsabilités patrimoniales en coordination avec les partenaires du site. Ceci témoigne de la conscience par l'université des progrès restant à effectuer et le comité a donc été amené à en mesurer le degré de réalisation.

En matière de programmation, un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) et un schéma directeur du système d'information (SDSI) ont été établis. Au niveau des ressources humaines, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en est à ses débuts. Le dialogue budgétaire et financier de gestion avec l'ensemble des composantes va désormais reposer sur des contrats d'objectifs et de moyens (COM).

II – Fonction ressources humaines : une gestion en devenir

Les caractéristiques des effectifs et des recrutements sont bonnes. Tout au plus peut-on s'attendre prochainement à une pause des possibilités de redéploiements en raison de la baisse des départs à la retraite. Quant à la gestion des ressources humaines, elle évolue progressivement : le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) a eu lieu en 2010, la direction des ressources humaines (DRH) a été réorganisée en 2013, la traduction opérationnelle des conséquences du passage aux RCE a commencé à se mettre en place en 2014.

Comparée à la situation des autres universités scientifiques, la situation de l'UJF est globalement bonne. La dotation en emplois est satisfaisante, avec près du dixième des personnels (enseignants et Biatss) des universités scientifiques pour 7,2 % de leurs étudiants. Les personnels non-titulaires sur des missions permanentes représentent 27 % des effectifs de l'université, en conformité avec le niveau national, avec une part plutôt faible chez les Biatss (18 % pour 27 %), plutôt forte chez les enseignants, doctorants contractuels compris (33 % pour 27 %²). Le taux d'encadrement pédagogique (11,3 %) est satisfaisant, supérieur de 5,3 points à la moyenne nationale, de même que le taux d'encadrement des étudiants par les Biatss, soit 5,7 %, pour 3,4 %. Certains emplois Biatss sont mis à disposition de l'interuniversitaire (environ 110 emplois entre SIMSU, SICD1, etc.)³.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) commence à concerner, après celle des emplois, le volet compétences. La politique de gestion des ressources humaines privilégie deux axes, à savoir le repyramidage et le redéploiement des emplois, ainsi que la résorption de l'emploi précaire :

- concernant les enseignants-chercheurs : pour des effectifs inchangés, le repyramidage sur les 5 dernières années a vu la part des professeurs augmenter. Les redéploiements entre disciplines ont lieu principalement en faveur de la physique (+7) au détriment des mathématiques et de l'informatique (-7). Le taux d'endo-recrutement est inférieur aux moyennes nationales, tant chez les professeurs (37,9 % pour 44,1 %), que chez les maîtres de conférences (17,7 % pour 21,3 %). Le taux d'attractivité (nombre de candidats/nombre de postes publiés) est supérieur à la moyenne. Le recrutement de professeurs par voie de mutation est néanmoins peu exploité par l'établissement.

- concernant les Biatss : dans la période 2009-2013, l'UJF a connu une très légère diminution de ses effectifs Biatss (- 7 agents). La proportion de personnels de la filière administrative (22 %) est proche de celle du niveau national (23 %). S'agissant du repyramidage, on constate une légère croissance pour la catégorie A, un peu plus pour la catégorie B. La grande majorité des contractuels sont sur des fonctions correspondant à la filière ITRF. 38 agents

¹ Source : dossier d'autoévaluation fourni par l'établissement.

² Source : fiche de caractérisation de la direction générale des ressources humaines du MENESR (décembre 2013) : les effectifs enseignants s'élèvent à 1 878 dont 1 266 titulaires (399 PU, 613 MCF, 254 issus du second degré) et 612 non-permanents. Quant aux effectifs Biatss, ils totalisent 1 635 agents dont 955 titulaires et 680 non-titulaires). Tous statuts confondus, les effectifs totaux équivalent 3 513 personnes inc dont 2 221 titulaires et 1 292 non titulaires et incluant 823 non titulaires sur missions permanentes (612 enseignants et 211 Biatss).

³ Les personnels mis à disposition du service interuniversitaire des traitements ont été réintégrés à l'UJF qui a pris en charge la paye lors du passage aux RCE.

ont été titularisés en 2013, dont une partie au titre de la Loi Sauvadet, les éligibles étant estimés à 81 personnes. Les redéploiements ont concerné le quart des départements à la retraite.

La DRH (62 ETP en central, avec une cellule interuniversitaire pour les retraites et 24 correspondants dans les composantes) a été réorganisée en services qui recouvrent cinq champs : pilotage des postes et masse salariale, recrutement et développement des compétences, gestion des personnels permanents, gestion des contractuels, action sociale et santé. Elle souffre d'interventions chronophages (double saisie Harpège/Win-paie dans la chaîne gestion/paie) et il lui reste à mieux structurer les flux d'information. Les liens avec les composantes sont assurés par une réunion mensuelle avec les correspondants et les réunions du comité technique font l'objet d'un suivi permanent. S'agissant du dialogue social, les personnels rencontrés ont manifesté leur satisfaction en matière de concertation (transmission des documents, respect des délais) et souligné la qualité des agents de prévention en matière de sécurité des personnels et des usagers.

En matière de ressources humaines, l'UJF, qui bénéficie de bases solides et a su restructurer ses services, sera sur la bonne voie si elle se dote de meilleurs outils informatiques de gestion, après avoir articulé l'action de sa DRH avec celle de sa direction des affaires financières en lien avec le contrôle de gestion et l'agence comptable.

III – Fonction financière et comptable : des données stables

Depuis l'élaboration du budget 2013, une lettre de cadrage vient préciser une politique « fondée sur une série de mesures volontaristes visant à équilibrer le budget général de l'établissement » : augmenter sensiblement les recettes nouvelles, réduire les dépenses de fonctionnement, accélérer la rationalisation du patrimoine, maîtriser la masse salariale, améliorer l'efficacité des services.

Le budget 2014 de l'UJF¹, d'un montant total de 297 536 052 €, se décompose en trois masses budgétaires, relatives au personnel : 208 526 951 € (70,1 %) ; au fonctionnement : 70 523 262 € (23,7 %) et à l'investissement : 18 485 839 € (6,2 %). Conjoncturellement déficitaire, la section de fonctionnement a nécessité le recours à un prélèvement, autorisé par le recteur, sur les réserves de l'établissement, ce résultat négatif n'empêchant pas, toutefois, de dégager une capacité d'autofinancement (CAF) de 4 555 652 €. La situation financière n'est donc pas critique et la gestion comptable est saine. Mais les services financiers centraux n'ont cessé d'être réorganisés et leur direction a connu de longues périodes de vacance, ce qui ne facilite pas le suivi et les initiatives. La dernière restructuration comporte l'apparition d'une direction autonome des affaires juridiques.

La situation budgétaire et financière décrite par le tableau de bord financier 2009-2013 du MENESR est correcte, qu'il s'agisse de l'équilibre financier, du cycle d'exploitation, du financement de l'activité ou de l'autofinancement des investissements. Le résultat net comptable, qui mesure les ressources nettes restant à l'établissement à l'issue de l'exercice, est en baisse : de 2,2 M€ en 2010, il passe à 1,3 M€ en 2011, et à 0,5 M€ en 2013. S'agissant du fonds de roulement, tout au plus peut-on observer des données (durées moyennes relatives du crédit consenti aux clients et obtenu des fournisseurs) qui se situent à des seuils de vigilance, un fait courant dans les universités scientifiques et médicales.

La situation comptable décrite par le rapport de l'agent comptable pour 2013 fait apparaître une légère croissance de la production de l'exercice : les prestations de formation continue progressent (de 3,169 M€ en 2012 à 3,725 M€ en 2013), les prestations de recherche et expertise dépassent leur niveau antérieur (de 0,780 M€ en 2012 à 1,115 M€ en 2013), les droits de scolarité augmentent légèrement (de 2,167 M€ en 2012 à 2,195 M€ en 2013). La chute de l'excédent brut d'exploitation (EBE), s'explique par une augmentation des charges nettes (changement de pratique sur les ressources affectées). Le déficit d'exploitation est moins important qu'en 2012. La trésorerie est à un niveau confortable, en excédent sur le fonds de roulement, grâce aux contrats de recherche.

La direction des affaires financières (DAF) comprend le service du budget, le service de l'inventaire des immobilisations et celui des antennes financières (21 personnes en central), avec un correspondant administratif et financier par composante. Une unité budgétaire « recherche » regroupe les centres de responsabilité correspondant aux budgets des laboratoires.

La DAF prépare la mise en œuvre des contrats d'objectifs et de moyens internes, en vue, notamment, d'améliorer la sincérité des prévisions budgétaires par un dialogue de gestion dans une logique objectifs/moyens/résultats.

¹ Source : note de présentation générale du budget primitif 2014 fourni par l'établissement.

L'agence comptable comprend deux services : de la recette et du recouvrement, d'une part, du contrôle des paiements, d'autre part (26 personnes au total, dont 8 au pôle dépenses sur facture). Elle veille au plan budgétaire à la sincérité des prévisions de recettes. Elle exerce un contrôle interne hiérarchisé de la dépense, par sondage.

Une direction des affaires juridiques (DAJ), issue de l'ancienne direction des affaires financières et juridiques, vient d'être créée. Elle comprend deux services : affaires juridiques et commande publique (13 personnes). Le titre de direction des affaires juridiques et de la commande publique conviendrait mieux pour la situer auprès de ses interlocuteurs des marchés publics. La DAJ traite les contentieux en lien avec les directions concernées. La DIREVA dispose également de juristes spécialistes de la propriété intellectuelle. Elle intervient dans les réunions des responsables administratifs des composantes.

Des mesures d'économies ont dû être prises en raison de la conjoncture économique générale, notamment des fermetures de filières à faibles effectifs, les recrutements s'effectuant en fonction des ressources disponibles. La qualité du pilotage financier gagnerait à se doter d'outils performants de pilotage et de gestion de la masse salariale et à mettre en place un dispositif de contrôle comptable et budgétaire interne.

IV – Fonction immobilière et logistique : un atout pour l'université

L'UJF dispose d'un patrimoine de qualité, fournissant les locaux indispensables à l'enseignement et à la recherche en des lieux accessibles et adaptés, qui fait l'objet d'un management approprié. La politique en la matière est nécessairement marquée par l'évolution vers un regroupement des personnes sur les lieux d'exercice des nouveaux services issus de la fusion des universités. Les caractéristiques générales du patrimoine immobilier sont bonnes. Il comprend 358 448 M² de surface Shon (hors parkings couverts)¹, dont environ 1/3 est utilisé pour l'enseignement, et environ 1/3 pour la recherche. 147 bâtiments sont dispersés sur 17 sites, dont 7 principaux et près de la moitié sur le site de Saint-Martin-d'Hères². La plus grande partie des superficies (83 %) lui ont été attribuées à titre de dotation par l'État et la majorité des bâtiments (63 %) a plus de 35 ans. L'état qualitatif d'une moitié du bâtiment est classée A et B, l'autre moitié classée C. Il n'est pas relevé d'obsolescence fonctionnelle et des mises aux normes techniques et réglementaires sont en cours.

La direction de l'aménagement, de la logistique et du patrimoine (DAPaL, 50 personnes en central) comprend cinq services (service administratif et financier, service prospective et informations patrimoniales, conduite d'opérations, service logistique, service maintenance), avec pour correspondant au sein des composantes un réseau d'équipes dirigées par un technicien ou un adjoint technique. Elle maîtrise l'activité de maintenance et la programmation des interventions. Elle participe à la politique de rationalisation, assure un pilotage cohérent de la gestion immobilière préventive et curative quotidienne, accompagne la mise en place des nouvelles fonctionnalités numériques et entretient un lien constant avec le service hygiène et sécurité. En vue de la réduction de la consommation d'énergie primaire, un dispositif de régulation du chauffage des locaux a été mis en place.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) pour la période 2010-2014 retient un double objectif de rationalisation et de recomposition patrimoniale. Un regroupement sur les grands sites universitaires a eu lieu, avec la cession des bâtiments situés sur des sites isolés sur l'Isle d'Abeau) et le rapprochement géographique des activités de l'Espé vers les sites universitaires (fermeture de l'antenne de Privas). L'utilisation du logiciel de planning de salles ADE, instrument de mutualisation et de rationalisation de l'utilisation des locaux (avec un taux d'occupation de 60%) est en cours de généralisation. Les opérations programmées au titre du CPER et du plan Campus sont suivies par la Comue et l'UJF considère que « *les effets attendus du plan Campus en matière de bilan de surfaces UJF seront opératoires sur la période suivante, entre 2015 et 2018* »³.

L'UJF, qui considère le patrimoine comme une ressource essentielle et structurante, en conclut à une option à prendre au moment de la fusion : « *la mise en place d'une direction du patrimoine unique entre les trois universités fusionnées, et/ou le transfert de tout ou partie des missions du patrimoine et de l'aménagement à la Comue en appui à son rôle de coordination stratégique* »⁴.

¹ Source : données issues du PAPESR, MENESR, 2014.

² Source : schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI).

³ *Ibid.*, p. 55

⁴ Source : dossier d'autoévaluation fourni par l'établissement, p. 66.

V – Système d'information : un outil encore à perfectionner

Le système d'information relève de deux structures : le service informatique mutualisé du site universitaire (SIMSU)¹ et la direction du système d'information (DSI) de l'université. Le dispositif mis en place à l'UJF est loin d'être satisfaisant mais on constate, sinon des progrès sensibles, du moins une volonté d'en atténuer les imperfections.

La direction du système d'information (DSI ; plus de 80 agents dont 60 % sont en fonction dans les composantes) comprend, outre un responsable de la sécurité des SI, un pôle administration, un service aux utilisateurs (gestion de parc), un service infrastructures et un service urbanisation-référentiel. Il y a dans les composantes un centre de ressources informatiques de proximité. « *L'absence d'un pilotage d'ensemble et d'un schéma directeur informatique jusqu'en 2012 a des conséquences négatives qui persistent à ce jour*² ». C'est seulement en 2012 qu'un Comité d'orientation du système d'information (COSI) a été mis en place. Les actions en direction des étudiants relèvent d'une cellule TICE de la DIForVEIP, les MOOCS du SIMSU. Un réseau métier est actif au niveau des établissements du site de Grenoble³.

Le schéma directeur du système d'information (SDSI) de l'UJF qui a été communiqué concerne les années 2014 et 2015. Même s'il fait ressortir certaines forces, les faiblesses sont nombreuses, comme l'absence récurrente d'interopérabilité entre les différentes briques du SI, qu'il s'agisse, notamment :

- du domaine financier où le logiciel Sifac souffre d'un manque d'intégration avec les autres outils d'où le recours à des fichiers Excel pour assurer le suivi du budget des composantes ;
- des ressources humaines, avec une exploitation fonctionnelle minimale d'Harpège.

En revanche, la gestion du patrimoine apparaît mieux servie, dès lors qu'elle dispose de deux outils faisant l'objet d'une utilisation optimale : ABYLA, bien maîtrisé par les équipes en charge du patrimoine et ADE, assurant l'intégration des codifications des sites et des bâtiments.

Dans la période précédant une fusion des universités du site, les responsables paraissent dans l'expectative et n'envisagent pas, à l'heure actuelle, le choix de nouveaux logiciels ou de passerelles assurant une compatibilité opérationnelle aux services gestionnaires.

Le comité ne peut que rappeler à l'établissement les engagements qu'il a pris à l'occasion de l'autoévaluation spécifiant, notamment qu'il convient de progresser « grandement » sur les systèmes d'information et au sujet de la maîtrise des outils informatiques de gestion.

Malgré une récente et remarquable réorganisation des directions et des services, on peut encore s'interroger sur la capacité de la direction générale des services à organiser le suivi des indicateurs de performance mis en place en matière de ressources humaines, de finances et de comptabilité, de logistique et de patrimoine, ainsi que de système d'information, étant donné l'insuffisance de la maîtrise des outils informatiques de gestion par l'établissement.

¹ Le SIMSU dispose d'une cinquantaine d'agents, en majorité rattachés à l'UJF, Source : dossier d'autoévaluation fourni par l'établissement p. 61.

² Source : dossier d'autoévaluation fourni par l'établissement, p.61.

³ Source : rapport d'évaluation externe de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Grenoble, HCERES, mars 2015.

Conclusion

Bénéficiant d'un environnement régional, scientifique, technologique et industriel remarquable, fruit d'une longue histoire, l'université Joseph Fourier se vit aujourd'hui comme et se veut dans le futur une université de recherche scientifique de premier rang mondial. L'investissement industriel du site a également permis la valorisation de la recherche en contractualisant avec l'industrie endogène de nombreux travaux de recherches menés à l'UJF. Il existe en effet de nombreux acteurs et des ressources importantes sur la chaîne de valeur (détection, maturation, transfert). Aujourd'hui, le risque de ne pas trouver d'investisseurs pour soutenir l'entrepreneuriat est cependant réel et doit faire l'objet de vigilance à l'égard du modèle économique de l'université.

Le potentiel scientifique de l'UJF, concentré sur la physique, la chimie et les sciences de l'Univers doit beaucoup au fort investissement réalisé depuis longtemps par les organismes nationaux de recherche (CEA, CNRS, Inria) et au regroupement sur le site propre de Grenoble et à proximité, de grands instruments de recherche européens, dont les évolutions à venir mériteraient d'être mieux pris en compte par la réflexion stratégique de l'UJF. L'organisation en pôles de recherche et les actions inter-pôles donne une bonne visibilité des activités de recherche tant en interne, où elle permet le développement d'une précieuse réflexion prospective, qu'en externe, où elle facilite le développement des partenariats de toutes natures. L'organisation démocratique de ces pôles constitue toutefois une attente pour les personnels de l'université.

Les partenariats de l'UJF avec Grenoble INP et le CHU lui ont permis de développer les sciences de l'ingénieur et surtout les sciences et technologies de la vie et de la santé. Dans ce domaine, le développement de nouveaux dispositifs associant harmonieusement recherche et innovation pédagogique permet l'émergence d'une filière « universitarisée » couvrant tous les métiers de la santé et du bien-être.

La gouvernance de l'UJF a été récemment renforcée et surtout clarifiée quant aux services qui ont été largement professionnalisés. Le pilotage et la gestion sont satisfaisants, qu'il s'agisse de leurs constantes en ressources humaines ou en moyens financiers et patrimoniaux. Un meilleur outillage de la gestion, aussi bien quotidienne que prévisionnelle, devrait être cependant recherché. C'est en particulier le cas des systèmes d'information, encore insuffisamment efficaces pour aider, par des indicateurs de performance précis et fiables, au fonctionnement d'une université moderne, efficacement structurée et tournée vers le monde.

Les difficultés concernent surtout la formation dont le pilotage par l'UJF est insuffisant, sauf pour ce qui concerne la filière santé. Si la soutenabilité de l'offre est convenablement traitée, il manque aujourd'hui des indicateurs précis correctement suivis et communiqués en temps réel aux enseignants et aux étudiants. La mise en place de conseils de perfectionnement réguliers et efficaces, proposant si besoin des actions correctives, n'est pas opérationnelle. Les efforts engagés en matière de préparation à l'insertion professionnelle, de préprofessionnalisation et de lutte contre le décrochage sont aujourd'hui insuffisamment étayés par des indicateurs. Par ailleurs, les différences entre les périmètres des pôles de recherche et des champs de formation ne facilitent ni les interactions entre formation et recherche, ni l'association de ses composantes à la réflexion stratégique de l'UJF.

Tant en matière d'objectifs que de démarche, la stratégie de l'UJF est bien définie, ambitieuse et dotée d'un scénario rapide. Afin de valoriser ses compétences scientifiques au sein de thématiques interdisciplinaires à visée plus sociétale, l'UJF s'inscrit dans un scénario de fusion avec l'université Pierre-Mendès-France et l'université Stendhal au 1^{er} janvier 2016. Le succès de la démarche passe par une association renforcée des personnels au processus (lequel ne fait que commencer), par une valorisation *via* l'innovation, mais aussi par une formation améliorée, plus cohérente, des générations futures et par la capacité d'offrir à celles-ci des emplois sur un marché mondialisé.

La réussite de l'Idex constitue la deuxième étape indispensable de ce processus. L'inscription au sein de la Comue d'une politique commune de relations internationales, cohérente car ciblée, constitue manifestement l'ADN de cette stratégie. L'enjeu est d'en construire une vision élargie, associant formation, recherche, valorisation et rayonnement intellectuel.

I – Les points forts

- Un engagement historiquement fort des organismes de recherche nationaux associé à la présence sur le site de nombreuses infrastructures de recherche de rang international.
- Une forte activité de la recherche de l'UJF, authentifiée par des classements internationaux, laquelle est renforcée par le partenariat avec Grenoble INP et par l'organisation en pôles de recherche.

- Une culture poussée et une stratégie de la valorisation encouragées par la présence de nombreuses entreprises investissant en R&D et accompagnées par la filiale Floralis et la SATT GIFT.
- Un volet recherche et formation de la filière santé cohérent et de qualité, conforté par les innovations pédagogiques et le partenariat fort établi avec le CHU-G.
- Une professionnalisation récente et réussie des directions opérationnelles et de la plupart des services internes, facilitant la mise en place d'une comptabilité analytique et d'un dialogue de gestion avec ses composantes, dotant l'UJF de contrats pluriannuels.
- Une opération Campus bénéfique et menée avec professionnalisme, associant toutes les composantes scientifiques du site en une opération « Métropole- Université ».
- Un management du patrimoine immobilier de l'UJF excellent et contribuant efficacement au développement durable, au sein d'un campus agréable et confortable.

II – Les points faibles

- Un déficit de communication sur les évolutions en cours, leurs modalités comme leurs objectifs, auprès du personnel et usagers de l'UJF, responsable d'une appropriation insuffisante de la logique de changement.
- Un manque de portage politique de l'offre de formation qui conduit à un pilotage insuffisant.
- Une gestion imprudente de la filiale Floralis jusqu'en 2012, nécessitant une recapitalisation rapide et une reconsidération de son modèle économique et de son pilotage.
- Une faible articulation entre pôles de recherche et domaines de formation au sein des UFR.
- Des outils informatiques insuffisants pour faciliter et optimiser l'action des services (DAF, gestion des compétences, etc.).
- Une contribution insuffisante de l'UJF au développement des bassins d'emploi régionaux, du fait d'une faible mobilisation d'ensemble à l'égard de la formation tout au long de la vie.
- Une prise en considération insuffisante des parcours de formation des maîtres, dont l'UJF a la responsabilité au travers de l'Espé.

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université Pierre-Mendès-France - Grenoble 2

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

Évaluation de l'université Pierre-Mendès-France - Grenoble 2

Présentation	50
La stratégie et la gouvernance	52
I – Une vision claire des missions et des valeurs de l'université	52
II – Une stratégie dont l'adéquation aux enjeux de la fusion reste à démontrer	52
III – Des progrès dans la gouvernance	53
IV – Une organisation interne réellement améliorée qui aura à être adaptée au moment de la fusion	53
V – Une communication à renforcer et à améliorer	53
VI – Une politique de la qualité en phase d'émergence et qui reste à construire	54
La recherche et la formation	55
I – Une politique scientifique définie dans le contexte de la Comue	55
II – Une politique efficace de soutien à l'activité de recherche	55
III – Des unités de recherche bénéficiant d'une large autonomie et d'un pôle dédié à la recherche partenariale compétent	56
IV – Une formation doctorale en voie de transfert progressif à la Comue	56
V – Une véritable culture partagée de la formation	57
VI – Un pilotage de la formation très structuré, qui n'exclut pas la concertation	57
VII – Une offre de formation plus resserrée mais un chantier encore en cours en master	58
VIII – Un réel souci de la professionnalisation	58
IX – La formation continue à renforcer	58
X – Un service de documentation visible et soucieux de l'utilisateur	58
La réussite des étudiants	60
I – Des politiques à destination des étudiants diverses et actives	60
II – L'accompagnement dans l'insertion professionnelle n'est aucunement négligé	60
III – Une attention forte portée à la santé des étudiants	61
IV – Une implication des étudiants très inégale	61
La valorisation et la culture scientifique	62

I – Un environnement propice à la valorisation de la recherche	62
II – L'amélioration souhaitable de la participation collective à la valorisation	62
III – La diffusion de la culture scientifique et technique, activité reconnue et organisée au sein de l'UPMF	63
Les relations européennes et internationales	64
I – Une organisation complexe des relations internationales	64
II – Des partenariats internationaux à redéployer stratégiquement	64
III – Une attractivité internationale à relancer	64
IV – Une mobilité étudiante à intensifier	65
V – Un apprentissage des langues renforcé à intégrer aux cursus académiques	65
VI – Une mobilité professorale à optimiser	65
VII – Un arrimage nécessaire des coopérations internationales en recherche	66
Le pilotage et la gestion	67
I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion : une démarche en cours au développement inégal	67
II – La fonction ressources humaines : une politique de gestion affirmée et des avancées significatives	67
III – La fonction financière et comptable : un pilotage renforcé et renouvelé	68
IV – La fonction immobilière et logistique : une optimisation du patrimoine en lien avec une professionnalisation de sa gestion	68
V – Le système d'information : un pilotage politique complexe en cohérence avec le site	69
Conclusion	70
I – Les points forts	70
II – Les points faibles	71

Présentation

Créée en 1970, l'université Pierre-Mendès-France - Grenoble 2 (UPMF) est l'une des trois universités du site grenoblois. C'est celle qui accueille le plus grand nombre d'étudiants, aux environs de 18 000 en 2014-2015. Ils suivent des formations de tous niveaux (DUT, licence, master) dans les secteurs droit, économie, gestion, sciences sociales et humaines, sciences et technologie.

L'UPMF comprend 8 composantes : la faculté d'économie de Grenoble, la faculté de droit de Grenoble, l'institut d'administration des entreprises (IAE), l'institut universitaire de technologie (IUT) de Grenoble, l'IUT de Valence, l'institut d'urbanisme de Grenoble, l'UFR sciences de l'homme et de la société, l'UFR sciences humaines. Regroupant le droit, l'économie et les sciences humaines et sociales, avec un volet de sciences exactes, particulièrement en informatique, l'UPMF est donc déjà, au moins en partie, une université pluridisciplinaire comme d'ailleurs le montre la diversité de ses composantes. En même temps, c'est aussi une université plurilocalisée, avec une attention particulière portée à la situation et aux intérêts du campus de Valence.

L'UPMF est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) le 1^{er} janvier 2011.

A l'issue du renouvellement des trois conseils de l'UPMF, le nouveau président et son équipe ont été élus au printemps 2012.

Pour l'année 2014, le budget exécuté s'établit à 121,7 M€. Les dépenses de fonctionnement s'élèvent à 117,5 M€ pour 89,8 M€ de masse salariale et les dépenses d'investissement à 1,7 M€.

L'établissement gère un patrimoine immobilier composé de 32 bâtiments implantés essentiellement sur le campus universitaire de Saint-Martin-d'Hères, mais aussi sur Grenoble centre-ville, Grenoble Vigny-Musset, Vienne et Valence pour une superficie totale de 96 500 m². L'UPMF dispose d'un effectif total de 1 509 titulaires et non titulaires, répartis en 793 enseignants et enseignants-chercheurs et 716 personnels Biatss¹.

L'UPMF est très impliquée dans la structuration en cours du site grenoblois. Elle est avec les deux autres universités du site - Stendhal (Grenoble 3) et Joseph Fourier (Grenoble 1) - mais aussi avec Grenoble INP, le CNRS et Inria, membre de la Comue UGA mise en place au printemps 2014.

Le conseil d'administration (CA) de l'UPMF s'est de plus prononcé en avril 2014 sur un texte prévoyant la fusion des trois universités grenobloises à l'horizon 2016 et, début avril dernier, les trois présidents, dans une conférence de presse commune, ont confirmé la date de prise d'effet au 1^{er} janvier 2016.

Dans la construction ainsi engagée d'un nouvel établissement de rayonnement mondial, l'UPMF entend jouer toute sa part et mettre son expérience dans le « dialogue des savoirs » au service de cette grande ambition.

C'est en tout cas au regard de cette situation très originale et de ces échéances désormais très proches que la mission d'évaluation du comité s'est tout entière déroulée et que ce rapport a été lui-même pensé et rédigé.

Il s'est donc agi pour le comité de discerner dans leur actualité les points forts et les points faibles de l'UPMF au regard tout d'abord de ceux qui avaient été signalés dans le précédent rapport de l'AERES de décembre 2010. Dans les points forts figuraient un bon potentiel de recherche et une stratégie de fédération des équipes sur des axes à forte visibilité, la volonté ferme de l'UPMF de valoriser sa recherche en SHS dans un partenariat avec les sciences, technologies, industries, collectivités du site grenoblois ; l'attractivité de l'UPMF tant en formation qu'en recherche ; une stratégie de développement des moyens et services ; une expérience confirmée en matière de Tice et enfin une bonne utilisation de l'autoévaluation. Le précédent rapport relevait aussi, au titre cette fois des points faibles : une gouvernance dispersée qui n'associait pas assez les composantes et les conseils statutaires à la construction de la stratégie ; une offre de formation qui manquait de lisibilité et de cohérence ; un nombre important d'enseignants-chercheurs non producteurs et non inscrits dans une équipe de recherche ; une absence de politique structurante en matière de documentation avec une grande dispersion des bibliothèques ; enfin une vie étudiante insuffisamment pilotée et à reconsidérer en matière sportive.

Il s'est agi aussi d'évaluer les atouts et les faiblesses de l'UPMF au regard de sa trajectoire propre et en effet singulière, de sa capacité de fusionner avec les deux autres universités et en considération des principes énoncés dans le cadre du texte d'orientation stratégique commun et du positionnement de l'UPMF dans le dispositif Université Grenoble Alpes.

¹ Source : fiche de caractérisation de la direction générale des ressources humaines du MENESR au 31 décembre 2013.

Le comité a voulu également déterminer si la stratégie choisie est connue et acceptée de l'ensemble des personnels de l'université, si les responsables et les équipes dirigeantes ont déjà une conscience claire des difficultés inhérentes à la réalisation pratique et effective du processus de fusion. Et si, en définitive, chacun peut se projeter dans un avenir proche mais aussi dans une situation radicalement nouvelle.

La stratégie et la gouvernance

I – Une vision claire des missions et des valeurs de l'université

L'UPMF poursuit toutes les missions assignées à l'université, de l'enseignement supérieur à la recherche, de la valorisation aux relations internationales, etc., en veillant tout particulièrement à la qualité de l'accueil des étudiants et aux réponses à leur apporter en termes d'offre de formation adaptée aux débouchés régionaux ou nationaux, de méthodes d'apprentissage, d'accompagnement individualisé, tout particulièrement en L1. En témoignent d'ailleurs les axes stratégiques adoptés dans le cadre du contrat en cours :

- Objectif I : *Une université qui prend en compte la diversité des publics et assure la réussite académique et professionnelle de ses étudiants ;*
- Objectif II : *Une université qui organise et fédère ses compétences pour développer et promouvoir la recherche en SHS ;*
- Objectif III : *Une université qui élargit ses réseaux et accroît son attractivité internationale.*

Certes, dans un passé pas tout à fait éloigné, le souci de favoriser l'insertion professionnelle des étudiants, du reste tout à fait légitime, paraissait l'emporter sur le développement de la recherche. Mais un rééquilibrage est intervenu grâce aux efforts déployés en la matière par l'équipe présidentielle actuelle.

Les valeurs de l'établissement paraissent en tout cas définies, connues et partagées en son sein : le souci d'une politique clairement définie, de choix pertinents et si possible partagés, d'une rigueur indispensable dans la gestion et d'un discernement clair des perspectives d'ensemble. Les responsables actuels ont le sentiment que l'esprit qui anime la gestion de l'UPMF s'apparente à un patrimoine culturel qui devrait, à l'avenir, se retrouver dans l'identité de l'Université Grenoble Alpes toute entière.

II – Une stratégie dont l'adéquation aux enjeux de la fusion reste à démontrer

La stratégie institutionnelle de l'établissement repose très clairement, aujourd'hui, sur sa participation active au processus de fusion des trois universités grenobloises. Il s'agit d'inclure l'établissement dans un changement d'échelle et d'ambition et de le faire bénéficier de la démultiplication des possibilités et des ressources que la fusion devrait pouvoir entraîner. Nul doute par exemple que le bénéfice de l'Idex soit subordonné à ce projet.

Cette stratégie peut cependant susciter au moins deux types d'interrogations tant, par sa nature même, le processus de fusion paraît se situer à la fois en-deçà et au-delà d'une stratégie d'établissement. En-deçà, dans la mesure où la fusion ne règlera pas tous les problèmes stratégiques de chacun des établissements concernés ; au-delà, dans la mesure où la fusion fera disparaître chacun des établissements.

Dès lors, la stratégie de l'établissement doit tout à la fois s'appuyer sur ses forces en corrigeant ses faiblesses, et sur des considérations prospectives liées à la fusion. Est-ce bien le cas de l'UPMF ? Est-elle véritablement préparée au choc que représentera la fusion, dans une future structuration universitaire du site grenoblois qui pourrait relever d'une autre culture de gouvernance et de coordination, issue des sciences dures, et donnant un rôle moteur aux unités de recherche, aux grands établissements et à l'équipe présidentielle, bien plus qu'aux composantes, dans les stratégies de développement ? L'UPMF paraît en tout cas fermement décidée à faire entendre sa voix, à faire connaître sa vision, à maintenir l'identité des SHS, afin de contribuer à ce que l'avenir devrait être pour l'université unique. Elle pourrait être aidée en cela par les partenariats qu'elle a déjà su constituer avec les deux autres universités grenobloises, dans la perspective de la fusion, et plus largement, dans le cadre de la Comue, avec les autres établissements et organismes de recherche du site grenoblois, voire avec l'université de Savoie Mont-Blanc.

Quant aux relations avec les partenaires non académiques, elles sont également manifestes, mais sans doute varient-elles assez significativement selon les composantes. Certes, l'UPMF donne une grande importance à ses liens avec les milieux socio-économiques mais, par respect du principe de liberté, elle n'entend en privilégier aucun et c'est en réalité au niveau des composantes que ces partenariats sont noués, avec des résultats appréciables. Ces partenariats sont d'ailleurs vivement encouragés par l'université elle-même. Pour autant, les mesures d'impact territorial, qui seraient en la matière particulièrement significatives et éclairantes, en sont encore au stade des prémices, et il est à souhaiter que la démarche lancée en la matière par l'IAE puisse s'étendre. Il est donc assez difficile, tout au moins au niveau central, de discerner et d'évaluer une véritable politique partenariale même s'il ne fait guère de doute que l'établissement et ses composantes sont tout à fait disposés à la développer. Resterait bien sûr à l'institutionnaliser véritablement.

III – Des progrès dans la gouvernance

Parmi les principaux points faibles relevés dans le dernier rapport de l'AERES, en 2010, figurait le constat d'une *gouvernance dispersée qui n'associe pas assez les composantes et les conseils statutaires à la construction de la stratégie*. D'où la recommandation suivante : *pour mener à bien tous les projets, associer les conseils statutaires et les directions d'UFR à la construction de la stratégie universitaire afin de bénéficier de l'adhésion de chacun*. Sous cet angle, l'un des objectifs majeurs de l'équipe présidentielle actuelle a été, dès son arrivée aux responsabilités en 2012, de restaurer un climat de confiance avec les composantes, fondé notamment sur une meilleure prise en compte de leurs intérêts propres et de leur autonomie, et sur la mise en œuvre d'un dialogue interne de gestion. Au bout de trois ans, cet objectif est assez largement atteint. Certes, on peut faire observer qu'il s'est agi davantage de partager l'information que de co-décider ; mais force est de reconnaître que sur ce terrain un satisfecit d'ensemble paraît se dessiner.

Si cette appréciation, globalement positive, vaut pour la gouvernance de l'université en elle-même, le diagnostic est plus réservé pour la gestion du processus de fusion. Au terme de sa mission, le comité n'a pas perçu, à l'intérieur de l'université, une opposition significative à la fusion, ni en tant que projet, ni sous l'angle du processus engagé. La présidence assume sans ambiguïté son refus d'introduire un échelon intermédiaire entre les composantes actuelles et la gouvernance centrale de la nouvelle université, ce qui aurait pu faire perdurer, en quelque sorte, l'héritage de l'UPMF. C'est là une marque importante de la volonté de construire une nouvelle entité universitaire, et non pas de concevoir une fédération des trois universités grenobloises. Pour autant, la communauté universitaire nourrit, semble-t-il, une certaine perplexité en observant que l'information, généralement estimée satisfaisante, est en l'occurrence plus limitée et plus contrainte à propos de la fusion. Nul doute ici que l'incertitude sur la date définitive de mise en œuvre de la fusion n'incitait pas à une communication véritablement complète. Cette difficulté devrait être levée, la date du 1^{er} janvier 2016 étant désormais officiellement arrêtée comme date de création de l'université fusionnée.

IV – Une organisation interne réellement améliorée qui aura à être adaptée au moment de la fusion

En l'état actuel, les structures et les acteurs de la gouvernance de l'UPMF sont clairement définis ; ils permettent la prise de décision et l'efficacité des actions. Il reste que la volonté de donner plus d'espace et de latitude d'action aux composantes, si elle est tout à fait justifiable quand elle débouche sur une association des composantes à la gestion de l'université tout entière, le serait moins si elle privait les autorités centrales d'une capacité d'action globale et de tout effet d'impact sur les composantes. La légitimité politique de l'équipe de direction actuelle empêche pour l'heure une telle dérive ; mais la question se serait sans doute posée tôt ou tard en l'absence de fusion. Cependant il n'est pas dit que la constitution de l'université fusionnée à partir des composantes actuelles, sans échelon de gouvernance intermédiaire, ne soit pas l'objet de discussions lors de la définition de la nouvelle architecture des composantes.

Le dialogue social et la démocratie interne paraissent suffisamment assurés pour offrir une participation sérieuse aux différentes catégories de personnels et d'étudiants. Encore faut-il que les intéressés se saisissent des moyens de participation mis à leur disposition et qu'ils y trouvent un véritable intérêt. La réponse n'est pas la même selon qu'il s'agit des personnels proprement dits ou des étudiants. Les premiers ont été très correctement associés et, dans leur ensemble, paraissent jouer clairement le jeu de la fusion, dans le respect naturellement des fonctions ou des rôles de chacun. Le comité a été particulièrement impressionné par l'engagement de la plupart des responsables de grands services, qui ne ménagent ni leur temps ni leur implication. De même, les syndicats semblent engagés dans une perspective constructive. La situation est assez différente s'agissant des étudiants : si les politiques en direction des étudiants, ce que l'on pourrait appeler les politiques pour les étudiants, sont sérieuses et cohérentes, en revanche l'implication des organisations étudiantes et de la vice-présidence étudiante, en d'autres termes les politiques par les étudiants, ont paru assez faibles.

V – Une communication à renforcer et à améliorer

Le service communication de l'UPMF est composé de cinq personnes (dont un infographiste et un webmaster), il met en œuvre la stratégie de communication interne et externe de l'établissement, en coordination avec les référents « Com » des composantes et des laboratoires de recherche. Cela s'opère de façon spécifique en direction de plusieurs réseaux professionnels (Réso-Com, Réso-Web, Inter-U, etc.). La communication interne contribue à l'information des personnels et des étudiants.

Deux supports de communication ont été créés :

- une *newsletter* mensuelle avec une dizaine d'articles par numéro diffusée aux personnels, étudiants et partenaires extérieurs ;

- un journal mensuel des personnels de 20 pages par numéro disponible en format électronique et imprimé.

A noter qu'à l'UPMF, en 2012, il n'existait ni journal externe ni journal interne.

De même, deux refontes de site web ont été réalisées :

- le site internet institutionnel. Il a impliqué un changement de version de CMS, de template, un basculement de 11 000 pages, l'implantation de nouvelles fonctionnalités et la ré-éditorialisation de nombreuses pages et rubriques. Cette nouvelle version a été déclinée vers la quasi-totalité des sites web des composantes et laboratoires de l'UPMF pour permettre une harmonisation avec la charte UPMF et une visibilité et accessibilité accrues des sites en général ;

- le site intranet institutionnel. Une transformation complète d'un simple site de « stockage de documents » en un site web d'information et de communication a été réalisée. Elle a impliqué un changement de CMS, une présentation éditorialisée des contenus, la mise en cohérence de plus de 20 000 pages, la mise en œuvre de fonctionnalités nouvelles et interactives, l'affichage de visuels et d'actualités dans les rubriques principales, la synchronisation avec le site internet, un accès « *responsive* », etc.

Autant d'efforts tout à fait appréciables. Deux questions cependant restent posées, selon le comité : celle d'abord de l'efficacité réelle de cette communication à destination des étudiants ; celle aussi de savoir si la communication interne est en liaison suffisamment significative avec l'équipe présidentielle, compte tenu du fait que les composantes mènent elles-mêmes leur propre politique de communication.

La communication externe de l'université pourrait sans doute passer par une plus grande présence en ville, même si bien sûr l'identité des trois universités grenobloises est largement liée au campus de Saint-Martin-d'Hères.

Il est clair que, dans la perspective de la fusion, la communication externe doit être renforcée, spécialement à l'égard des partenaires socio-professionnels habituels de l'UPMF.

VI – Une politique de la qualité en phase d'émergence et qui reste à construire

L'université ne possède pas, pour l'heure, de démarche qualité globale et formalisée, ni de structures dédiées et de personnes référentes, tant auprès de la gouvernance centrale que dans les composantes.

La préparation du rapport d'autoévaluation, qui s'apparente à une évaluation de la qualité d'ensemble de la gouvernance de l'UPMF, s'est accompagnée d'une consultation des élus. La direction générale des services a assuré la coordination de cette opération avec l'appui du service d'aide au pilotage pour la construction du document, selon les éléments politiques reçus de la direction et les apports d'informations des services.

Dans le même esprit, l'UPMF entend mettre en place et accompagner les processus d'amélioration continue qui relèvent du champ de la qualité.

La direction de l'université a, en particulier, souhaité moderniser son fonctionnement en soutenant une action large de simplification des procédures, s'appuyant sur des modalités très participatives et sur un comité de pilotage chargé de recueillir et d'étudier les propositions. Des chantiers de clarifications, allègements et dématérialisations de procédures ont abouti comme, par exemple, celui des ordres de mission ou des autorisations d'inscription des étudiants.

À noter, dans la suite du passage aux RCE, les travaux d'amélioration de la qualité comptable et de la qualité des données qui ont été engagés. La mise en place de procédures très formalisées en matière financière ou de gestion des ressources humaines a permis aussi de sécuriser les dossiers en compétences partagées entre les composantes et les services centraux.

La recherche et la formation

I – Une politique scientifique définie dans le contexte de la Comue

L'UPMF compte 17 unités de recherche, dont sept UMR et trois structures fédératives. Sa politique scientifique s'inscrit dans le cadre stratégique défini par la Comue. Au niveau supérieur de la structuration, six pôles de recherche, regroupant des unités de recherche par grands champs disciplinaires, ont été définis : deux pôles en sciences humaines et sociales¹, dans lesquels l'UPMF entend jouer un rôle moteur, un pôle mathématiques, sciences et technologies de l'information et de la communication, un pôle chimie, biologie, santé, dans lesquels elle est impliquée à un moindre degré, et deux pôles dans les domaines de la physique, des géosciences, de l'ingénierie et des matériaux qui la concernent moins. À l'intérieur de chaque pôle, des axes ont été précisés (quatre axes pour chacun des deux premiers pôles) et, dans le cadre du dossier d'Idex, huit axes transversaux transformants (ATT) ont été mis en avant pour développer l'interdisciplinarité en lien avec de grands défis économiques ou scientifiques. Cette structuration récente assez complexe, qui influe déjà sur l'orientation des moyens, ne semble pas encore bien intégrée au niveau des unités de recherche et des enseignants-chercheurs. Elle est cohérente avec la stratégie de l'UPMF en matière de recherche, qui vise d'une part à accroître la visibilité de sa recherche et d'autre part à assurer une place éminente aux sciences sociales au sein de l'UGA. Mais le processus de réorganisation de la recherche est encore en cours et a suscité des interrogations lors de l'évaluation des unités de recherche².

Il ne faut pas se cacher qu'il sera de toute façon malaisé d'adapter le modèle de structuration et de recherche de l'UPMF aux logiques du futur établissement unique. Il ne pourra s'agir ni de s'en tenir à la conservation pure et simple des structures traditionnelles, ni d'aller à marche forcée vers une recomposition des unités liées à la politique scientifique du nouvel établissement ou de la Comue.

II – Une politique efficace de soutien à l'activité de recherche

Des efforts importants pour soutenir l'activité de recherche des enseignants-chercheurs ont été déployés dans les années récentes : allègement du service des maîtres de conférences en début de carrière (96 heures sur deux ans), ouverture de comptes épargne-recherche (CER) permettant aux enseignants-chercheurs de capitaliser des heures d'enseignement afin de dégager du temps pour la recherche dans les années suivantes, décharges pour les maîtres de conférences proches de l'habilitation. Ces dispositifs assez originaux sont appréciés par les collègues concernés (37 CER ont d'ores et déjà été ouverts). À ces mesures individuelles s'ajoutent des incitations³ en direction des laboratoires pour l'accompagnement d'enseignants-chercheurs non producteurs vers la reprise d'une activité de recherche. L'impact de ces dispositifs est attesté par l'augmentation très nette du taux d'enseignants-chercheurs producteurs dans l'établissement, passé de 64 % en 2010 à 81 % en 2013, selon le rapport d'autoévaluation⁴.

Il y a là un résultat incontestablement très positif mais qui ne lève pas toutes les interrogations liées aux faibles ratios d'attribution des primes d'excellence scientifique dans certaines disciplines, au taux élevé de non-pourvoi de postes vacants de professeurs (25 postes pourvus sur 44 publiés entre 2009 et 2013, avec néanmoins une amélioration du taux de postes pourvus à partir de 2011), à la faiblesse du recrutement de professeurs extérieurs (48 % d'endorecruitment contre 20 % en moyenne typologique et 44 % en moyenne nationale)⁵.

Le conseil scientifique, devenu commission de la recherche du conseil académique, est associé à la définition de la politique scientifique. Des commissions internes ont été mises en place pour préparer les débats sur certains sujets. Il reste à bien articuler le fonctionnement du conseil académique et de ses commissions pour éviter l'augmentation du nombre de réunions.

Le soutien aux unités de recherche est fondé sur des critères transparents, validés en commission de la recherche, intégrant la performance et l'activité. Les dotations de base sont calculées selon un modèle prenant en compte l'évaluation des unités et le nombre de chercheurs ou enseignants-chercheurs producteurs (y compris les

¹ Le pôle sciences juridiques, politiques, économiques, du territoire, sociologie et gestion et le pôle arts, lettres, langues, sciences humaines, cognitives et sociales.

² Rapports d'évaluation sur les unités de recherche réalisés par le HCERES.

³ Plus précisément, la dotation d'une UR peut inclure un financement pour la reprise d'activité d'un enseignant-chercheur non producteur, à charge pour le laboratoire de rembourser le financement si la reprise d'activité n'est pas confirmée au bout d'un ou deux ans.

⁴ Source : rapport d'autoévaluation (pages 58 et 60).

⁵ Source : fiche de caractérisation de la direction générale des ressources humaines du MENESR.

personnels des EPST pour les UMR). Les appels à projets internes (d'un montant annuel de 200 k€) soutiennent non seulement des opérations ponctuelles (colloques ou journées d'études) mais aussi des actions dites structurantes pouvant servir à l'amorçage de projets plus ambitieux. Cela participe du développement de la culture de recherche contractuelle que l'UPMF cherche à conforter, avec des résultats déjà avérés comme en témoigne l'augmentation de 28 % du volume financier issu des contrats de recherche entre 2012 et 2013, mentionnée dans le rapport d'autoévaluation.

III – Des unités de recherche bénéficiant d'une large autonomie et d'un pôle dédié à la recherche partenariale compétent

Les unités de recherche, globalement bien évaluées et pour certaines excellentes, comme l'attestent les rapports récents de la section des entités de recherche du HCERES, bénéficient d'une large autonomie administrative et financière, avec une différenciation selon les unités. La mise en place d'une unité budgétaire recherche, avec une enveloppe de fonctionnement de 1 120 000 € inscrite au budget 2015, facilite la lisibilité et la traçabilité des moyens dévolus à la recherche. L'autonomie par rapport aux composantes ne semble pas faire obstacle aux liens entre enseignement et recherche, qui peuvent au contraire être renforcés par la pratique de certaines composantes de faire entrer des chercheurs des EPST dans leurs conseils.

Le service de la recherche et des études doctorales (SRED) est organisé en trois pôles : un pôle politique scientifique, centré sur le suivi des structures de recherche ; un pôle contrats et valorisation et un pôle études doctorales. Ce service apporte une aide très appréciée des laboratoires en matière de montage de projets et de négociation de contrats. Il contribue efficacement en ce sens à la mise en œuvre de la politique de l'université. Il a joué un rôle technique important dans la mise en place du dispositif d'intéressement aux contrats de recherche, qui relève d'une réglementation assez complexe. Ce dispositif original, transparent et validé par les instances de l'établissement, prévoit un partage du bénéfice éligible à l'intéressement en deux parts égales : une part pour le ou les enseignants-chercheurs portant le contrat, l'autre part allant pour moitié à l'unité de recherche et pour l'autre moitié à la politique indemnitaire des personnels administratifs.

Des structures fédératives de recherche ont été mises en place pour développer l'interdisciplinarité. À l'origine, il y avait quatre fédérations, correspondant à chacun des quatre axes thématiques prioritaires de l'établissement sur la période 2010-2014 : Innovation ; Territoire ; Santé et Société ; Europe et International. L'établissement a su mettre fin à la fédération Europe et International qui ne fonctionnait pas bien. Les autres ont joué un rôle de structures de montage de projets inter laboratoires et ont permis de développer des partenariats locaux. La fédération Santé et Société va être intégrée dans la MSH-Alpes, dont le rayonnement local est également important. Ces structures fédératives, dotées de moyens financiers et humains, ont joué un vrai rôle de levier en matière d'interdisciplinarité.

IV – Une formation doctorale en voie de transfert progressif à la Comue

Malgré la mise en place, en 2009, du doctorat unique au niveau du PRES puis de la Comue UGA, l'UPMF garde la gestion de cinq écoles doctorales (ED) : ED sciences juridiques, ED sciences économiques, ED sciences de gestion, ED sciences de l'homme du politique et du territoire et ED philosophie (co-accréditée avec l'université de Lyon). La répartition entre écoles doctorales des contrats doctoraux financés par le ministère est discutée au sein du « collège doctoral » de l'UPMF. Il est en tout cas souhaitable qu'elle soit menée dans un cadre à la fois suffisamment large et précisément défini. Des efforts ont été faits pour limiter la durée des thèses et le nombre de doctorants par encadrants. Dans certaines disciplines, en droit notamment, l'objectif de raccourcissement des durées de thèse entre en contradiction avec les standards du conseil national des universités (CNU) et avec la diminution du nombre de postes d'Ater à temps partiel. Les doctorants apprécient les services fournis par la Comue en matière de santé, mais des progrès restent à faire pour d'autres aspects de la vie étudiante (sport, activités culturelles). Les formations transversales proposées par le collège des études doctorales sont vues comme un complément utile aux formations proposées par les ED.

On peut déplorer que la formation doctorale en SHS ne bénéficie pas des mêmes moyens qu'en sciences dures, qu'il s'agisse du nombre relativement faible de contrats doctoraux et de la part élevée de thèses non-financées, des conditions d'accueil des doctorants dans les unités de recherche et, même, des conditions d'attribution des prix de thèse, qui ont bénéficié à 90 % dans le passé à des thèses relevant de disciplines communément rangées dans la catégorie des sciences dures.

V – Une véritable culture partagée de la formation

L'UPMF propose 14 mentions de licence générale, 36 licences professionnelles et 20 mentions de master dans deux domaines : droit - économie - gestion et sciences humaines et sociales. Elle propose de plus des diplômes universitaires de technologie (DUT) relevant de huit départements dans trois IUT (Grenoble, Valence et Vienne).

La culture actuelle de l'UPMF est marquée par une dimension enseignement forte. Les enseignants-chercheurs se définissent volontiers comme des enseignants et pour beaucoup, le sentiment d'appartenance va d'abord à la composante d'enseignement, où se trouve leur bureau, avant le laboratoire de recherche de rattachement. Un sentiment d'appartenance à une équipe pédagogique peut même être éprouvé dans certaines composantes ou autour de certains diplômés, notamment dans les IUT ou autour d'un projet tel que l'Idefi PROMISING¹.

Cette importance attachée à la mission d'enseignement a sans doute été encouragée par la pression démographique étudiante, qui a rendu la dimension enseignement centrale dans les composantes. L'UPMF est aujourd'hui la première université de la région avec 17 979 inscrits en 2014-2015. Ces effectifs sont globalement stables, même si l'évolution est contrastée selon les composantes. Deux tiers des étudiants sont inscrits en niveau licence.

Cette culture de l'enseignement a aussi été soutenue par une politique d'accompagnement de l'enseignant dans sa mission d'enseignement. L'université est dotée d'un service Tice-EAD dynamique, qui s'inscrit dans la forte tradition grenobloise de l'EAD. Ce service, désormais inclus dans la direction des formations et de la vie étudiante (DIFEVE), collabore avec le service universitaire de pédagogie (SUP) de l'établissement, mis en place en 2013 et agissant en lien avec les autres SUP du site grenoblois (Université Joseph Fourier, Université Stendhal, Grenoble INP), pour former les enseignants à la pédagogie, accompagner les innovations pédagogiques (studio pour réaliser des cours en lignes, création de MOOC) ou réfléchir aux modalités actuelles d'enseignement (dynamiser le cours d'amphi, par l'usage du QCM ou du boîtier). L'Idefi PROMISING illustre bien la vitalité de l'UPMF en matière d'innovation pédagogique mais aussi le potentiel de travail en mode projet au sein d'équipes pluridisciplinaires. Il remplit aussi une fonction d'entraînement, à travers les investissements et les embauches de personnels qualifiés qu'il permet.

VI – Un pilotage de la formation très structuré, qui n'exclut pas la concertation

Une organisation très structurée en matière de formation a été mise en place dans les dernières années. Elle s'articule autour de deux éléments :

- - une structure politique, avec à sa tête un VP CFVU, accompagné d'un VP insertion professionnelle et un VP réussite en licence. Ce choix de plusieurs VP aux missions bien identifiées, montre l'importance politique accordée à la formation ;
- - une direction administrative originale, la DIFEVE, qui regroupe tous les services dont la mission centrale est en rapport direct avec la formation, depuis l'orientation jusqu'au bureau d'aide à l'insertion professionnelle (Baip), en passant par le service pédagogie ou la formation continue. Certains de ces services étaient préalablement autonomes et leur rassemblement au sein d'un même service conforte les synergies et assure un bon contrôle de l'ensemble. Ce service bénéficie de moyens humains et de compétences variées. Il produit ou fait produire des données statistiques ou des données d'enquête nombreuses (ex : enquête en chaîne d'inscription sur les motivations), qui alimentent le site ou l'intranet.

Le processus d'élaboration de l'offre de formation se présente dès lors comme un exercice d'équilibre et de négociation entre les composantes et le niveau central. Sous la responsabilité du VP CFVU, et après discussion en CFVU, les orientations sont fixées et les critères d'acceptation identifiés : qualité de l'insertion professionnelle, qualité de l'équipe pédagogique et importance des effectifs. L'équipe de niveau central (VP CFVU et représentants de la DIFEVE) se rend ensuite dans les composantes pour amorcer le processus de négociation. Les fruits de cette négociation peuvent alors apparaître dans le contrat d'objectifs et de moyens (COM) signé entre le président et la composante.

¹ PROMISING est un Idefi centré sur l'innovation, le seul dans ce domaine à intégrer les SHS. Il forme à la créativité en adoptant une approche pluridisciplinaire. Le recours aux Tice y est important. Les retombées sont jusqu'ici positives et encourageantes. Le MOOC Innovation et Société a été lancé en février 2015.

VII – Une offre de formation plus resserrée mais un chantier encore en cours en master

L'offre de formation pour le contrat quinquennal 2011-2015 de l'UMPF était marquée par une importante offre de licences, avec 14 licences générales et 36 licences professionnelles (les effectifs de ces dernières augmentant de plus de 8 % entre 2010 et 2012 dans un contexte de recul des effectifs de licence de près de 5 %). L'offre en licence a été modifiée dès 2014, suite à la réforme de la nomenclature. En utilisant la structure majeure/mineure, l'université a resserré son offre de licence en SHS, et limité le nombre d'accès afin d'éviter la spécialisation précoce, identifiée comme une cause d'échec de l'étudiant. Une meilleure articulation entre l'économie et la gestion se dessine aussi en licence, les passerelles pour les diplômés de l'IUT sont intégrées dans la réflexion. Les diplômes pluridisciplinaires tels que les licences mention droit-langues ou économie-gestion-langues sont le fruit de partenariats entre plusieurs UFR de l'université. D'autres diplômes impliquent une collaboration au niveau du site, comme la mention géographie et aménagement de licence ou la mention vieillissement, sociétés, technologies en master. Néanmoins, les collaborations entre les composantes pour élaborer des formations communes restent limitées, et les co-habilitations se concentrent sur les spécialités de recherche en master. Les masters sont organisés dans des logiques essentiellement disciplinaires, et les axes de recherche transversaux n'apparaissent pas encore dans la structuration de l'offre. Les 77 spécialités de master, aux noms parfois complexes et aux contenus assez proches, notamment entre l'économie et la gestion, restent sans doute peu lisibles pour les étudiants. L'effort de lisibilité de l'offre de formation en licence est indéniable, mais le chantier est encore en cours au niveau des masters.

L'offre de l'IEP de Grenoble apparaît comme en marge. Celui-ci bénéficie d'une mention de master propre en science politique et d'une co-habilitation dans une autre mention au côté des UFR de droit et d'économie. Mais la collaboration paraît peu effective.

VIII – Un réel souci de la professionnalisation

Le souci de professionnalisation est une préoccupation essentielle dans l'élaboration de l'offre de formation. La présence d'un VP en charge de cette question en atteste. Elle se traduit par un suivi important des diplômés, au-delà des demandes de la tutelle, comme par le foisonnement des licences professionnelles (36) souvent créées à la demande d'acteurs économiques de la région. Ce foisonnement se fait cependant parfois au détriment de l'adossement systématique de ces licences à des équipes pédagogiques d'universitaires, ou de l'implication de ces derniers en matière de recherche. Les résultats d'insertion en master sont légèrement supérieurs aux moyennes nationales (taux d'insertion en DEG après deux ans de 93 %, contre 92 % en national : 94 % contre 91 % en psychologie), mais il existe des variations importantes selon les domaines et les disciplines.

L'apprentissage, facteur d'insertion, est proposé dans 25 formations et concerne 430 apprentis, auxquels s'ajoutent 450 étudiants en contrat de professionnalisation. La politique de stage apparaît par contre peu harmonisée et variable selon les composantes, sans pilotage apparent en central.

Au final, l'effort produit en vue de l'insertion professionnelle est indéniable, mais il ne se traduit pas de manière homogène dans les faits et les résultats restent modestes dans certains diplômes.

IX – La formation continue à renforcer

La formation continue (FC) concerne 1 000 stagiaires financés (dont environ 500 en contrat de professionnalisation) et 1 200 non financés. Le service FC, placé au sein de la DIFEVE, n'est pas spécialement développé à l'UMPF, faute d'une prospection audacieuse et d'un soutien important dans le corps enseignant ; la situation ne se distingue guère de celle d'autres universités si ce n'est peut-être par l'ancienneté de l'EAD dans certaines disciplines. Son mode de fonctionnement illustre par contre parfaitement le fonctionnement propre à l'UMPF : le VP CFVU fixe un cadre. Le traitement administratif des dossiers s'effectue essentiellement au sein du service rattaché à la DIFEVE et les composantes, au plus près du terrain, sont sollicitées pour la partie pédagogique. Même si l'établissement met en œuvre la validation d'acquis de l'expérience (VAE), la réflexion en matière de formation tout au long de la vie (FTLV), menée au niveau inter-établissement, n'apparaît pas prioritaire.

X – Un service de documentation visible et soucieux de l'utilisateur

Le service de documentation présente une structuration originale dans le paysage universitaire français : le SID2 est déjà un service inter-établissement entre l'UMPF et l'Université Stendhal. Le service émerge d'une réforme importante de ses statuts et de plus de dix années de travaux dans son bâtiment sur le campus. Il apparaît à la pointe, tant en matière de réflexion sur les conséquences de la fusion entre les trois universités grenobloises que d'évolution dans les modes d'apprentissage. En offrant 33 salles de travail, 100 postes de travail informatiques et un point de restauration, sur une grande amplitude horaire de 72 heures hebdomadaires, il est devenu un lieu de vie et d'études

privilegié pour les étudiants. La politique de formation des usagers est ambitieuse. Sa politique documentaire par contre laisse une large place aux livres et périodiques imprimés (près de 2/3 des dépenses). Mais l'intégration de tous les centres de documentation n'est pas achevée. Plusieurs composantes, ainsi que divers centres de recherche, ont fait le choix de maintenir leur propre centre de documentation et la coordination avec la bibliothèque centrale est parfois insuffisante, avec des taux de recouvrement élevés malgré la proximité géographique des salles de lecture. Par ailleurs, l'inégalité d'accès aux ressources documentaires est criante pour les étudiants des sites non grenoblois.

En conclusion, il apparaît que l'UPMF s'est donné les moyens de mener une politique de formation répondant à une demande sociale d'insertion professionnelle, à travers notamment un service central compétent et structuré (DIFEVE). Néanmoins, la préoccupation d'excellence est peu évoquée et la grande autonomie laissée aux composantes en matière de mise en œuvre peut conduire à de fortes disparités entre celles-ci, comme c'est le cas pour l'évaluation des enseignements, pratique peu répandue et peu harmonisée entre les composantes.

La réussite des étudiants

I – Des politiques à destination des étudiants diverses et actives

La réussite des étudiants passe bien sûr, en premier lieu, par l'orientation proactive des étudiants. Elle doit déboucher sur leur insertion professionnelle. Ainsi, tous les étudiants s'inscrivant sur le portail d'admission post-bac (APB) reçoivent un avis détaillé sur leur entrée dans la formation demandée en fonction du baccalauréat préparé. Tout au long de leur cursus, les services d'orientation et d'insertion professionnelle de l'université interviennent auprès des promotions pour présenter les poursuites d'études ou leurs actions. La rentrée des étudiants primo-entrants est précédée d'un cycle d'accueil de l'étudiant sur une semaine présentant l'ensemble des principaux services de l'université, avec visite du campus et d'amphithéâtres de bienvenue. Pour ce cycle d'accueil et le dispositif « l'étudiant s'adresse à l'étudiant », l'UPMF fait appel à des étudiants pour l'accueil et l'information générale sur l'université. Ces étudiants relais sont rémunérés. La DIFEVE pilote l'ensemble du dispositif. Les étudiants sont globalement satisfaits du système. Néanmoins, ceux qui intègrent plus tardivement l'université (réorientation de CPGE, entrée suite au BTS, etc.) se sentent moins accueillis¹. Cet accueil particulier peut en effet exister mais au gré des composantes.

L'orientation des futurs étudiants constitue quant à elle une préoccupation importante de l'UPMF qui propose des dispositifs amont en plus des « Journées portes ouvertes » et de leur participation aux différents salons. Depuis plusieurs années déjà, l'UPMF offre ainsi la possibilité à des élèves de classe de première de venir en immersion à l'université (dispositif Sup Premières Rencontres). Par ailleurs, pour pallier le manque d'information dans les lycées, la CIOsup et la DIFEVE soutiennent les enseignants du supérieur qui souhaitent aller présenter leurs licences dans les lycées de l'Académie (paiement d'heures complémentaires et rémunération d'un étudiant accompagnateur qui peut témoigner de son parcours). En outre, l'UPMF pilote, pour l'interuniversitaire, la Journée du lycéen, véritable journée portes ouvertes des universités qui permet aux lycéens de terminale, de découvrir le campus de Grenoble, de rencontrer des enseignants et des étudiants, d'assister à des conférences, de visiter les locaux, etc. Pour la préparation de cette journée, 25 000 livrets de présentation du programme sont envoyés dans l'ensemble des lycées de l'Académie pour chaque élève de terminale. Les néo-bacheliers candidats sur la plate-forme APB souhaitant intégrer un premier cycle universitaire à l'UPMF reçoivent systématiquement un avis rédigé par les responsables de licence sur leur probabilité de réussite, en fonction de leur filière de baccalauréat. Cet avis n'est qu'informatif, il est donné pour conseil au futur étudiant. L'UPMF propose aussi un dispositif d'orientation sollicitée permettant une mise en lien avec l'équipe pédagogique du diplôme visé.

Un dispositif de réorientation a été mis en place sur proposition pour les étudiants en grande difficulté. Il leur est proposé de participer au module interuniversitaire piloté par le CIO Sup de l'UPMF « Tremplin ». Le module « Tremplin » permet notamment aux étudiants ainsi accompagnés de réaliser un bilan de compétences et de définir leur nouveau projet professionnel. Un diplôme universitaire (DU) « Tremplin Plus », propre à l'UPMF, offre en complément des cours d'anglais, de français, de bureautique, un suivi de l'élaboration du projet des étudiants et la possibilité d'effectuer un stage ou une immersion au sein de la formation visée l'année suivante. Ce DU est à charge nulle pour l'étudiant et permet la conservation des bourses sur critères sociaux du Crous. 160 étudiants du site grenoblois ont ainsi suivi le module Tremplin sur l'année universitaire 2013-2014 et 25 étudiants de l'UPMF se sont ensuite inscrits au 2nd semestre du diplôme d'université « semestre de réorientation Tremplin Plus ».

L'UPMF offre par ailleurs une place de choix à ses étudiants empêchés, qu'ils soient salariés, handicapés ou sportifs de haut niveau. Ils disposent d'un accompagnement personnalisé et de conditions d'études aménagées (EAD, étalement des programmes ou encore dispenses d'assiduité par exemple).

II – L'accompagnement dans l'insertion professionnelle n'est aucunement négligé

Le CIO Sup de l'UPMF propose des services d'accompagnement à la recherche de stage et de préparation aux entretiens de recrutement. Il est également très présent sur les questions d'orientation et de réorientation des étudiants.

¹ Ces propos ont été confirmés par les étudiants arrivés dès la L1 qui évoquent l'absence de dispositif particulier pour les étudiants n'intégrant pas en L1.

On peut regretter l'absence de réseau des anciens comme celle d'un dispositif spécifique dans l'obtention d'un premier emploi. Il est à noter que des actions de ce type peuvent exister au sein des composantes, mais elles sont par nature variables en qualité comme en quantité.

L'Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle de l'UPMF réalise chaque année des enquêtes approfondies sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés l'année suivant l'obtention de leur diplôme, ainsi qu'à trente mois. Ces enquêtes dont les taux de réponse oscillent entre 70 et 75 %, sont mises à la disposition des étudiants qui se rendent au CIO Sup ou présentées collectivement aux étudiants lors des interventions du CIO Sup auprès des étudiants inscrits en première année de master. Des synthèses de ces enquêtes sont par ailleurs publiées sur le site de l'UPMF.

III – Une attention forte portée à la santé des étudiants

L'attention portée à la santé des étudiants est une grande tradition et un enjeu historique du site universitaire grenoblois et de l'UPMF. Le centre de santé interuniversitaire de Grenoble propose un accompagnement complet de l'étudiant reposant sur la proximité, la confidentialité et la gratuité. Les prestations proposées sont des soins de médecine générale et de diverses spécialités considérées comme les plus utiles par l'observatoire de la santé des étudiants lié au centre (psychologie, gynécologie, etc.). Le centre de santé dispose d'une unité de traumatologie du sport de haut niveau, réservé aux sportifs de très haut niveau (liste du MENESR).

IV – Une implication des étudiants très inégale

L'appartenance des étudiants et leur participation à la vie institutionnelle de l'université reste à parfaire. La vie étudiante de l'UPMF repose sur un système articulé entre l'action des associations étudiantes, celles menées par les différents services de l'université et celles menées par l'espace vie étudiante - EVE¹, association interuniversitaire qui pilote une partie de la vie étudiante grenobloise. Cette complexité rend difficile la lecture de la vie étudiante. Selon toute vraisemblance, la fusion des trois universités amènera à une meilleure lisibilité de l'offre. Plusieurs événements culturels, sportifs ou conviviaux sont organisés chaque mois sur les différents campus de l'UPMF offrant une richesse et une diversité participant à l'attractivité de l'université.

L'établissement verse des subventions aux associations étudiantes au travers du FSDIE. En 2014, seulement 81,5 % de l'enveloppe globale de celui-ci a été consommé. 70 % de ce total était destiné aux associations étudiantes. L'enveloppe dédiée n'a cependant pas été consommée au regard de l'insuffisance de projets en nombre et en qualité. La tendance est toutefois à la hausse du nombre de projets déposés : 74 en 2014-2015 contre 60 et 49 les années précédentes.

La participation des étudiants aux élections les concernant est supérieure à la moyenne nationale (environ 11 %) même si elle reste modeste, de l'ordre de 15 %. L'université s'est engagée, pour la faire progresser, dans la mise en œuvre de campagnes de communication.

Bien que l'UPMF propose et encourage une qualité et une diversité de la vie étudiante, déclinée sur l'ensemble de ses sites, l'implication des étudiants dans le processus de décision a du mal à transparaître. Néanmoins, la nouvelle équipe de l'UPMF a choisi de placer l'étudiant au cœur de l'université et s'est déclarée en faveur d'une implication accrue des étudiants. Cette volonté peine cependant à se concrétiser dans les faits. Il est pourtant essentiel que ce soit le cas et que les politiques à destination des étudiants soient aussi des politiques assumées par eux, en d'autres termes que ce qui est fait pour les étudiants le soit aussi, au moins en partie, par eux et par leurs organisations.

¹ L'association « Savoirs, émancipation, vie étudiante » (SEVE), a la charge de l'animation et de la gestion des locaux de l'Espace vie étudiante (EVE) de Grenoble.

La valorisation et la culture scientifique

L'UPMF conduit une politique de valorisation de sa recherche et de diffusion de la culture scientifique entamée dès 1999 avec, d'une part, la participation à la création de deux structures associatives (GRAIN pour l'incubation et GRAVIT pour la valorisation), et, d'autre part, avec une MSH Alpes au rayonnement régional. En référence au contrat 2011-2015 cette politique de valorisation passe d'une part par le renforcement du dialogue avec son réseau de partenaires (collectivités, entreprises, autres universités, associations) et d'autre part par la restructuration de la structure dédiée au montage et à la gestion des contrats. En outre, la création d'un Service d'activités industrielles et commerciales (Saic) dès 2003, remplacé par une cellule de valorisation intégrée au service de la recherche et des études doctorales en 2011, montre une volonté forte de valorisation de la recherche, et un travail collégial au sein des services concernés.

La politique d'aide au montage de projets, mise en place depuis 2011 par l'UPMF, a permis une hausse du volume financier issu des contrats de recherche d'environ 28 % entre 2012 et 2013, ainsi que la diversification des types de contrats. En 2013, les ressources contractuelles ont atteint 1,440 k€.

I – Un environnement propice à la valorisation de la recherche

L'environnement de la valorisation de la recherche sur le territoire est bien développé : deux pôles de compétitivité, dont l'UPMF est membre, ont pour objectif de soutenir et amplifier la richesse du bassin : Imaginove (filiale numérique) et Minalogic (micro nanoélectronique, logiciel, optique-photonique). Les différents services liés à la valorisation de la recherche communiquent bien en interne pour convaincre le corps des enseignants-chercheurs de son intérêt : information sur le montage de dossiers ANR, les programmes européens, le dispositif Cifre. Les structures fédératives de recherche (SFR) ont été créées en 2010. Elles sont actuellement en cours de restructuration. La SFR « santé et société » va intégrer un des programmes de la MSH Alpes. La SFR « Territoires » est très tournée vers le transnational, et la SFR « Innovacs » travaille constamment avec les acteurs du territoire.

Ces structures montrent une grande capacité à l'interdisciplinarité des compétences, au travail de chercheurs en lien avec les formations, permettant ainsi, grâce à une grande ouverture vers l'extérieur, le développement d'une offre vers les acteurs économiques qui porte ses fruits : implication d'étudiants en master, conventions Cifre, nombreux laboratoires impliqués, contrats de prestations et de collaborations avec les collectivités et entreprises. Elles sont donc un très bon outil de valorisation de la recherche. De plus, comme leurs thématiques répondent aussi aux ATT définis dans la réponse à l'Idex, elles pourront être utilisées comme véhicule pour orienter les travaux à l'intérieur des axes, dans la mesure où elles sont rompues au travail trans-laboratoires et liées à des formations innovantes.

Enfin, le dernier édifice de valorisation est la constitution récente de la SATT GIFT (Grenoble Alpes *innovation fast track*) en juillet 2014. Son implantation va transformer durablement le paysage de la valorisation de la recherche sur le territoire avec la possibilité de transferts accrus. L'UPMF est résolument engagée dans la gouvernance de la SATT GIFT où elle dispose d'un siège, partagé avec l'université Stendhal, au conseil d'administration. Un chargé de mission a été désigné pour les relations avec la SATT. Il peut compter sur le pôle contrats et valorisation du SRED pour développer des actions de transferts et exploiter le potentiel encore peu exploré de certaines unités de recherche dans ce domaine. Néanmoins, la création trop récente de la SATT ne permet pas encore une analyse des résultats puisque la phase de structuration de l'entité, liée à la fusion avec les deux anciennes structures associatives du territoire (GRAIN et GRAVIT) est encore en cours.

Les points forts sont donc nombreux. Les outils de valorisation de la recherche de l'UPMF à destination des acteurs économiques du territoire sont riches et diversifiés. Les initiatives dans les composantes ou transverses sont portées avec dynamisme et portent leurs fruits (SFR, Idefi PROMISING, MSH, Pepite Osez, MOOC Innovation, etc.). La pluridisciplinarité dans les outils mis en place est un vecteur d'innovation et de création d'offres attractives et adaptées à la demande externe. Les services centraux de l'établissement ont développé une activité de valorisation conduite au service de ses entités de recherche : ils en assurent le suivi, aux plans scientifique, économique et juridique notamment.

II – L'amélioration souhaitable de la participation collective à la valorisation

L'UPMF pourrait encore améliorer la valorisation de sa recherche en mobilisant encore plus de moyens et en incitant plus les acteurs de la recherche au développement de la valorisation dans toutes ses dimensions : l'équipe de valorisation est trop restreinte pour s'occuper à la fois de la partie amont (communication vers l'externe et en interne) et aval (gestion des contrats). Ce manque de moyens ne permet pas assez de travailler à une solide

cartographie des compétences des laboratoires qui pourrait aboutir à une offre de services complète. Les initiatives partent trop souvent de bonnes volontés individuelles à l'intérieur des composantes, en l'absence de stratégie globale.

De ce déficit de moyens découle une marge de progression forte en matière de liens avec les entreprises du territoire : la SATT, une fois structurée, pourra apporter un appui dans la cartographie et la détection des pépites des laboratoires, ainsi que la connaissance du marché ; mais cela ne suffira pas et ne remplacera pas des actions pro-actives à destination des entreprises, en lien avec les partenaires institutionnels éventuels. Il serait bon de plus s'ouvrir vers les acteurs économiques du territoire pour créer un cercle vertueux. L'UPMF gagnerait à développer une communication sur son offre de services à destination du monde économique et socioculturel. Cette communication vers le tissu économique passe aussi par une plus forte collaboration avec les pôles de compétitivité.

De manière plus générale, il s'agirait, dans le cadre de la fusion, de s'appuyer sur les points forts de l'établissement pour dépasser l'idée reçue que la valorisation en sciences humaines et sociales serait moins importante. Pour cela, les outils transversaux décrits plus haut seront un excellent véhicule : ils permettent déjà un travail partenarial avec plusieurs établissements et/ou plusieurs laboratoires qui donne des résultats.

III – La diffusion de la culture scientifique et technique, activité reconnue et organisée au sein de l'UPMF

La diffusion de la culture scientifique et technique est une activité reconnue et organisée au sein de l'UPMF. L'exemple du travail remarquable de la MSH-Alpes¹ dans la diffusion auprès du public à travers de nombreux outils, dont des cycles de conférences qui emportent un vif succès, montre que cette diffusion est pleinement intégrée dans la politique de l'établissement.

L'UPMF gagnerait à doter de plus de moyens cette politique de diffusion scientifique, tout en élargissant le réseau de partenaires impliqués ainsi que les publics cibles.

L'UPMF a aussi voulu travailler sur la production de publications de recherche, et a ainsi développé toute une politique d'incitation à destination des enseignants-chercheurs qui a porté ses fruits. Enfin, l'UPMF travaille à préserver et enrichir le patrimoine régional à travers un programme de la MSH-Alpes, adossé à une formation de master.

¹ Source : rapport d'évaluation HCERES de la Maison des Sciences de l'Homme - Alpes. Fondée en 1999, la MSH-Alpes a obtenu le statut d'unité mixte de service et de recherche (USR 3394), elle est localisée à l'UPMF, avec un bâtiment de 1 200 m².

Les relations européennes et internationales

L'UPMF a pour ambition d'améliorer sa visibilité et son attractivité internationales. L'analyse des indicateurs et des activités internationales montre de réels efforts déployés mais aussi des défis importants à relever.

I – Une organisation complexe des relations internationales

À l'UPMF, le pilotage des relations internationales (RI) est partagé entre plusieurs acteurs : deux vice-présidences (VP relations internationales et politique des langues et VP recherche et valorisation), trois services (service des relations internationales (SRI), service de la recherche et des études doctorales (SRED) et centre des langues vivantes (CLV)) et une équipe de relations internationales dans chacune des huit composantes. Des activités internationales sont aussi confiées à la Comue : *l'International students and scholar's office* (ISSO) s'occupe de l'accueil des étudiants et professeurs étrangers et des actions communes sont menées dans le domaine des langues. La Comue assume également un rôle de promotion à l'international et de développement d'ententes majeures. Une commission RI à la Comue rassemble les VP RI de tous les établissements membres et le directeur du collège doctoral pour discuter des orientations stratégiques internationales de la Comue.

Cette gouvernance complexe appelle une définition claire des rôles respectifs et la mise en place de processus de coordination pour assurer la cohérence des actions internationales. La définition des mandats semble informelle, ce qui pose problème pour la coordination entre les différentes fonctions et pour la détermination d'une vision globale. Pour définir une stratégie internationale, où les diverses actions se renforcent mutuellement, il serait opportun de simplifier la gouvernance des RI et de mettre en place des processus pour coordonner le déploiement de la stratégie, tout en continuant d'impliquer les composantes.

Dans ce contexte, définir le pilotage des RI dans l'UGA est un défi qui nécessite en amont d'établir des orientations et un plan d'actions, pour ensuite définir des structures adaptées à leur mise en œuvre. Une intégration de ressources dédiées au RI dans un seul service est une voie plausible pour fédérer les actions, en formalisant par ailleurs des modalités de concertation pour développer une synergie productive entre les actions internationales en formation et celles en recherche.

II – Des partenariats internationaux à redéployer stratégiquement

L'UPMF affiche 487 coopérations internationales avec 400 institutions partenaires dans 72 pays, principalement en Europe [240 partenariats, le plus grand nombre étant en Italie (34), en Allemagne (26), au Royaume-Uni (23), en Espagne (23) et en Russie (17)], dans les Amériques (97 partenariats, concentrés surtout au Brésil (30), au Canada (26) et aux États-Unis (17)), en Asie (33 partenariats, dont 8 en Chine et 6 au Japon), en Afrique (29 partenariats, dont 8 au Maroc et 6 en Algérie) et un partenariat en Australie. Ces ententes établissent des collaborations classiques plus ou moins actives et surtout axées sur la mobilité étudiante (plus de 650 programmes d'échange). Le développement des partenariats internationaux s'est fait à l'initiative des composantes, des laboratoires et du service des relations internationales suivant les opportunités qui se présentent et surtout pour favoriser la mobilité étudiante et l'internationalisation des formations, sans toutefois que soit mis en œuvre un processus de contrôle qualité qui permette un suivi systématique des résultats (autant quantitatifs que qualitatifs) générés par chaque accord et de leur contribution à l'atteinte d'objectifs stratégiques définis. Un enjeu fondamental de l'UPMF est d'évaluer les retombées de chaque partenariat pour redéployer stratégiquement son réseau international. Des critères sont à définir pour renouveler un accord. Il serait opportun pour l'UPMF de travailler principalement avec des partenaires qui ont des forces complémentaires aux siennes en formation et en recherche et qui contribuent à réaliser ses objectifs stratégiques. Autant pour revoir la gouvernance des RI que pour structurer son réseau international, une stratégie d'internationalisation clairement définie est nécessaire pour l'UPMF.

III – Une attractivité internationale à relancer

La part actuelle des étudiants étrangers à l'UPMF est de 17,4 % (moyenne nationale de 14,5 %). Depuis 2010, le nombre d'étudiants internationaux à l'UPMF est en baisse : les étrangers inscrits à titre individuel (hors diplômes internationaux et enseignement à distance) sont passés de 1 208 en 2010-2011 à 931 en 2013-2014, alors que les effectifs étudiants en diplômes internationaux ont diminué de 885 à 557 au cours de cette période. Le nombre d'étrangers suivant des cours à distance est aussi en décroissance (287 en 2010-2011 et 209 en 2013-2014).

L'attractivité de l'UPMF est concentrée en Afrique (53,4 % des étrangers inscrits à titre individuel), en Asie (24,1 %) et en Europe (16,1 %). Un recrutement plus diversifié est souhaitable.

L'UPMF veut augmenter son attractivité internationale notamment pour attirer des étudiants de bon niveau. Or, aucun de ses services n'a actuellement la charge spécifique du recrutement étudiant international. Le SRI et le service des communications prennent des initiatives d'actions, certaines avec la Comue. Pour s'améliorer, une professionnalisation du recrutement international est nécessaire, avec des compétences en marketing, un plan pour renforcer la présence sur le web et dans les médias sociaux, etc. Ce défi majeur pourrait être relevé collectivement au sein de la Comue¹.

IV – Une mobilité étudiante à intensifier

De 2010 à 2014, la mobilité étudiante sortante de l'UPMF a connu une faible croissance (de 400 à 421 étudiants), avec un fléchissement marqué pendant deux ans (359 sortants en 2011 et 366 en 2012). Pendant ces quatre années, la mobilité entrante a stagné (de 236 à 239 étudiants). La plupart des échanges sont de type *Erasmus* (69,1 % des sortants et 63,6 % des entrants). L'équilibre entre le flux entrant et sortant de mobilité est par ailleurs à surveiller. L'instauration d'un programme d'accueil et le développement de l'offre de cours en anglais peuvent y contribuer, et remplacer le programme GUEST (Grenoble *university exchange study and training*), disparu en 2013 faute de financement. En 2013-2014, un certificat, quatre masters et 112 cours ont été offerts en anglais sur l'ensemble du site de l'UGA.

La mobilité sortante reste modeste (2,3 % de l'effectif étudiant), malgré un financement important de la Région Rhône-Alpes. L'UPMF est face à un défi important pour mieux intégrer dans ses programmes la mobilité et l'apprentissage des langues étrangères, mais aussi pour développer un nombre de places d'échange suffisant dans des destinations attractives pour les étudiants.

Par ailleurs, l'UPMF offre aujourd'hui 36 diplômes internationaux : 29 doubles diplômes avec des partenaires étrangers et neuf programmes délocalisés. Ces diplômes internationaux amènent des étudiants étrangers à l'UPMF (535 en 2013-2014), mais ils semblent peu attractifs pour les nationaux (22 inscrits en 2013-2014). Le nombre d'étudiants inscrits dans les diplômes internationaux a connu une baisse importante au cours des dernières années, passant de 885 étudiants en 2010-2011 à 557 en 2013-2014. Le développement des diplômes internationaux est fait à l'initiative des composantes, que le SRI accompagne. Il ne semble pas y avoir de processus de contrôle qualité pour ces diplômes, notamment pour suivre le niveau de la formation donnée chez le partenaire.

V – Un apprentissage des langues renforcé à intégrer aux cursus académiques

Les étudiants nationaux considèrent que l'intégration de l'apprentissage des langues dans les cursus est insuffisante. Pour les étudiants étrangers, le cycle d'accueil et les cours de FLE proposés semblent adaptés aux besoins. L'UPMF a la volonté de renforcer l'apprentissage des langues : elle a ainsi bonifié son offre de cours de langues, notamment pour mieux préparer les étudiants à la mobilité internationale. Ainsi, de 2010 à 2014, le centre des langues vivantes a augmenté de 31 % le nombre d'étudiants formés. Cependant, il n'y a toujours pas une intégration formelle de l'apprentissage des langues dans l'ensemble des cursus académiques offerts. Le comité ne peut qu'inviter l'UPMF à se saisir de l'occasion de la fusion pour combler cette lacune.

Les collaborations avec l'université Stendhal se limitent à quelques formations spécifiques telles que droit-langue ; économie-gestion-langue.

VI – Une mobilité professorale à optimiser

Entre 2009 et 2014, l'UPMF a reçu 218 professeurs invités, en général pour des séjours d'un mois. La mobilité sortante semble plus modeste et peu soutenue : en quatre ans (2010 à 2014), 30 enseignants sont partis en mobilité *Erasmus*. Longtemps, les invitations étaient faites de professeur à professeur. Mais pour stimuler la venue de professeurs étrangers, l'UPMF a instauré, avec la direction des ressources humaines, une nouvelle politique d'accueil intéressante, réservant 60 mois par année pour des professeurs invités. Un processus d'appel à candidature interne a été mis en place, qui pourrait permettre de prendre en compte, dans le choix des professeurs invités, les priorités et les partenariats internationaux de l'UPMF.

¹ Source : rapport d'évaluation externe de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Grenoble (page 30).

VII – Un arrimage nécessaire des coopérations internationales en recherche

Les collaborations internationales en recherche demeurent peu institutionnalisées : elles sont généralement menées au gré des initiatives des chercheurs et des groupes de recherche. Il n'y a d'ailleurs guère d'information disponible sur les actions internationales menées par les laboratoires, qui se développent en parallèle des autres types de collaboration et n'essaient pas pour l'établissement dans son ensemble. La mise en place d'incitatifs pourrait amener les enseignants-chercheurs à contribuer davantage, avec leur réseau, au développement des échanges étudiants, des masters communs ou des cotutelles.

Depuis 2010, le nombre de cotutelles est stable : l'UPMF accueille annuellement autour de 40 étudiants en cotutelle et en envoi 35. Placé sous la responsabilité du SRED et bientôt sous celle de la Comue, la mobilité des doctorants est à développer. Des bourses ont été mises en place pour favoriser les stages de recherche et les cotutelles avec des partenaires étrangers.

L'UPMF a donc de solides réalisations en relations internationales mais a aussi à relever des défis importants. La gouvernance décentralisée des RI est une source de dynamisme, mais elle constitue aussi un obstacle au déploiement d'une stratégie institutionnelle d'internationalisation. L'ambition d'améliorer la visibilité et l'attractivité internationales de l'établissement exige une vision et une priorisation cohérente des ressources. Le dernier rapport AERES (décembre 2010) recommandait de « Construire une véritable politique de relations internationales, associant formation et recherche, et structurer le SRI dans cette perspective ». Bien que des actions aient été posées dans la bonne direction, cette recommandation demeure d'actualité. La définition d'orientations stratégiques communes reste difficile et les priorités d'action peu précises. L'UPMF doit améliorer la coordination et la synergie de ses actions internationales. Une stratégie de communication à l'international reste à développer, en misant sur les forces distinctives de l'UPMF et en s'assurant, dans cette période de transition, qu'une place de choix sera accordée par la Comue et l'UGA à la mise en valeur internationale de ses secteurs disciplinaires, tant en formation qu'en recherche.

Par ailleurs, la stratégie de l'UPMF pour le prochain contrat quinquennal (2016-2020) vise une internationalisation accrue des recherches, notamment en accompagnant le montage et le suivi de contrats européens. C'est une mesure structurante qui devrait être bénéfique. L'UPMF n'offre toutefois pas d'incitations à créer des unités de recherche internationales ou à publier en commun avec des chercheurs étrangers.

Le pilotage et la gestion

L'UPMF se met progressivement en ordre de marche pour améliorer ses capacités de pilotage. La direction générale des services est bien positionnée et assure l'interface entre la sphère politique et l'administration. À ce titre, elle met en œuvre une animation forte, une coordination solide et un encadrement global des directions centrales mais aussi des services des composantes. Les directions centrales ont été réorganisées et sont bien structurées et professionnalisées. L'université peut aussi s'appuyer sur l'expérience du passage aux RCE.

La gestion de l'établissement est organisée selon deux logiques non contradictoires : une centralisation dans certains domaines d'expertise mais aussi une autonomie et une gestion de proximité dans les composantes. Le fonctionnement repose sur de fortes collaborations des services dans le respect mutuel des compétences et des responsabilités qui sont souvent partagées et exige une mise en synergie forte des différents acteurs. Sur l'ensemble des fonctions support, les expériences à l'interuniversitaire ou de mutualisation et le travail collaboratif et de convergence engagé constituent des atouts majeurs pour la construction du projet de fusion des universités grenobloises.

I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion : une démarche en cours au développement inégal

La démarche pluriannuelle est engagée mais peine à se développer et son état d'avancement est inégal selon les domaines. La priorité donnée aux travaux menés pour la construction de la Comue et la perspective de la fusion des universités peuvent expliquer la situation.

L'université s'appuie sur un schéma directeur du système d'information et un schéma pluriannuel de programmation immobilière qui font l'objet de réactualisations ou d'ajustements en fonction de réorientations politiques ou des évolutions diverses. Ces stratégies sont en phase avec le fonctionnement de l'interuniversitaire et les compétences qui relèvent de la Comue. Dans les domaines de la gestion financière et de la gestion des ressources humaines, les travaux sont engagés dans ce sens mais méritent d'être amplifiés et formalisés.

Un dialogue de gestion annuel concerté, transparent et performant a été instauré par la nouvelle équipe présidentielle. Il s'appuie sur un tableau de bord décliné par composantes et a abouti en 2013 à la formalisation et la signature de contrats d'objectifs et de moyens pour trois ans (exercices 2014 à 2016). Ces contrats concernent les moyens financiers et humains, avec des objectifs négociés et des indicateurs associés et une perspective d'évolution et de redéploiement des emplois vacants. À noter que ce dialogue s'adresse aussi aux laboratoires et à certains services de gestion. Sa généralisation et son appropriation par la communauté en font un instrument essentiel de la lisibilité et la compréhension partagée du fonctionnement de l'université et de ses perspectives.

Les travaux effectués par la cellule d'aide au pilotage ont été priorisés pour répondre aux besoins prépondérants mais certains chantiers engagés sont en attente. Les services de l'aide à la décision et les directions associées auraient avantage à être organisés de façon plus structurée sur les objets de ce champ de travail et à bénéficier de plans d'action et de calendriers.

II – La fonction ressources humaines : une politique de gestion affirmée et des avancées significatives

Une vice-présidence dédiée aux ressources humaines, au dialogue social et à l'égalité hommes et femmes a été mise en place en 2012 avec la double mission de porter la responsabilité sociale de l'établissement et de contribuer à la constitution du nouvel établissement qui sera issu des universités fusionnées mais aussi de construire un projet ambitieux « handicap » formalisé par un schéma directeur pluriannuel au profit des étudiants et des personnels.

Différentes actions ont été menées comme la négociation du régime indemnitaire de fonction et les primes de charges exceptionnelles, la conclusion d'un accord-cadre pour les contractuels, le lancement de la démarche relative à la GPEC, la refonte du dispositif de mobilité interne, ainsi qu'un travail sur la gestion des carrières des enseignants chercheurs.

Le dialogue social a été fortement renouvelé et les progrès constatés sont très appréciés par l'ensemble des représentants des personnels et des acteurs. La création d'une conférence sociale annuelle depuis 2012 et la mise en place de groupes de travail traduisent l'implication concrète des élus. Les réunions avec les organisations syndicales et les visites dans les composantes complètent le dispositif. L'organisation du dialogue est donc particulièrement riche et mobilise de nombreux acteurs dans leur rôle respectif : politiques, administratifs, personnels, élus, par un maillage complexe mais efficace et productif.

La réorganisation de la direction des ressources humaines et les travaux conséquents réalisés sont à saluer. Ils s'inscrivent volontairement dans le cadre de la politique de subsidiarité existante et visent à faire de la fonction RH une fonction partagée entre l'échelon central et les composantes. Le développement de la démarche concernant la GPEC, la veille sur la communication en direction des personnels et la préparation d'un futur SIRH intégré devront être poursuivis.

III – La fonction financière et comptable : un pilotage renforcé et renouvelé

La lettre de cadrage budgétaire établie par la présidence se fonde sur les débats d'orientation budgétaire du conseil d'administration. Le processus, anticipé dès le début du second semestre, prévoit un dialogue de gestion avec les composantes et les laboratoires, formalisé dans les contrats d'objectifs et de moyens. Le document de présentation du budget explicite largement sa dimension politique, les choix opérés, les enjeux et les contraintes.

L'université a procédé à un remaniement en profondeur du modèle d'allocation des moyens aux composantes dans le cadre d'une large concertation et en fait un instrument majeur d'application de ses choix politiques. La part de la DGF ainsi attribuée aux UFR et instituts en toute transparence, tient compte du modèle SYMPA (85 %), des résultats obtenus par rapport aux objectifs actés dans le cadre des dialogues de gestion (10 %) et des projets des composantes inscrits dans les COM (5 %).

Pour l'année 2014, l'exécution budgétaire s'établit à 121,7 M€ pour une subvention de l'État de 91,9 M€. Les dépenses de masse salariale s'élèvent à 89,9 M€ et représentent environ 76 % des dépenses de l'établissement. La situation financière de l'université est saine. Les exercices 2013 et 2014 affichent un résultat net comptable de respectivement 4,4 M€ et 4,1 M€ et une capacité d'autofinancement positive de 6,6 M€ en 2013 et de 5,5 M€ en 2014. Le fonds de roulement est confortable et se situe depuis le passage aux RCE à plus de 20 M€, soit actuellement 60 jours de fonctionnement. Quant aux ressources propres, elles s'élèvent à 13,6 M€ dont 6,3 M€ de droits d'inscription, 3,7 M€ pour la formation continue et 1 M€ pour la taxe d'apprentissage. La part des contrats de recherche est faible avec 0,4 M€.

Avec l'appui d'une direction des affaires financières nouvellement créée, l'université s'est attachée à parfaire son pilotage financier avec en particulier la réduction significative du délai global de paiement, l'amélioration du travail autour de la prévision budgétaire, l'analyse et la réduction des écarts entre prévision budgétaire et réalisation, le démarrage d'une démarche d'analyse des coûts, etc. Elle conduit de nécessaires projets d'amélioration des opérations de gestion sur la fonction achat, le contrôle interne comptable, la comptabilité analytique qui fait actuellement défaut et la sécurisation des recettes.

IV – La fonction immobilière et logistique : une optimisation du patrimoine en lien avec une professionnalisation de sa gestion

L'UPMF est affectataire d'un patrimoine immobilier important composé de 32 bâtiments pour une superficie totale de 96 500 m². La politique menée est volontariste et met en exergue des projets d'envergure financés dans le cadre du CPER ou à travers l'opération campus portée par la Comue, et elle s'inscrit dans la politique du site.

La totalité des opérations du 13^{ème} CPER et dont la maîtrise d'ouvrage a été confiée à l'UPMF est réceptionnée. L'université bénéficie avec l'université Stendhal d'un contrat de partenariat public-privé dit « SHS » dans le cadre du plan campus. Dans ce même cadre, deux autres partenariats publics-privés sont conclus au bénéfice de l'université Joseph Fourier et de Grenoble INP. Le contrat « SHS » finance trois opérations immobilières à destination de l'UPMF et une à celle de l'université Stendhal, ainsi que la programmation de la construction d'une Maison de l'innovation et de la création pour la rentrée 2017. Les projets concernent la réhabilitation dans le cadre du CPER 2015-2020 de la galerie des amphithéâtres ainsi que la réhabilitation financée sur fonds propres du bâtiment d'économie.

Les surfaces dévolues étant jugées suffisantes, l'université a eu pour objectif d'améliorer la qualité de son patrimoine par des mesures de rationalisation et d'optimisation de son parc immobilier : transfert à la Comue de bâtiments à vocation interuniversitaire, cession de locaux, implantations des services dans le souci d'améliorer les conditions de travail des étudiants et des personnels.

La mise en œuvre de son schéma directeur de mise en sécurité a abouti à des avis favorables d'exploitation pour tous les bâtiments depuis 2013. Le schéma directeur de mise en accessibilité des bâtiments est défini et déployé. Par ailleurs, les activités de gestion et la maintenance et l'entretien du parc immobilier ont gagné en professionnalisation avec la consolidation des données patrimoniales et la réalisation de diagnostics et études de coûts. Des économies conséquentes et chiffrées sont prévues et intégrées aux projets de réhabilitation.

V – Le système d'information : un pilotage politique complexe en cohérence avec le site

Avec l'appui d'une vice-présidence système d'information, nouvellement investie du développement du numérique pédagogique, le pilotage est assuré au niveau de l'université. Il intègre un travail collégial des membres de la communauté universitaire et les réunions régulières entre la vice-présidence, la direction générale des services et la direction des services informatiques permettent sa déclinaison sur les plans organisationnel et opérationnel.

Plusieurs types de comités opérationnels ont été créés et fédèrent les acteurs et utilisateurs du domaine :

- un comité de super-utilisateurs et correspondants SI des services et des composantes, instance de consultation, d'émergence des projets et d'impulsion pour la mise en œuvre ;
- des comités par métier, avec désignation d'un responsable fonctionnel par application.

Le schéma directeur du système d'information vise à la convergence avec les autres universités dans la perspective d'un SI unique du site, et souffre du non interfaçage des applications de l'Amue (Apogée, Harpège, Sifac, etc.). L'université entend donner la priorité aux services rendus aux usagers et gestionnaires métiers mais aussi à la mutualisation interuniversitaire pour les gros applicatifs. Les modalités de travail des porteurs politiques et des personnels, très marquées par l'expérience déjà longue de mutualisation, ont pour résultat de faciliter l'articulation des projets et leur mise en cohérence.

Conclusion

L'université Pierre-Mendès-France - Grenoble 2 est principalement une université de sciences sociales et elle partage du reste, avec les quelques universités du même type, un certain nombre de caractéristiques fondamentales.

Parmi celles-ci on peut citer le grand nombre d'étudiants, l'importance et la diversité du secteur de la formation, une attention particulière aux demandes sociales et spécialement à celle de l'insertion professionnelle des étudiants, en coopération avec les professions concernées, enfin une structuration de la recherche différente de celle des sciences et technologies mais en tout cas en voie d'élaboration. De tous ces points de vue, l'UPMF apparaît bien comme assumant les différentes missions de l'université, dans leur diversité.

Deux traits la singularisent cependant et donnent à la période actuelle un caractère décisif et stratégique.

Le premier est que l'équipe présidentielle élue en 2012 a entendu améliorer le dialogue, sous toutes ses formes, à l'intérieur de la communauté universitaire, et spécialement celui mené avec les composantes. Sur la base d'un diagnostic critique de la qualité des relations du niveau central avec les composantes au moment de son arrivée aux responsabilités, l'équipe présidentielle aujourd'hui en fonction a en effet restauré un climat de confiance avec les composantes dont beaucoup de signes laissent penser qu'en effet elles apprécient aussi bien la liberté de mouvement qui leur a été restituée que la mise en place de procédures qui se veulent aussi objectives et transparentes que possible.

L'horizon très proche de la fusion est du reste la seconde singularité de la situation de l'UPMF et sans aucun doute la plus importante. Le comité a pu constater que l'équipe présidentielle actuelle de l'UPMF situe clairement son action dans la perspective de la fusion sans rencontrer d'opposition majeure. Il faut sans doute voir là une des conséquences de la restauration de l'influence des composantes et de l'annonce de leur maintien dans les nouveaux schémas. C'est aussi l'effet du souci de dialogue des autorités centrales, même si des réserves se sont plusieurs fois exprimées quant à la qualité du dialogue touchant précisément la fusion. Pour autant, la question peut être légitimement posée de savoir si l'UPMF est réellement préparée à ce que peut impliquer, à moyen et plus long terme, la fusion, spécialement dans la confrontation de la culture académique des sciences humaines et sociales et de celle des sciences et technologies.

Au fond, les métaphores assez traditionnelles du "milieu du gué" ou du "carrefour" s'imposent ici à nous. S'il ne s'agissait, à l'avenir, que de persévérer dans sa substance, l'UPMF nous apparaîtrait comme en bonne situation et sur une bonne voie. Mais, il s'agit de se fondre dans un ensemble beaucoup plus vaste. L'UPMF a des atouts solides, dans la richesse de son volet formation, dans la dynamisation de son volet recherche, dans l'entrain de ses cohortes d'étudiants, dans la qualité de son dialogue interne. La seule question posée est de savoir si ces atouts suffiront.

L'équipe présidentielle est en tout cas appelée à faire mieux encore dans le dialogue, spécialement avec les étudiants et leurs associations mais aussi avec les enseignants-chercheurs et les personnels administratifs. Elle est invitée à faire partager à l'ensemble des parties prenantes de l'UPMF l'ambition du changement d'échelle que représente la fusion des trois universités grenobloises en même temps qu'à communiquer de façon très ouverte avec l'ensemble de la communauté universitaire sur le processus de fusion. Le succès à venir et les moissons futures sont en partie à ce prix.

I – Les points forts

- Qualité de la coordination et du dialogue instauré par la présidence, notamment avec les composantes.
- Engagement fort de l'administration dans le processus de fusion.
- Préoccupation forte de l'UPMF pour la formation en licence et développement des formations à vocation professionnelle.
- Dynamisation des activités de recherche et des carrières des enseignants-chercheurs.
- Effort de réorganisation des champs et des équipes de recherche, avec la volonté de favoriser l'interdisciplinarité.
- Qualité des réponses apportées à la demande sociale, notamment sur le terrain des services aux étudiants ou de la délocalisation des formations.

II – Les points faibles

- Des difficultés à afficher les priorités stratégiques.
- Un retard dans la définition et la mise en place d'une politique qualité, notamment en ce qui concerne l'évaluation des enseignements.
- Des incertitudes en matière de relations internationales.
- Une restructuration inachevée des unités de recherche.
- La relative faiblesse d'une conception globale et prospective de l'offre de formation, spécialement au regard de la nécessaire synergie avec la recherche.
- Un déficit de dialogue avec les étudiants, leurs représentants et leurs associations.
- Un développement insuffisant d'une politique partenariale avec les milieux socio-économiques.

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université Stendhal – Grenoble 3

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

Évaluation de l'université Stendhal - Grenoble 3

Présentation	76
La stratégie et la gouvernance	77
I – Une stratégie d'établissement cohérente et inscrite dans la continuité	77
II – Des relations fortes avec les partenaires académiques et culturels	77
1 ● Une implication constante dans la structuration du site universitaire grenoblois	77
2 ● Des partenariats culturels très riches mais à réorganiser	78
III – Une gouvernance ferme, volontariste et respectée	79
IV – Une communication de qualité mais insuffisamment pilotée	79
V – Une politique de la qualité récente et encore perfectible	80
La recherche et la formation	81
I – La politique de recherche, élément fort et structurant de la stratégie	81
1 ● Un potentiel de recherche riche et regroupé	81
2 ● Une direction de la recherche récemment créée	82
II – Une politique de formation initiale et continue dynamique et innovante	82
1 ● Des transformations de structure au changement des méthodes	82
2 ● Une offre de formation clairement structurée et intégrée dans une politique de site	83
3 ● Des dispositifs transversaux au service de la formation initiale et continue	83
III – Le lien entre recherche et formation plus affirmé mais encore perfectible	84
IV – Une documentation en voie de restructuration	84
La réussite des étudiants	86
I – La réussite des étudiants : un atout majeur	86
1 ● Du lycée à l'université, une démarche volontaire d'orientation et d'accompagnement	86
2 ● Des problématiques d'insertion professionnelle propres à une université de Lettres-Langues	86
3 ● Une volonté d'accompagner les profils spécifiques	87
II – La vie étudiante : une identité étudiante forte, des faiblesses dans la mise en œuvre	87
1 ● Une vie associative dynamique, mais bien peu structurée	87
2 ● Une vie démocratique à mettre en place	88
La valorisation et la culture scientifique	89
I - Une structure d'édition reconnue	89
II – Concilier tradition et innovation dans la valorisation de l'université Stendhal	89

III – Le projet de Maison de la création et de l'innovation comme possible catalyseur de la valorisation et de la culture scientifique	90
Les relations européennes et internationales	91
I – Une politique internationale bien pensée et bien organisée	91
II – Une internationalisation de la recherche et de la formation	91
Le pilotage et la gestion	93
I – Un pilotage centralisé, méthodique et partagé par l'ensemble des acteurs mais qui souffre d'un manque de perspective pluriannuelle	93
II – Une fonction ressources humaines récemment restructurée en conformité avec les perspectives de la fusion	94
III – Une gestion financière et comptable maîtrisée mais pouvant encore progresser sur le plan de l'exécution budgétaire	94
IV – Une équipe qui a su se doter des outils nécessaires à une bonne gestion des locaux et répondre aux impératifs de mise en sécurité de l'établissement	95
V – Le système d'information répond aux besoins fondamentaux de l'université mais souffre de l'absence d'un schéma directeur	95
Conclusion	96
I – Les points forts	96
II – Les points faibles	96

Présentation

Créée en 1970, l'université Stendhal - Grenoble 3 est une des deux universités de sciences humaines et sociales (SHS) du site grenoblois. Elle regroupe les domaines des langues, des lettres, une partie des arts (arts du spectacle), et l'information - communication, les autres disciplines souvent associées étant rattachées à l'université Pierre-Mendès-France (UPMF) (entre autres la philosophie, l'histoire, l'histoire de l'art, la musicologie) ou à l'université Joseph Fourier (UJF) (une partie de la géographie ainsi que l'École supérieure du professorat et de l'éducation - Espé).

Cette répartition « historique », et atypique, qui morcèle et éparpille des disciplines souvent regroupées, explique la taille réduite de cette université, une des plus petites universités françaises en terme de :

- effectif étudiants : 5 493 dont 3475 en 1er cycle et 2018 en 2^{ème} cycle¹ et 286 doctorants ;
- dotation en personnels : 368 enseignants et enseignants-chercheurs (EC) dont 273 titulaires (62 PU, 154 MCF, 57 enseignants du second degré) et 95 non titulaires (chiffre incluant 30 doctorants), 416 Biatss dont 263 non titulaires² ;
- budget consolidé : 50 millions d'euros au total dont 41 millions d'euros en masse salariale.

Les activités de formation, qui couvrent 5 mentions en licence, 3 licences professionnelles et 7 mentions en master, et de recherche y sont aujourd'hui organisées au sein de deux unités de formation et de recherche (UFR), « Langues étrangères » et « Langage, lettres et arts du spectacle, information et communication » (LLASIC), de six équipes d'accueil (EA) et une participation à deux unités mixtes de recherche (UMR). Elles peuvent s'appuyer sur l'activité d'édition assurée par les éditions littéraires et linguistiques de l'université de Grenoble (ELLUG), et sur un partenariat étroit avec la Maison des Sciences de l'Homme-Alpes (MSH-Alpes).

L'université Stendhal a, par ailleurs, développé des compétences reconnues dans des domaines transversaux (tout particulièrement français langue étrangère et langue pour spécialistes d'autres disciplines) qui contribuent à son rayonnement local et national. Ces formations, directement concernées par la profonde réorganisation que l'université a conduite ces dernières années, sont assurées par deux services communs, le « centre universitaire d'études françaises », CUEF, et le service « langues pour spécialistes d'autres disciplines », LANSAD.

L'université bénéficie d'une implantation resserrée, avec des bâtiments essentiellement situés sur le campus de Saint-Martin-d'Hères, très proche de ses principaux partenaires, Sciences Po Grenoble et l'UPMF. Elle dispose d'un bâtiment sur le site d'Echirolles (les départements de sciences de l'information et de la communication et de journalisme) ainsi qu'à Valence (pôle Latour-Maubourg), au même titre que ses partenaires académiques.

Au cours de l'actuelle période contractuelle, l'université Stendhal s'est transformée en profondeur : diminution du nombre d'UFR, restructuration de sa documentation et de ses services centraux, recrutements ciblés sur des profils définis. Cette réorganisation répond à des besoins internes de rationalisation et de montée en compétences, rendues nécessaires par son passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1er janvier 2012, mais s'inscrit surtout dans une dynamique propre au site grenoblois. L'université Stendhal s'est toujours fortement impliquée dans l'interuniversitaire, hier le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), aujourd'hui la communauté d'universités et établissements (Comue) « Université Grenoble Alpes » (UGA) et, à une échéance désormais proche, la fusion des universités grenobloises en un seul établissement, portant le même nom « Université Grenoble Alpes ».

Dans ce contexte aux enjeux très forts, où en est aujourd'hui l'université Stendhal, par rapport aux principaux objectifs qu'elle s'était fixés à la signature du contrat signé avec l'État : modernisation de la gouvernance, renforcement du pilotage, poursuite de l'intégration dans la politique de site ? Comment aborde-t-elle l'horizon, désormais très proche, de la fusion ?

En accord avec les attentes de l'établissement, le comité a souhaité placer au centre de son évaluation la manière dont l'université Stendhal abordait la mise en place du processus de fusion et porter une attention plus précise aux points suivants :

- la politique de formation en langues, française et étrangères ;
- la place et le développement des humanités numériques ;
- l'organisation de la documentation et de la diffusion de la production scientifique.

¹ Sources : données PAPESR, MENESR.

² Sources : fiche de caractérisation de la direction générale des ressources humaines du MENESR - université Stendhal, 18.02.2015.

La stratégie et la gouvernance

I – Une stratégie d'établissement cohérente et inscrite dans la continuité

La stratégie conduite par l'actuelle présidence est d'une grande cohérence et d'une incontestable continuité par rapport aux objectifs et aux actions de la précédente équipe. La présidente, déjà en fonction de 2004 à 2008, a été réélue à l'unanimité des votants le 14 mai 2012 ; c'est sa troisième présidence avec celle effectuée de 1999 à 2004. Il n'y a donc pas eu de changement de ligne ou de rupture mais une continuité, dans l'action et dans les objectifs poursuivis, qui recueillent une très large adhésion au sein de l'établissement. A tous les échelons, de la présidence aux responsables de composantes ou de directions, jusqu'à l'ensemble des personnels, mais de façon moins discernable chez les étudiants, tous sont conscients que la petite taille de l'établissement a, jusqu'à présent, permis un fonctionnement à la fois centralisé et de proximité, favorable à la résolution des problèmes et à la circulation de l'information. Mais cette taille ne permet plus de développer les procédures ou les outils aujourd'hui nécessaires, notamment ceux qu'exigent les RCE ; elle ne donne pas non plus à l'établissement une visibilité et une reconnaissance jugées à la hauteur de ses compétences et ne la prépare pas aux transformations structurelles que va entraîner la fusion. Aussi, tout en souhaitant conserver son esprit et son mode de vie, l'université Stendhal, qui a toujours regretté le morcellement des SHS du site, a tout de suite adhéré à la dynamique de rapprochement puis au projet de fusion entre les trois universités grenobloises. Elle a joué un rôle actif dans cette construction commune et, en interne, a veillé à s'y préparer. Les grandes décisions qui ont été prises et conduites ces dernières années par l'établissement trouvent leur sens dans cet objectif central : anticiper les évolutions pour les aborder dans les meilleures conditions. Les missions de formation et de recherche restent centrales dans sa politique mais c'est bien leur « pilotage » que l'université a inscrit en tête des quatre axes de l'actuel contrat avec le ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR), les deux autres axes concernant la « modernisation de la gouvernance » et « l'intégration de l'université Stendhal dans la politique de site ».

C'est donc pour faire face aux profonds changements du monde universitaire, à l'échelle nationale ou régionale, que l'université Stendhal s'est résolument lancée dans une stratégie organisée autour de trois points : restructurations internes, modernisation, valorisation des compétences transversales, c'est-à-dire de celles qui peuvent être mises au service de la communauté et reconnues par elle, dans la perspective de la fusion.

Un premier effort a porté sur les restructurations internes, déjà conduites ou à venir (UFR, directions centrales, intégration de structures relativement autonomes sous forme de « services communs », regroupement des équipes de recherche). Le centre n'étant guère éloigné de la périphérie dans un établissement de cette taille, une forte centralisation n'empêchait pas une gestion souple alliant réactivité et proximité. Il a cependant fallu mettre en place des procédures plus formalisées et amener les acteurs à les accepter voire, en fonction de leur rôle dans l'organisation de l'établissement, à se les approprier. L'université a ainsi amorcé une déconcentration de certains actes de gestion ; il s'agit d'aller progressivement vers une réelle décentralisation de ces actes dans des UFR appelées à devenir plus autonomes, au sein d'une université demain fusionnée où le centre se sera considérablement éloigné. Pour les services centraux, la montée en compétence ne revêt pas les mêmes enjeux que pour les UFR, dans la mesure où leurs missions se trouveront regroupées avec celles des deux autres universités. Mais l'établissement pourra, grâce à cette modernisation, faire reconnaître, au sein de ce nouvel ensemble, ses compétences et son expertise (cf. domaine pilotage et gestion).

II – Des relations fortes avec les partenaires académiques et culturels

1 ● Une implication constante dans la structuration du site universitaire grenoblois

Les partenariats de l'université Stendhal sont de deux types : ceux, nombreux, qui relèvent du monde académique, marqués de longue date par l'interuniversitaire, puis par l'engagement fort dans le PRES puis la Comue, et les partenariats plus spécifiques, qui se sont essentiellement noués dans le cadre des actions ou de la politique culturelles.

Les partenariats académiques s'inscrivent dans une démarche de site¹ et les partenaires privilégiés sont les autres universités ou établissements grenoblois. À travers le PRES puis la Comue, nombreuses sont les missions qui se sont développées à ce niveau. C'est le cas du doctorat, depuis plusieurs années délivré sous un même sceau, ou de coopérations diverses telles que la vie étudiante, le service de la paye ou les systèmes d'information. L'établissement

¹ Source : rapport sur la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Grenoble.

a été partie prenante de tous les projets collectifs portés ces dernières années à l'échelle du site, notamment le plan campus ou l'initiative d'excellence (Idex).

L'université Stendhal souhaite mettre son potentiel de formation et de recherche au service d'une politique commune et en attend en retour une reconnaissance qu'elle juge légitime. Ces coopérations se sont déjà concrétisées dans le domaine de la formation (par exemple les diplômes bi-disciplinaires avec l'UPMF, le master journalisme avec Sciences Po Grenoble), ou sont en passe de l'être dans celui de la recherche. Citons entre autres exemples, pour les études italiennes, la fusion avec l'EA CRHIPA¹ de l'UPMF, et plus largement, au niveau de la Comue, le pôle de recherche « arts, lettres, langues, sciences humaines, cognitives et sociales », qui regroupe l'UPMF et l'université Stendhal ou la participation de certaines sous-équipes au pôle « sciences juridiques, économiques, politiques, sociologie et gestion ». Cette ambition a pu entraîner quelques frictions, notamment dans le secteur des langues, puisque d'autres établissements ont leurs propres formations pouvant entrer en concurrence avec celles offertes par le LANSAD, ou dans celui de la préparation aux métiers de l'enseignement. Le rattachement de l'Espé à l'UJF, puis la difficile mise en place des maquettes des nouveaux diplômes Masters Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF), ont laissé des traces. Tout devra être mis en œuvre, au sein de l'université fusionnée, pour que les étudiants ne pâtissent pas d'éventuels différends quant à la conception de cette formation ou aux modalités pratiques de son organisation.

L'université Stendhal est présente au sein des institutions ou des dynamiques qui contribuent à structurer la recherche. L'établissement, avec des EC rattachés à deux unités mixtes de recherche (UMR) CNRS dont il n'est pas le "déposant", a souhaité renforcer son partenariat avec cet organisme et voit se dessiner avec confiance la perspective de la création d'une UMR rassemblant son potentiel de recherche en lettres, soit 4 équipes. La MSH-Alpes, membre du réseau national des MSH, a été transformée en 2011 en unité de service et de recherche (USR) du CNRS par convention entre le CNRS, l'université Stendhal et l'UPMF. Structure légère (10 personnes), son projet scientifique est organisé autour de 4 axes (Alpes, corpus, inégalités, risques) et d'un pôle prospective. Elle fonctionne comme un hôtel à projets sur un programme scientifique de 5 ans. Elle est un acteur important de l'animation scientifique et culturelle dans la cité de Grenoble. Elle entretient d'excellents rapports avec le service inter-établissement de la documentation porté par l'UPMF (SID 2). Les plateformes qu'elle met à la disposition des chercheurs favorisent le développement des humanités numériques.

Les liens avec les collectivités territoriales, Région, ville de Grenoble et désormais Grenoble Métropole, sont essentiellement portés par la Comue et s'inscrivent eux aussi dans la perspective de l'UGA. Par ailleurs, l'université de par son implantation à Valence *via* le groupement d'intérêt public (GIP), Agence de développement universitaire Drôme-Ardèche (ADUDA), entretient des liens avec les départements de la Drôme et de l'Ardèche et la ville de Valence.

Sur le plan académique, la politique partenariale de l'université est donc claire, cohérente et affirmée ; elle s'inscrit complètement dans une démarche proactive de développement du site.

2 ● Des partenariats culturels très riches mais à réorganiser

Dans le domaine culturel, l'université Stendhal a su mettre en place de nombreux partenariats avec les principaux acteurs du territoire : Conservatoire de Grenoble, Maison de la culture MC2, Ardèche Images, LUX Valence, Ecole supérieure d'art et de design (ESAD), Hexagone, Cinémathèque, etc. La signature des contrats avec la plupart de ces institutions a représenté un travail de longue haleine. Il s'agit pour l'instant essentiellement d'un réseau en étoile, dont le centre est l'université Stendhal.

Cependant, la synergie et les échanges créatifs entre tous ces acteurs ne sont pas encore suffisamment développés. L'université ne devrait pas seulement travailler au lien qu'elle-même entretient avec tel ou tel partenaire mais faire du réseau qu'elle a su constituer dans ce domaine, un espace d'échanges et de coopérations, qui peut venir en complément et en appui du travail effectué dans ce domaine par la Comue.

Outre l'Amphidice, amphithéâtre réhabilité en salle de spectacles de 335 places, destinée essentiellement aux initiatives artistiques réalisées par les étudiants et les personnels universitaires du site, la construction de deux nouveaux bâtiments, respectivement en 2017 et 2018, témoigne de l'ambitieux projet culturel que l'université Stendhal partage avec l'UPMF :

- l'Espace scénique transdisciplinaire (EST), qui comprendra 1014 m² sur trois niveaux ;
- la Maison de la création et de l'innovation, bâtiment de 2227 m².

¹ Centre de recherche en histoire et histoire de l'art, Italie, Pays Alpains, interactions internationales.

Cette dernière abritera la Maison de la création destinée à l'université Stendhal et la Maison de l'innovation destinée à l'UPMF. L'une des difficultés inhérentes à la fusion de ces deux maisons - mais aussi à la fusion des universités - réside dans la polysémie du terme innovation qui s'applique indifféremment au management, à la technologie et à la création artistique. L'orientation de l'université Stendhal est essentiellement artistique et interdisciplinaire dans le domaine des humanités ; l'UPMF accorde, en revanche, une grande importance à l'innovation par le prisme des SHS et à la dimension managériale de cette dernière. La Maison de la création et de l'innovation pourrait représenter un lieu de rencontre de chercheurs et d'artistes provenant de domaines très différents, ce qui permettrait d'instaurer le dialogue entre les arts, les sciences et la technologie. En ce sens, les partenaires sont appelés à jouer un rôle non négligeable dans la fusion des universités. Il n'empêche que le lien avec l'UPMF dans le domaine de l'innovation reste à faire. Bien que cette dernière ait organisé en 2011 le IV^e Congrès de l'association française de sociologie sur le thème création et innovation, il serait judicieux de poursuivre cette réflexion stratégique et d'associer au dialogue avec les partenaires socioculturels, l'ensemble des acteurs des trois établissements dans la perspective de la nouvelle université.

III – Une gouvernance ferme, volontariste et respectée

L'université Stendhal est pilotée avec une fermeté appréciée par l'ensemble des acteurs, fruit d'une grande continuité dans les équipes en place et dans la stratégie qu'elles ont définie et suivie.

Autour de la présidente, des trois Vice-présidents statutaires et du vice-président étudiant (VPE), ont été mis en place cinq vice-présidents délégués aux relations internationales, au patrimoine, aux systèmes d'information, à l'insertion professionnelle et à la vie universitaire, ainsi que neuf chargés de mission. Les statuts prévoient un bureau qui assiste la présidente dans ses décisions et un conseil des directeurs de composantes réunissant l'ensemble des directeurs de composante. Dans la pratique, ces instances consultatives semblent fonctionner régulièrement en mode « élargi » (mais sans la présence régulière du VPE), par exemple aux directeurs de services communs, à la direction du centre de Valence, notamment lors des procédures de mise en place du dialogue de gestion ou de campagne de postes.

Pour toutes ces questions, et également pour l'organisation de l'offre de formation, les circuits de décisions semblent clairs. Ils peuvent être ascendants et remonter des directeurs des études (DETU) vers les instances centrales *via* les UFR pour la formation. Ou descendants lorsqu'il s'agit d'appliquer des décisions stratégiques ou de donner des éléments de cadrage. Instances de débats, d'échanges, d'information, les conseils centraux comme les conseils d'UFR ne sont pas toujours décisionnaires mais cela ne semble pas poser de problème à leurs membres ; les élus tirent de leur engagement des informations utiles et des contacts féconds avec des représentants d'autres collèges ou d'autres départements. Beaucoup souhaiteraient cependant que les relevés de décisions, vite et clairement transmis, soient accompagnés de procès-verbaux accessibles à tous, permettant de faire connaître à l'ensemble des acteurs la teneur réelle des débats et les prises de position exprimées.

Le dialogue social tel qu'il se déroule au sein des instances *ad hoc*, comité technique (CT) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), ou de façon plus informelle, semble serein et constructif. Le bilan social, régulièrement enrichi d'indicateurs nouveaux, constitue une base appréciée d'échanges et de réflexions communes. La stratégie globale de l'établissement est connue et partagée, l'autorité de la présidente et de son équipe peu contestée. L'accélération observée récemment, avec la mise en place de la Comue, le projet de fusion et l'incertitude qui ont longtemps plâné sur la date de mise en œuvre de celle-ci, a néanmoins désorienté de nombreux acteurs, y compris des représentants élus, qui se perdent dans la redistribution des compétences de chaque instance, ne voient plus aussi clairement les modes d'organisation qui se dessinent et craignent de perdre le cadre familial, voire familial, au sein duquel ils évoluaient. Sans remettre en question la dynamique globale, ils s'interrogent sur leur avenir et attendent une information ou des modes de consultation plus efficaces, à la hauteur de ceux que l'université Stendhal a su mettre en œuvre pour conduire ses restructurations internes. Pour apaiser les inquiétudes, il serait nécessaire de renforcer l'information et de redonner du sens au processus de fusion.

IV – Une communication de qualité mais insuffisamment pilotée

Le service de communication couvre une palette très large d'activités dont la formation, la recherche et l'accompagnement à l'insertion professionnelle. Cela inclut la promotion de l'identité de l'université Stendhal en interne comme en externe et le renforcement du sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants à leur université. Il participe à la diffusion de la culture pour un dialogue élargi et approfondi avec la cité. Il participe à l'accompagnement au changement induit par la fusion des UFR en 2011, le passage aux RCE en 2012 et la fusion des universités grenobloises en 2016. Il assure des activités de conseil et de prestataire auprès des services et des enseignants-chercheurs. Il gère des supports de communication, papier, audio-visuel, numérique et en ligne. Cela

comprend plusieurs magazines, *Alphabets*¹ (activités de recherche et formation) et *Extra Muros* (articles de fond) en externe, *Intra Muros* (vie de l'établissement) en interne, *Stendh'Up*² (journal en ligne pour étudiant diffusé par courriel), des vidéos et les sites internet et intranet sur la plateforme K-Sup, les relations avec la presse sur tout support et les réponses aux enquêtes.

L'activité du service est remarquable au regard de ses ressources humaines (4,5 ETP) et de son budget (25 K€). Il applique une stratégie efficace qui semble plus définie par sa compétence professionnelle que par un appui politique fort de la présidence. Il a trouvé par capillarité ses interlocuteurs. Il est paré pour s'intégrer dans la logique de la fusion et y contribuer par son dynamisme et sa créativité.

Le service communication de l'université Stendhal réalise donc un travail efficace et de grande qualité, en proximité avec les composantes, contribuant ainsi activement à la valorisation des recherches menées en leur sein. Toutefois, l'absence d'une politique forte dans ce domaine peut induire un morcellement des supports de communication et conduire à un défaut de visibilité et de cohérence, peu à même d'informer et donc de rassurer dans une période de profondes transformations. Cela est d'autant plus regrettable qu'un groupe de travail vient d'être mis en place en vue de la fusion des universités, afin de réfléchir précisément à une stratégie globale de communication.

V – Une politique de la qualité récente et encore perfectible

Le développement d'une démarche qualité est récent et s'est concrétisé par le recrutement en novembre 2013 d'une responsable chargée de l'« amélioration continue ». Le périmètre d'action fixé a été d'emblée assez large : domaine financier, formation, processus ressources humaines (RH). Sans viser une certification précise, les normes ISO 9001 ont servi de base de travail. La mise en place de groupes de travail et d'un comité de pilotage n'ayant pas été précédée d'un audit préalable recensant les priorités à mener, les thèmes abordés ont été nombreux et divers. Le nombre important de groupes de travail (18) a permis de réunir l'ensemble des acteurs concernés : personnels enseignants, administratifs, le service de communication. Ils ont travaillé à la mise en place de procédures formalisées communes et simplifiées ; la dématérialisation du recrutement des agents contractuels, très largement appréciée, en est une illustration. Les résultats de cette politique sont cependant inégaux. Certains processus n'ont pu aller au terme de leur mise en œuvre faute d'outils adaptés ; la superposition d'étapes de contrôle a parfois rendu le processus trop lourd : la nouvelle gestion des ordres de missions a fait l'objet de critiques répétées lors des auditions. Débutée tardivement, cette politique est loin d'être encore pleinement efficace et a besoin d'être structurellement consolidée et de se doter d'indicateurs de réussite. Elle permettra probablement au moment de la fusion d'accélérer la mise en commun des procédures en conservant les plus abouties d'entre elles. Elle témoigne cependant de la volonté de développer des habitudes et des procédures d'évaluation des pratiques à tous les niveaux.

Une évaluation de la formation et des enseignements a été mise en place avec l'appui de la DEVE, et plus particulièrement la cellule de pilotage de la formation. En licence, une enquête systématique est conduite en deuxième année. Pour les masters, le service fournit un questionnaire type aux DETU qui développent l'évaluation des enseignements. On constate un taux de réponse important. L'établissement a encore à progresser dans la communication et l'exploitation des résultats de ces enquêtes mais la démarche est lancée et de mieux en mieux acceptée.

L'université Stendhal est consciente de la perfectibilité de la politique engagée en la matière mais est suffisamment impliquée dans le processus « d'amélioration continue » pour que celui-ci réponde rapidement à ses attentes ; la qualité du rapport d'autoévaluation et de l'ensemble des documents fournis dans le cadre de l'évaluation en atteste par ailleurs.

¹ [Alphabets](#).

² [Stendh'Up](#).

La recherche et la formation

I – La politique de recherche, élément fort et structurant de la stratégie

1 ● Un potentiel de recherche riche et regroupé

Le potentiel de recherche réunit 228 enseignants-chercheurs dont 84 habilités à diriger des recherches (HDR) (66 professeurs-PU- et 18 maîtres de conférence -MCF- habilités)¹. Les domaines sont les langues ; littératures anciennes, comparées, françaises, francophones et étrangères ; les civilisations, cultures et les arts du spectacle. Il existait 10 unités de recherche en janvier 2014 : 8 EA, deux UMR en rattachement secondaire (GIPSA-Lab² et LIRE³) et une UMR en partenariat (LIG)⁴. Elles ont été restructurées en 6 unités, clairement identifiables et désormais plus visibles, de taille adéquate dans le contexte ALLSHS. Les effectifs des EC se répartissent ainsi : GRESEC (26) LIDILEM (52) ; GERCI (14) ; ILCEA4 (72) ; Litt&Arts (68). Les modes de fonctionnement de ces unités sont désormais convergents et leur règlement intérieur approuvé collégalement. L'ILCEA4⁵, créé en mai 2014, regroupe le CEMRA⁶ et l'ILCEA. Sont intervenues ensuite les créations d'une unité lettres (françaises francophones, comparées), arts du spectacle et socio-anthropologie regroupant le CRI, RARE, LIRE (antenne grenobloise de l'UMR LIRE) et traverses 19-21, ainsi que d'une unité lettres italiennes et histoire, avec l'UPMF, regroupant le GERCI⁷ et le CHRIPA⁸. Les avantages de cette restructuration sont à la fois scientifiques et stratégiques. La transformation d'une des unités en UMR est par ailleurs en cours d'instruction : l'unité lettres (françaises, francophones, comparées), arts du spectacle et socio-anthropologie a demandé sa transformation en UMR courant 2015. Cette politique a le soutien clair du CNRS au niveau régional et national, dans un contexte difficile pour cette discipline, et s'inscrit dans le dispositif des pôles de recherche au niveau de la Comue.

Le pilotage de cette restructuration et de cette nouvelle organisation est clair, pertinent et efficace. Il s'appuie sur l'adhésion des acteurs internes. La commission de la recherche fonctionne de manière transparente et consensuelle. Un comité des directeurs d'unités de recherche (CODIR) se réunit tous les deux mois depuis 2008 avec des ordres du jour précis. Le contenu de ces réunions fait l'objet de procès-verbaux détaillés.

La production scientifique est satisfaisante à la fois en termes quantitatifs (3 000 publications de janvier 2009 à juin 2014⁹) et qualitatifs, à travers le choix de supports et de maisons d'édition nationales et internationales plus diversifiées et de meilleur niveau comme il avait été recommandé par l'AERES lors de la précédente évaluation. 4 EC sont membres de l'IUF en 2014 et 9 EC ont bénéficié de délégations CNRS entre 2009 et 2014. L'augmentation de la qualité de la recherche se corrèle aussi avec la pluridisciplinarité des thématiques, facilitée par la restructuration. La signature unique de publications pour tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les organismes du site («Université Grenoble-Alpes»), mise en place en 2013, est de nature à renforcer la visibilité de ces publications de même que les dépôts en archives ouvertes («HAL») qui ont commencé. La recherche est soutenue, de plus, par une politique volontariste de CRCT et de «crédits temps recherche» (CRT). 58 EC en ont bénéficié entre 2010 et 2014¹⁰. L'université Stendhal a participé notamment à 5 projets ANR au cours de la période contractuelle en cours et a renforcé sa structure d'appui aux réponses aux appels à projets aux niveaux régional (ARCs), national («Projet Exploratoire Premier Soutien» CNRS et ANR) et européen (PCRD). Le partenariat fort avec la MSH-Alpes, dont la direction adjointe est assurée par un enseignant-chercheur de l'université Stendhal est aussi à souligner parmi les initiatives structurantes de ces dernières années¹¹.

¹ Source : rapport d'autoévaluation, p.10.

² Grenoble Image Parole Signal Automatique : unité de recherche mixte du CNRS, de Grenoble-INP, de l'université Joseph Fourier et de l'université Stendhal. Elle est conventionnée avec l'Inria, l'Observatoire des Sciences et de l'Univers de Grenoble et l'université Pierre Mendès France.

³ Littérature, idéologies, représentations, XVIIIe-XIXe siècles : unité mixte de recherche du CNRS et l'université Lyon 2 et des partenariats avec l'université Stendhal, l'ENS de Lyon, l'université de Saint-Etienne.

⁴ Laboratoire d'Informatique de Grenoble : unité mixte de recherche du CNRS, Grenoble INP, université Joseph Fourier, université Pierre-Mendès-France.

⁵ Institut des langues et des cultures d'Europe, d'Amérique, d'Asie et d'Australie.

⁶ Centre d'étude sur les modes de la représentation du monde anglophone.

⁷ Groupe d'études et de recherches sur la culture Italienne.

⁸ Centre de Recherche en histoire et histoire de l'art. Italie, Pays Alps, Interactions internationales.

⁹ Source : rapport d'autoévaluation p. 11.

¹⁰ Source : rapport d'autoévaluation p. 11 et entretiens lors de la visite.

¹¹ Source : MSH-Alpes, convention en 2008, reconduite en 2012.

Les éditions littéraires et linguistiques de Grenoble (ELLUG) constituent également un atout de l'établissement, à valoriser dans le cadre de l'université fusionnée (cf. domaine valorisation et culture scientifique).

2 ● Une direction de la recherche récemment créée

La création en 2011 d'une direction de la recherche a facilité la mise en place d'une unité budgétaire (UB) recherche distincte de celles des composantes. Des moyens significatifs en personnel y ont été affectés (2 IGE, un IGR, un attaché). La direction de la recherche permet une vision et un pilotage budgétaire d'ensemble au lieu de l'éclatement antérieur de budgets dans les composantes. Elle a pour mission de venir en appui des unités et de fournir des compétences mutualisées. Elle facilite par ailleurs un échange de bonnes pratiques entre enseignants-chercheurs.

La liaison avec l'international est désormais structurée ; les deux directions concernées, la DRE et la DRI, travaillent conjointement et effectivement sur les domaines où leur complémentarité est nécessaire. Un comité de pilotage stratégique pour l'international a été créé, suite aux observations du précédent rapport de l'AERES sur le manque de synergie international-recherche. Un travail de priorisation des zones géographiques au niveau des unités de recherche a de plus été conduit.

L'ensemble du dispositif en recherche est donc en phase avec la spécificité de l'établissement dans le contexte universitaire grenoblois et reflète ses forces et ses atouts.

II – Une politique de formation initiale et continue dynamique et innovante

L'ensemble des structures de formation et des fonctions d'appui a fait l'objet d'une importante réorganisation ; l'établissement développe par ailleurs un nombre notable d'initiatives à tous les niveaux, allant des efforts faits en matière d'orientation à la création récente d'un service universitaire de pédagogie. De même, en cohérence avec ces choix stratégiques, l'université développe une politique de soutien à l'investissement des enseignants dans la pédagogie.

1 ● Des transformations de structure au changement des méthodes

Dans la lignée du processus de réorganisation des composantes et de renforcement de ses structures de gestion, l'université Stendhal a fait évoluer ses méthodes de travail avec les composantes dans le processus de conception et de pilotage de l'offre de formation. Ainsi, après avoir renforcé sa maîtrise des dossiers et ses capacités de pilotage en central, l'actuelle campagne d'accréditation se caractérise par la promotion et la facilitation de l'appropriation par les composantes de leur politique de formation. Cette campagne est ainsi menée sur le mode de la co-construction avec des échanges entre le niveau central de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) et les équipes pédagogiques, en particulier les directeurs des études : les documents de cadrage sont discutés en amont des délibérations de la CFVU, des séminaires de réflexion sur l'offre de formation sont organisés.

Ces méthodes conduisent, de toute évidence, à une plus grande implication des composantes et des enseignants-chercheurs dans les différentes étapes de l'élaboration de l'offre de formation. Elles sont, de ce fait, sinon une garantie, du moins de bon augure pour les transformations à venir.

Sur le plan organisationnel, les dernières années se sont caractérisées par le renforcement des structures d'appui à la formation. On peut en particulier noter la création récente de la direction des études et de la vie étudiante (DEVE), dirigée par la directrice générale des services adjointe, ce qui témoigne de la place centrale de la formation dans la stratégie de l'établissement. L'université s'est dotée, dans le cadre de la DEVE, d'une cellule d'aide au pilotage de l'offre de formation - chargée en particulier du chantier du coût de l'offre de formation et des taux d'encadrement d'une part, et de l'évaluation des enseignements et des formations d'autre part - ainsi que d'une cellule ressources pour les emplois du temps pédagogique. Ces dispositifs ont pour vocation de fournir aux composantes les éléments (évaluation, coûts, etc.) éclairant et fondant toute prise de décision.

Ce processus de transformation et de renforcement, suffisamment développé pour que l'établissement et les acteurs envisagent l'avenir avec une certaine sérénité, n'est pas totalement achevé. Le comité constate en effet un certain décalage entre la volonté d'impliquer les composantes dans le cadrage et le pilotage des formations et l'absence de maîtrise des composantes sur certains secteurs clés, comme la modélisation des maquettes de formations sur Apogée, ce qui pourra constituer un facteur de fragilité dans la perspective de la fusion ; celle-ci, en éloignant les services centraux, exigera un certain niveau d'autonomie gestionnaire dont, pour le moment, les composantes n'ont pas la maîtrise. De même et, assez paradoxalement, l'université a développé trois unités produisant des indicateurs : la cellule d'aide au pilotage de l'offre de formation, le service d'aide au pilotage, auprès de la DGS, qui fournit les indicateurs concernant les cursus des étudiants et l'observatoire des parcours et de l'insertion professionnelle, au sein du service d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SIO-IP).

2 ● Une offre de formation clairement structurée et intégrée dans une politique de site

Si, selon les acteurs, la restructuration des UFR a permis un meilleur dialogue interne, le travail de coordination des formations au sein de la Comue, et dans la perspective de la fusion, est largement facilité par la taille de l'université Stendhal et la complémentarité des établissements entre eux. Cette condition a permis le développement de collaborations inter-établissements, en particulier avec l'UPMF, telles que des formations bi-disciplinaires (par exemple Lettres et philosophie, Droit et Langues) qui sont venues compléter des cursus monodisciplinaires plus classiques. D'une façon générale, l'université Stendhal a toujours été très active dans la création de formations pluridisciplinaires : à côté des licences bi-disciplinaires, l'université prévoit un modèle de spécialisation progressive, à partir d'une base bi-disciplinaire, en « majeure-mineure ». Les combinaisons « majeure-mineure » seront conçues en fonction de leur intérêt professionnel¹. La plupart des étudiants de licence poursuivant en master, l'établissement a souhaité que les mêmes couplages de disciplines puissent se retrouver au niveau M.

Les formations, qui couvrent 5 mentions en licence, 3 licences professionnelles, et 7 mentions en master, ont été regroupées en un premier temps, pour l'actuelle campagne d'évaluation, en deux champs, « Langues, Cultures, Communication, Sociétés », regroupant les formations (licence et/ou master) en Information-communication, en Journalisme et en Langues étrangères appliquées, et « Culture, Création, Langage, Apprentissage », regroupant les licences et masters en Langues, Littératures, Civilisations étrangères, en Lettres et Arts du spectacle et en Sciences du Langage. Ces deux champs s'articulent avec les autres champs du site, correspondant aux domaines d'expertise de chaque université. L'université participe également, à travers la licence droit-langues et à travers la licence économie/gestion-langues, à deux autres champs (« Études juridiques » et « Management des entreprises et économie »), et par la licence histoire de l'art-lettres avec le champ « Sciences humaines et territoires », dépendant les uns et les autres de l'UPMF. Ce travail se poursuit maintenant de façon prospective dans le cadre de la fusion et en articulation avec les pôles de recherche de la Comue. Au-delà du choix pragmatique, des similarités se sont fait jour, en particulier dans les affinités entre lettres, LLCE et sciences du langage, au niveau du master permettant un socle commun de formation et une spécialisation progressive. C'est également dans ce cadre qu'est pensée l'introduction des humanités numériques. Ainsi, l'université poursuit le travail autour de trois axes « Création, arts, culture » ; « Langues, langage, sociétés » ; « Apprentissage, médiation, technologie » qui visera divers secteurs professionnels, tels que : « Culture, création, patrimoine » ; « Edition, édition numérique, livre, documentation » ; « ingénierie linguistique et pédagogique » ; « Communication, médias » ; « Traduction, négociation et échanges internationaux » ; « Formation et enseignement »².

3 ● Des dispositifs transversaux au service de la formation initiale et continue

Au cours du contrat actuel, l'université Stendhal a renforcé ses dispositifs sur le plan des enseignements transversaux. C'est le cas de la politique des langues, des options pré-professionnalisantes et de l'informatique.

En suivant les recommandations de l'AERES, l'établissement a réorganisé le centre de formation de français langues étrangères (FLE) en centre universitaire d'études françaises (CUEF) et le département de langues pour spécialistes d'autres disciplines en LANSAD, se dotant ainsi d'un service capable de fournir une formation de langues extrêmement diversifiée (20 langues proposées, des plus demandées aux langues dites rares) et adaptée à la diversité des niveaux de compétences des étudiants. Ce département se caractérise par une triple mission : formation initiale, formation continue et recherche. Il s'est vu attribuer la seule initiative d'excellence en formation innovante (Idefi) nationale en langues (Innovalangues). Lancé en juin 2012, et doté de 4 millions d'euros, le projet Innovalangues repose sur un partenariat européen impliquant des universités, des associations et une société d'experts en communication. Cueillant les fruits des recherches en didactique des langues et s'appuyant sur l'innovation numérique, son objectif est de proposer, d'abord sur le site grenoblois mais à terme à l'ensemble des universités, des moyens et des méthodes permettant le développement et l'optimisation de la formation en langues. L'expertise en LANSAD de l'université Stendhal lui a valu également de se voir confier, depuis 2012, la coordination nationale du certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur (CLES). Il ouvre déjà ses formations à l'interuniversitaire et pourtant, en raison des usages propres à chaque établissement, l'atout que représente, pour l'ensemble de la future université unifiée, un tel outil de formation n'est pas encore suffisamment bien compris et accepté par ses partenaires.

La transversalité est également pratiquée pour les formations d'informatique de base pour les étudiants en SHS ALL. Réunis au sein d'un département de pédagogie informatique, rattaché à l'UFR LLASIC, les enseignants d'informatique proposent une formation remplissant un double objectif : permettre aux étudiants d'obtenir le

¹ Source : document de politique en matière de formation, stratégie de formation 2016-2020.

² Source : document de politique en matière de formation, stratégie de formation 2016-2020, page 2.

certificat informatique et internet (C2I), d'une part, et de s'approprier les outils informatiques à travers des applications spécifiques à leur discipline, d'autre part.

Si certains de ses départements ont été des lieux d'innovation pédagogique (c'est le cas en particulier pour le LANSAD et le CUEF), l'engagement plus récent de l'université Stendhal dans une politique globale en ce domaine se manifeste par la création, depuis novembre 2014, de son propre service universitaire de pédagogie (SUP) complémentaire à ceux existant dans les deux autres universités du site. Après avoir fait l'état des lieux des pratiques et des besoins, ce jeune service propose des formations et suscite l'échange direct avec les enseignants (« les petits déjeuners du SUP »). Il participe aussi de la toute nouvelle politique de promotion de l'innovation pédagogique avec la mise en place de crédits temps pédagogique, décharge accordée aux lauréats d'un appel à projets pédagogique lancé récemment.

III – Le lien entre recherche et formation plus affirmé mais encore perfectible

Pendant le dernier contrat, l'école doctorale (ED) 50, « langue, littératures et sciences humaines », seule ED de l'établissement, a fait évoluer sa conception et l'opérationnalisation de la formation doctorale, dans le cadre du collège doctoral en articulation avec les autres ED de la Comue. Ainsi, les doctorants se voient proposer une formation de 120 heures forfaitaires, 40 heures de formation dans la discipline (conférences de l'ED, séminaires disciplinaires, séminaires des unités de recherche, participation à des colloques), 40 heures d'enseignements transversaux (méthodologie, langue, rédaction de réponses à appels, formation documentaire, prise de parole en public, etc.) et 40 heures en lien avec l'insertion professionnelle délivrées par le département formations transversales et insertion professionnelle (DFTIP) du collège doctoral. Ces heures de formation professionnelle s'organisent autour de 5 parcours de formation (labels) correspondant à autant de secteurs d'emploi : conseil et expertise ; collectivités publiques et organisations internationales ; création d'entreprise ; recherche, entreprise et innovation ; recherche et enseignement supérieur (qui correspond à l'ancien "Monitorat").

Si ce dispositif remplit les requis de base de formation pour les doctorants, les liens entre formation et recherche restent pour un certain nombre d'équipes relativement classiques, se bornant à l'encouragement des doctorants à participer à des colloques et à publier. Ce rapport est cependant en train de changer, sous l'impulsion des vice-présidents recherche et formation. Il s'agit en effet d'impliquer davantage les équipes de recherche au cœur de la formation du doctorat et du master. S'appuyant sur l'expérience de certaines équipes, plus innovantes ou avancées (LIDILEM, GIPSA-Lab), qui impliquent leurs doctorants dans les activités de recherche, il s'agit de dépasser une position purement passive du doctorant et de l'étudiant en master pour lui permettre d'apprendre aussi à travers sa participation active à la vie de l'équipe (thématiques de séminaire, stages de recherche). En retour, sont promus des séminaires d'avancement de leurs travaux organisés par les doctorants. Ce projet d'intégration de la formation et de la recherche vise même la licence, où des étudiants de troisième année pourraient se voir offrir une première expérience de stage dans une équipe ou un projet de recherche.

Enfin, le lien formation recherche est souligné dans les politiques de recrutement. En effet, le circuit d'élaboration des profils de postes a été modifié de façon à parvenir à un profil cohérent qui tient compte des besoins articulés des deux dimensions.

IV – Une documentation en voie de restructuration

Le réseau documentaire commun aux universités Stendhal et UPMF est géré dans le cadre d'un service interuniversitaire de la documentation, SID2, installé le 10 juillet 2014, qui prend la succession d'un service interuniversitaire de coopération documentaire (SICD). Ce service est rattaché administrativement à l'UPMF.

Ce réseau représente un patrimoine documentaire, sur tout support, considérable (457 000 ouvrages papier, 5 800 titres dont 808 vivants de périodiques papier, 20 bases de données, 10 900 revues et 13 000 ouvrages en ligne, outil de recherche fédéré SURGIR). Il fédère autour d'une bibliothèque universitaire (BU) unique de droit lettres (13 574m², rénovée en 2012), les 17 bibliothèques d'UFR, d'instituts et de laboratoires de recherche de l'UPMF (11) et de l'université Stendhal (5). La BU est centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique (Cadist ; centre d'excellence documentaire) en italien. Elle est homologuée charte Marianne (qualité d'accueil dans les établissements publics) et NoctamBU (ouverture élargie).

Ce réseau est un soutien essentiel de la recherche et de la formation. Les heures d'ouverture étendues (BU 72h par semaine, 255j/an, 633 180 entrées, BUFR entre 36 et 39h/semaine) en font un lieu de vie et un centre de ressources pour l'ensemble de la communauté universitaire. La formation des usagers à la culture informationnelle (6 304 pour 801 heures) est importante. Le rapport d'activité 2013-2014 présente les catégories des services rendus (accueil, services liés au document, formation des lecteurs, services à distance), la mesure de leur qualité (LIBQUAL), la politique documentaire (71 % de la dépense orientée recherche, presque 40 % sur le numérique). Le SID2 assure la

diffusion de contenus (thèses, portail HAL-UGA, bibliothèque numérique). Il est porteur d'une réflexion approfondie sur le rôle des BU illustrée par l'ouvrage « L'avenir des bibliothèques : l'exemple des BU »¹. Il apparaît comme une plateforme favorisant le développement de la culture informationnelle (*information literacy*), des humanités numériques et de la publication en ligne.

Les services rendus par le réseau documentaire, la coopération illustrée par le catalogue collectif ODYSSEE, les groupes de travail (interne à l'université Stendhal et propre au projet de fusion) en vue de simplifier et de clarifier l'organisation documentaire, sont autant de moyens pour maîtriser en un cercle vertueux l'adaptation permanente des services documentaires induite par le numérique. Le rapport annuel d'activité en est un instrument de contrôle.

Le principal point d'attention, déjà pointé par le rapport 2010 de l'inspection générale des bibliothèques (IGB), et repris dans le rapport du HCERES portant sur la stratégie de coordination territoriale du site de l'Académie de Grenoble, reste la réduction de la dispersion documentaire par le regroupement des BUFR et par une politique documentaire mutualisée. Ce chantier au long cours, qui fait l'objet d'une concertation très active, est à poursuivre dans le cadre des institutions universitaires. Il favorise l'instauration d'une culture de réseau, la poursuite du développement de la qualité des services (extension des ouvertures, accueil, formation, animation, diffusion de contenus, politique documentaire sur tout support) et une stratégie claire et volontariste de financement.

¹ Source : ouvrage co-signé par le directeur du SID2.

La réussite des étudiants

I – La réussite des étudiants : un atout majeur

La question de l'orientation et de l'insertion professionnelle est au cœur des préoccupations de l'établissement et des acteurs rencontrés : la liaison étroite entre le VP CFVU, le VP insertion professionnelle et la chargée de mission Lycée-Université en témoigne. Le SIO-IP s'appuie sur un réseau d'acteurs de proximité : directeurs des études, enseignants-chercheurs et étudiants tuteurs.

1 ● Du lycée à l'université, une démarche volontaire d'orientation et d'accompagnement

Au niveau de l'académie, les liens entre l'université Stendhal et les lycées sont étroits, notamment grâce à la signature de conventions bilatérales avec les établissements du secondaire. Ce maillage prend la forme d'actions destinées aux personnels des lycées, en particulier les conseillers d'orientation psychologues COP (dispositif de l'académie d'échanges lycée université - ELU), mais aussi de l'engagement d'enseignants du lycée et de l'université en créant des binômes et en mettant en place des enseignants référents pour le dialogue lycée-université (dispositif de l'académie sur l'articulation second degré/université - ASUR). Ce dispositif trouve son point d'orgue dans la Journée du Lycéen, moment de rencontres entre tuteurs étudiants et lycéens, de conférences et de mini-cours.

Les formations présentées aux lycéens lors de ces journées mettent l'accent sur les débouchés par filière. Cet aspect est en effet au cœur du travail du SIO-IP et semble avoir été bien reçu par les enseignants-chercheurs. D'ailleurs, la refonte du site internet de l'université s'accompagnera d'un changement de la navigation pour mettre en avant les débouchés de chaque filière (affichage par liste de métiers et non plus par diplômes).

Pour les étudiants de licence, le moment majeur de la réflexion sur leur orientation a lieu pendant la semaine d'inter-semester au cours de laquelle se déroule la semaine orientation-stage-emploi (OSE). Cet événement rencontre un grand succès auprès des étudiants et constitue la vitrine du SIO-IP.

L'université Stendhal se caractérise aussi par une attention particulière aux primo-entrants en difficulté. Consciente du fait qu'un certain nombre d'étudiants s'inscrivent à l'université par défaut, sans y être préparés et sans en avoir le désir ou la conviction, n'ayant pas, par exemple, obtenu une place dans des filières courtes, l'université s'est saisie de cette question de la réorientation par exemple en participant au dispositif Tremplin, qui propose aux étudiants en difficulté dès le premier semestre une formation complémentaire, leur permettant de préparer une réorientation effective et efficace.

2 ● Des problématiques d'insertion professionnelle propres à une université de Lettres-Langues

L'université Stendhal, consciente que les métiers de la recherche, en particulier à l'université, ne peuvent offrir un nombre suffisant de débouchés pour tous les étudiants de Master, consciente également que les nouveaux Masters Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation captent un nombre important d'étudiants de Licence, a mis en place des dispositifs spécifiques, d'une part, pour confronter les étudiants à la recherche le plus tôt possible (par exemple en mettant en place des projets tutorés avec les ELLUG, conçues comme un lieu de formation), d'autre part, pour susciter chez ses doctorants une réflexion aboutie sur leur orientation post-doctorat.

Par ailleurs, notamment dans le domaine des LEA, les relations avec l'entreprise sont encouragées par l'université ; le dynamisme des deux juniors entreprises ATLAS - dans le secteur de la traduction - et Omega 2000 - qui rassemble des négociateurs trilingues - témoigne du succès de ce soutien. Les partenariats avec les institutions culturelles fleurissent eux aussi et sont appelés à se renforcer dans les années à venir.

Les acteurs de l'insertion professionnelle de l'université soulignent la réussite des dispositifs mis en œuvre en rappelant le bon classement de l'université Stendhal dans les dernières enquêtes ministérielles sur le sujet¹. Enfin, l'observatoire des parcours et de l'insertion professionnelle, au sein du SIO-IP, participe à l'élaboration d'un annuaire

¹ La dernière enquête disponible sur le site du Ministère concerne les étudiants diplômés d'un Master en 2011 : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24624/taux-d-insertion-professionnelle-des-diplomes-de-l-universite.html>. Grenoble-3 peut s'enorgueillir d'un taux d'insertion de 90 %, supérieur aux 87 % de l'ensemble des universités du secteur Lettres, langues et arts.

des anciens diplômés au niveau interuniversitaire. Cet observatoire effectue des suivis de cohortes qui permettent à l'université de mieux connaître le devenir des étudiants et, *in fine*, d'évaluer l'efficacité des dispositifs d'aide à l'orientation et à l'insertion.

3 ● Une volonté d'accompagner les profils spécifiques

Dans la politique de site concernant l'accueil des étudiants à profil spécifique, l'université Stendhal a pris toutes ses responsabilités, dans l'attente d'un transfert de ces responsabilités à la Comue. La création d'un poste de chargé de mission «Handicap» révèle la préoccupation de l'université de prendre en compte les spécificités liées à l'accueil des étudiants en situation de handicap, qui plus est dans une ville réputée pour son accessibilité¹. L'accueil de ce public est croissant² (ils sont une centaine pour l'année 2014/2015 contre 50 au cours de l'année 2013/2014), ce qu'explique le travail efficace d'accueil et d'information effectué par le service accueil handicap de la Comue.

Néanmoins, l'actuelle gestion de proximité va se trouver bouleversée par la fusion et ce point constitue une préoccupation majeure lorsque l'on évoque un public dont la prise en charge repose sur la déclaration des étudiants et nécessite, au dire des acteurs eux-mêmes, une grande disponibilité.

En revanche, les autres étudiants à profil spécifique, qu'il s'agisse des étudiants salariés, élus, engagés dans la vie civique, parents de jeunes enfants, ne bénéficient pas d'aménagements particuliers - en dehors de la dispense du contrôle continu pour les étudiants salariés. Les étudiants élus et athlètes ou artistes de haut niveau peuvent obtenir la mise en place d'un contrat pédagogique, mais ces dispositifs paraissent méconnus des étudiants. On peut constater la mise en place des dispositifs et une réelle volonté politique dans ce domaine, mais l'information est-elle bien relayée ? Les étudiants concernés ne semblent pas avoir une connaissance suffisante de leur existence.

II – La vie étudiante : une identité étudiante forte, des faiblesses dans la mise en œuvre

1 ● Une vie associative dynamique, mais bien peu structurée

Le rapport du HCERES portant sur la stratégie de coordination territoriale du site de l'Académie de Grenoble souligne à juste titre « une longue tradition de coopération entre les acteurs » de la vie étudiante sur le site grenoblois. Parmi les dispositifs mis en place à l'échelle inter-u, on peut ainsi citer : les différents services (centre de santé de Grenoble et son antenne à Valence, centre de médecine préventive sur les trois campus de Savoie, service accueil handicap, Siuaps, services culture, etc.), les observatoires de la vie étudiante de Grenoble et de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'ADUDA, la mise en commun du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), le dossier unique de demande de subvention sur le site de Grenoble, l'association « savoirs, émancipation, vie étudiante » (SEVE) et l'espace vie étudiante (EVE), la charte « qualité de l'accueil et de la vie étudiante à Grenoble », l'implication active du Crous.

De son côté, l'université Stendhal compte onze associations d'étudiants labellisées par l'université, qui a mis en place une charte des associations. Cette dernière rappelle les droits et les obligations des associations qui, en contrepartie, ont accès à un espace de travail dans les murs de l'université et bénéficient d'un crédit de photocopies. Néanmoins, dans la réalité, les associations peinent à concevoir le bénéfice de cette labellisation et éprouvent de réelles difficultés à accéder à un local. Pour pallier ces difficultés, c'est vers l'association SEVE, organisation à but non lucratif, créée à l'échelle du site, notamment pour gérer le bâtiment E.V.E.³, que se tournent les responsables associatifs qui y trouvent un soutien logistique essentiel et un accompagnement.

Sans qu'aucune structure formelle n'ait été mise en place, le vice-président étudiant entretient un lien constant avec les associations qui n'hésitent pas à le solliciter. En effet, le vice-président est placé à l'interface entre les associations et l'université, dont les différents services sont mal identifiés par les responsables associatifs. En l'absence d'un bureau de la vie étudiante (BVE) reconnu, le vice-président fait alors office de relais en orientant les associations vers les interlocuteurs *ad hoc*.

¹ En 2006, le rapport de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche sur La Politique d'accueil des étudiants handicapés cite à de nombreuses reprises le cas grenoblois en exemple vertueux (<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/064000721/0000.pdf>).

En 2014, le baromètre de l'Association des Paralysés de France place Grenoble pour la deuxième année consécutive à la tête du classement des villes les plus accessibles (<http://presse.blogs.apf.asso.fr/media/01/01/1824062542.pdf>).

² Source : mémo Formation et Vie universitaire 2014-2015 qui fait référence à un texte voté en CEVU le 20 décembre 2012.

³ L'Espace de Vie Étudiante est un bâtiment de 900 m² dont la gestion est assurée par une délégation de service public actuellement confiée à la SEVE.

En lien avec la DEVE de l'université Stendhal, il joue également un rôle dans le cadre de l'attribution des subventions du FSDIE porté par la Comue et dont le montant pour cet établissement s'élevait à 55 000€ en 2013¹. C'est lui qui accompagne les associations dans la constitution du dossier de demande de subventions, puis qui, en commission, soutient les demandes, avant de les présenter à la CFVU - aspect essentiel de son rôle au sein de ce conseil.

Pourtant, le service culturel de l'université offre de nombreuses possibilités aux associations pour se développer, mais celles-ci semblent méconnues ou bien les étudiants préfèrent-ils utiliser les services d'EVE, dont le budget est en partie financé par le FSDIE de l'université Stendhal. L'attente des associations est grande car leur dynamisme est réel et leur vœu de fédérer la vie étudiante de l'établissement au sein d'un campus actif est évident. De son côté, l'université compte de nombreux atouts. Elle possède un service des sports et un service de la culture et s'appuie également pour tout ce qui concerne la vie étudiante (tant la santé que le sport ou la vie culturelle) sur les initiatives et les structures qui se sont mises en place au niveau du site. Gageons que dans le cadre de la fusion, la synergie opérera.

2 ● Une vie démocratique à mettre en place

Le précédent rapport de l'AERES l'avait signalé : les étudiants sont bien peu intégrés à la vie démocratique de l'établissement.

En dépit de la mise en place de dispositifs spéciaux - tels le tutorat pour les étudiants élus ou la valorisation de l'engagement étudiant par des *European Credits Transfer System* (ECTS) dispensés au sein d'unité d'enseignement (UE) - les élus étudiants ignorent presque tout de leurs droits en la matière. Que ce soit à l'échelle de l'UFR ou à celle de l'université considérée dans son ensemble, aucune formation n'est proposée aux élus étudiants. Ceux-ci peinent à s'installer dans leur mandat et renoncent à siéger dans les différents conseils où ils sont élus car ils ne s'y sentent pas écoutés ou ont du mal à percevoir tous les enjeux de ce qui s'y déroule. Cette attitude est révélatrice du sentiment qui anime l'ensemble des interlocuteurs rencontrés lors de la visite qui, dans leur majorité, ignorent le rôle de leurs représentants et même le rôle des différentes instances dans lesquelles ils sont représentés. Les élections elles-mêmes, que ce soient aux conseils d'UFR ou aux conseils centraux, font l'objet d'une timide publicité. Elles se déroulent sur site - non par voie électronique - pendant une journée seulement, parfois (comme en avril 2015) pendant la « 13e semaine » consacrée aux révisions et aux rattrapages de cours - contexte qui à lui seul ne peut justifier une si faible participation, mais qui ne concourt certainement pas à l'augmentation de celle-ci.

La visite du comité a donc confirmé le constat porté par l'université Stendhal elle-même dans son rapport d'autoévaluation² : les élus étudiants ne bénéficient d'aucune formation à l'exercice de leur mandat (lecture d'un bilan financier, présentation des différents services de l'université, etc.). L'absence de ces dispositifs, comme le faible soutien au processus électoral, peut expliquer la faiblesse de l'engagement étudiant, que regrette l'université sans lui apporter de véritable réponse.

¹ Source : enquête FSDIE de l'université Stendhal par la DGESIP, 2012-2013.

² Source : rapport d'autoévaluation, p.54.

La valorisation et la culture scientifique

I - Une structure d'édition reconnue

C'est bien naturellement par son partenariat avec des institutions culturelles grenobloises (cf. les partenariats *supra*) ou régionales (par exemple la Villa Gillet à Lyon) que l'université Stendhal s'efforce de diffuser les produits de la recherche dans les domaines qui sont les siens. La valorisation des résultats de recherche est par ailleurs liée, au sein de l'université, à une politique éditoriale de grande qualité, celle des ELLUG, qui ne comptent pas moins de 15 revues, progressivement mises en ligne, mais aussi aux transferts de ces résultats vers le monde socioculturel, voire socio-économique. C'est le cas du Laboratoire de Linguistique et Didactique des Langues Etrangères et Maternelles, le LIDILEM, et de son partenariat, couronné d'un prix, avec la jeune entreprise Tecknowmetrix (TKM), qui fait du conseil en innovation et édite des logiciels.

Les Éditions littéraires et linguistiques de l'université de Grenoble (ELLUG) constituent un atout de l'établissement. Son riche catalogue (200 ouvrages répartis en 13 collections, 15 revues papier ou en ligne), la rigueur de ses procédures d'évaluation des manuscrits et son dynamisme ces dernières années sont à noter. 80 % des monographies et des articles publiés dans les revues hébergées proviennent désormais de chercheurs extérieurs à l'établissement. Les unités de recherche y sont investies à travers des enseignants-chercheurs de l'établissement qui animent les collections. Le passage progressif en ligne des revues est en cours par la mise en place d'une chaîne de production numérique XML-TEI. Le bénéfice du passage au numérique, selon les responsables, est décisif car il change les pratiques et la manière de penser.

La direction des ELLUG a engagé une réflexion sur son modèle économique par un audit en 2012 qui va déboucher sur un partenariat public/privé. Une consultation juridique lancée par la gouvernance est en cours à ce sujet avec l'objectif de faire des ELLUG un acteur majeur du futur pôle éditorial grenoblois¹.

Les ELLUG sont emblématiques des bénéfices d'une fusion réfléchie. Elles apparaissent comme l'un des vecteurs du développement des humanités numériques auprès de toute la communauté universitaire, étudiants comme enseignants-chercheurs. Elles peuvent contribuer, aux côtés du partenaire naturel que sont le SID 2 et la MSH-Alpes au développement du réflexe « archives ouvertes » (dépôt dans HAL des articles et des ouvrages évalués par les pairs).

II – Concilier tradition et innovation dans la valorisation de l'université Stendhal

Les compétences éditoriales déjà signalées apparaissent dès à présent comme un atout pour la fusion des trois universités. La mise en valeur de la francophonie est judicieuse, tout comme la promotion des humanités numériques. Dans le prolongement de la mise en ligne, en 2009, des manuscrits de Stendhal déposés à la Bibliothèque municipale de Grenoble, les équipes de recherche de l'université ont conduit de nouveaux projets, autour, par exemple, de bases de données consacrées aux rhétoriciens de l'âge classique ou aux bibliothèques privées. Ces initiatives contribuent à la mise en valeur, par l'université, du patrimoine national et régional, et relient ainsi la tradition à l'innovation. Le Consortium Fonte Gaia², permettant une valorisation optimale de la recherche sur le plan international, témoigne également de ce lien entre le passé et l'avenir. L'université Stendhal peut être, par son expertise reconnue et les projets déjà conduits, au cœur du développement des humanités numériques sur le site grenoblois.

L'initiative de flécher une chaire sur les humanités numériques semble heureuse au comité. Nouveau domaine né du croisement entre les lettres, les sciences humaines et sociales, les humanités numériques défrichent une vision interdisciplinaire féconde, prémonitrice de la fusion des trois universités. Cette démarche s'est orientée pour le moment sur la constitution et la gestion de corpus numérisés. Il conviendrait désormais de développer un réseau d'inter-relations impliquant les différents domaines disciplinaires, en s'appuyant sur la Maison de la création, les ELLUG, la MSH-Alpes et le réseau des BU-SID2.

Parmi les nombreuses actions menées dans ce domaine, peuvent être citées la création récente (juin 2014) de la Fondation universitaire Stendhal Plurilinguisme et Francophonie et la mise en place de la Journée de la valorisation. Cet effort de diffusion scientifique mérite d'être poursuivi.

¹ Source : déclaration des axes stratégiques de développement de l'établissement.

² Fonte Gaia réunit des chercheurs, des laboratoires et des bibliothèques patrimoniales de l'université Stendhal, de l'UPMF, du Cadist Langue, Littérature et Civilisation Italienne, autour de la création d'une Bibliothèque Numérique Scientifique des études italiennes.

III – Le projet de Maison de la création et de l'innovation comme possible catalyseur de la valorisation et de la culture scientifique

Le projet de Maison de la création et de l'innovation (bâtiment de 2227 m², inscrit au Plan campus, qui abritera la Maison de la création initialement destinée à l'université Stendhal et la Maison de l'innovation initialement destinée à l'UPMF) constituera non seulement un lieu de rencontre entre chercheurs et artistes propice au dialogue entre les arts, les sciences et la technologie, mais aussi à la valorisation de la recherche et de la création concernant le texte, l'image, les arts du spectacle, les technologies éducatives et l'hybridation de ces différents domaines. Le dialogue créatif, entre les acteurs des trois universités et les partenaires socioculturels de l'université Stendhal, devrait en outre aboutir à une réflexion stratégique sur la valorisation et le transfert de la recherche & création. Ainsi, la rencontre des cultures scientifique et artistique pourrait bénéficier de canaux de diffusion partagés.

Les relations européennes et internationales

I – Une politique internationale bien pensée et bien organisée

Les relations internationales (RI) de l'université sont confiées à une vice-présidente anglophone et spécialiste d'une aire culturelle étrangère. La gouvernance des RI a été renforcée par la transformation en 2012 du service des relations internationales en direction des relations internationales (DRI). Les missions de la DRI ont été élargies au delà de la gestion de la mobilité étudiante et touchent maintenant à la stratégie. Un comité de pilotage stratégique pour l'international, créé en 2011, associe les acteurs concernés au delà des RI et développe les synergies entre international, recherche et formation. Des axes stratégiques ont été définis à partir d'une vision matricielle croisant objectifs et zones géographiques qui figure dans le rapport d'autoévaluation. Les partenariats sont cartographiés de manière lisible et accessibles sur un site internet multilingue. L'information multilingue reste à être un élément majeur de la visibilité.

En matière de recherche, une meilleure articulation DRI/DRE a été voulue, à travers notamment la mise à disposition de moyens en personnel pour l'aide au montage de projets. Les enseignants-chercheurs sont maintenant sensibilisés à la dimension internationale de la recherche. Leurs contacts internationaux ne recoupent pas forcément les partenariats de la mobilité étudiante. Des préconisations cohérentes au niveau de l'établissement ont été transmises ; elles concernent notamment la formalisation des partenariats noués, insistant sur le respect des procédures (conventions, accords-cadres).

L'université fait partie d'un certain nombre de réseaux internationaux dans le secteur du français de la francophonie et de la communication. L'ED est insérée depuis 2005 dans l'école doctorale Franco-Algérienne et, depuis sa création en 2011, au réseau La FEF (Langues Française et Expressions Francophones) ainsi qu'au réseau mondial des chaires en communication (ORBICOM).

La politique internationale, bien pensée et bien organisée, est dynamique. Ses acteurs principaux sont très motivés. Cette politique concerne l'ensemble de l'établissement et relève désormais très clairement aux yeux des différents responsables de la stratégie globale. L'enjeu est de poursuivre cette approche dans le contexte de l'université fusionnée et de la Comue.

II – Une internationalisation de la recherche et de la formation

L'école doctorale s'inscrit dans la vision intégrée visée dans le précédent contrat. La convergence a été en effet recherchée et accentuée entre les structures de recherche et de formation : DRI, DRE, DEVE ED, unités de recherche, UFR et départements. Elle dispose d'un chargé de mission « international », par ailleurs titulaire d'une chaire UNESCO. Ce pilotage s'accompagne d'un volet de coopération vis-à-vis d'universités africaines. Le nombre de co-tutelles (42) est en augmentation sensible. Ces coopérations, à la fois par unité de recherche et par établissement à l'étranger, sont bien connues de la gouvernance de l'établissement.

En matière de formation, la mobilité sortante fait de l'université Stendhal une des universités françaises les plus dynamiques dans ce secteur. Le taux est de 2,13% des étudiants qui sont en mobilité internationale *Erasmus*. Ce taux atteint 4,7% si l'on prend en considération les étudiants hors Europe et en excluant les étudiants « à distance ». L'établissement dispose d'une vision précise de cette mobilité et de ses partenariats en Europe et hors Europe. Les accords *Erasmus* sont vivants, même au Royaume-Uni, et diversifiés. La situation est meilleure au niveau licence qu'au niveau master mais cet état de fait s'explique par les réformes liées à la mastérisation des concours d'enseignement. L'établissement dispose d'analyses lucides du contexte et s'efforce d'imaginer des solutions. Le volet « stages » à l'étranger est ainsi dynamique : il concerne 30 % des étudiants et compense les freins à la mobilité académique. La mise en place dans la conception de maquettes de « stages recherche » augmentera de plus le taux d'étudiants concernés par un stage à l'étranger (surtout en LLCE).

La mobilité entrante est facilitée par la mise en ligne d'un catalogue de cours spécifique qui aide à la définition des contrats d'étude des étudiants en échange. La meilleure articulation entre les filières diplômantes et le CUEF est également un atout. L'accueil des étudiants étrangers bénéficie de la présence d'une antenne-Préfecture sur le campus même, dispositif coordonné par la Comue. Cet accueil a besoin de soutien spécifique pour des étudiants venus de contextes universitaires très différents, notamment sur le plan de l'information, de l'accueil matériel et administratif et d'une liaison avec le Crous pour de bonnes conditions matérielles d'hébergement. Ce dernier point, qui reste à améliorer, est un élément essentiel de l'avenir de la mobilité entrante en provenance de zones comme

l'Amérique du Nord ou l'Europe du Nord. Un système de tutorat a été mis en place pour accompagner les étudiants entrants dans leurs démarches d'inscription à l'université, ce dispositif pourrait être étendu à d'autres démarches de la vie courante à l'arrivée à Grenoble, voire en amont. Dans la perspective de la fusion des trois établissements, c'est un vrai enjeu d'attractivité au niveau international que de pouvoir offrir de bonnes conditions d'accueil et de résidence.

La mobilité enseignante sortante constitue également un volet que l'établissement a encouragé. 30 mobilités de courte durée ont été effectuées au cours du contrat, surcoût vers l'Europe centrale et orientale et surtout en sciences du langage. Ce chiffre pourrait être augmenté et la provenance des enseignants diversifiée. La mobilité entrante d'enseignants reste à être mieux recensée et organisée. Une politique de professeurs invités, lisible, concertée avec les composantes et volontariste à travers notamment le fléchage de mois-supports mutualisés, a été amorcée et est à poursuivre.

Les diplômes en partenariat international sont un levier crucial de l'internationalisation de l'établissement. Ils sont effectifs dans le domaine franco-italien (avec l'université de Padoue) et dans le domaine franco-brésilien (avec l'université de Parana). Un autre diplôme est en cours d'élaboration avec l'université pédagogique de Cracovie en Pologne. L'établissement mène aussi une politique active dans le domaine de l'ingénierie de formation. Le partenariat avec le Liban (Université Libanaise de Beyrouth) a été renforcé. Ce secteur est dynamique particulièrement au niveau du FLE où l'établissement jouit d'une véritable notoriété, déjà ancienne, et d'un véritable rayonnement (Afrique, Asie, Inde). D'autres actions sont à signaler, comme le partenariat avec le Sénégal dans le domaine du documentaire de création, qui renforcent la visibilité internationale de l'établissement et dotent les porteurs de projets d'une expérience qui pourra être utilement transférée et réinvestie au bénéfice de l'université fusionnée.

Le pilotage et la gestion

Le passage aux RCE ainsi que la perspective de fusion avec les universités Joseph Fourier et Pierre Mendès-France ont été l'occasion pour l'université Stendhal de mettre en œuvre une stratégie visant à réorganiser son pilotage en se dotant d'outils d'analyse dans les principaux domaines d'activité : gestion des ressources humaines, patrimoine immobilier, finances et système d'information. Outre une meilleure maîtrise des principaux leviers d'une politique d'établissement, un des objectifs principaux a été de consolider les équipes et les compétences afin de pouvoir être pleinement acteur dans le processus de fusion.

Il apparaît cependant, et malgré des avancées certaines, que l'ensemble des processus de pilotage et de gestion n'a pas atteint le stade optimal, soit en raison d'une mise en œuvre tardive ne laissant pas le temps d'une réelle maturation, soit par la suspension de la progression amorcée. On peut y voir la conséquence d'un double phénomène : d'une part le passage relativement tardif aux RCE en 2012 n'a pas incité l'université de Stendhal à se doter des moyens de pilotage adéquat très en amont ; d'autre part la perspective proche de la fusion n'encourage pas à continuer l'investissement dans certains domaines, les problématiques devant être remises à plat.

L'université Stendhal semble s'être arrêtée au milieu du gué, assurant les fondamentaux mais sans forcément chercher à développer plus en amont ni l'expertise, ni les outils de gestion. Les stades d'avancement en termes de pilotage diffèrent cependant d'un secteur à l'autre.

I – Un pilotage centralisé, méthodique et partagé par l'ensemble des acteurs mais qui souffre d'un manque de perspective pluriannuelle

Il apparaît nettement que les différents processus liés au pilotage de l'établissement sont consolidés tant en termes de maîtrise du calendrier, qu'en termes de dialogue entre les différents acteurs. Les entretiens montrent une relation sereine et de qualité au sein de l'établissement. La taille est un atout réel, permettant une forte proximité entre la direction de l'établissement et les différentes instances. Le pilotage en est d'autant plus fluide.

L'organisation financière centralisée de l'université pour ce qui concerne les dépenses de fonctionnement permet de centrer les dialogues de gestion entre la présidence et les composantes, notamment sur la nécessaire maîtrise des heures complémentaires. Il en a résulté un arbitrage commun sur les seuils d'ouverture de formation, principal élément de gestion à leur niveau.

La cellule d'aide au pilotage et de contrôle de gestion a été consolidée par une politique de recrutement ; elle est désormais composée de trois personnes, ce qui, pour un établissement de la taille de l'université Stendhal, illustre la volonté politique de se doter des moyens nécessaires au pilotage. La cellule est de fait le service référent en matière de production et d'analyse des données de pilotage, notamment pour le suivi de la masse salariale, des emplois, et du suivi financier. Ce positionnement découle d'une étroite collaboration avec les différents services centraux qui utilisent par la suite la production des tableaux de bords pour l'aide à la décision. Cependant, il reste encore à développer les outils de pilotage de l'offre de formation afin d'anticiper les effets de la nouvelle offre de formation en termes de coût et d'adéquation avec les ressources en enseignement. Les données relatives à l'offre de formation relèvent de la DEVE qui a décidé d'utiliser un nouvel outil, AMETYS, pour calculer notamment les charges liées à l'offre de formation. Il a été décidé que le travail d'encodage permettant l'interopérabilité avec les outils gérés par les autres services serait repoussé après la fusion, afin de ne pas refaire une seconde fois le travail d'encodage commun. Cet attentisme risque de priver l'établissement de données consolidées (comparatif détaillé prévision / réalisation) en matière de perspectives sur l'évolution de l'offre de formation dans un contexte de fusion, où des ajustements seront nécessaires entre les trois universités. Le positionnement politique de l'université risque de s'en trouver affaibli.

Autant l'équipe de direction de l'établissement s'appuie sur les outils de pilotage mis à leur disposition par les services centraux, autant il s'avère qu'au niveau des composantes, l'appropriation de ces données n'est pas effective. Dans la perspective de la fusion et d'un accroissement de l'autonomie des composantes, une montée en compétence au sein même des UFR dans le domaine du pilotage s'avère essentielle.

Hormis l'élaboration d'un schéma pluriannuel immobilier (SPSI), on constate une absence de perspective pluriannuelle, notamment pour les besoins en investissement ou les contrats de recherche. La réflexion dans ce domaine n'a pas été menée à son terme et il semble qu'elle ne sera reprise qu'une fois la fusion actée.

II – Une fonction ressources humaines récemment restructurée en conformité avec les perspectives de la fusion

Le domaine des ressources humaines est un de ceux qui a poussé le plus loin la réflexion en termes de pilotage et gestion, en matière de méthodologie organisationnelle et de conception d'outils de pilotage. Le passage aux RCE, la fusion des UFR, l'intégration du CUEF et la perspective de la fusion ont constitué autant de facteurs favorables à la mise en œuvre d'une véritable politique autour des questions relatives aux ressources humaines. Des actions ont été lancées, dans plusieurs directions et, pour certaines, ont porté leurs fruits.

Un bilan social étayé a permis de dresser un constat de la situation de l'université et de mettre en perspective des plans d'action. La masse salariale et les emplois sont maîtrisés. Concernant les emplois d'enseignants-chercheurs, la politique d'emploi a consisté à remplacer les départs avec éventuellement des redéploiements entre composantes, voire un transfert de postes d'EC vers des emplois de Biatss, sur des fonctions nouvelles. Une cartographie des emplois a permis d'élaborer une véritable politique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : montée en compétence des personnels en management, renforcement des composantes, amélioration et clarification des procédures internes à l'établissement. La direction des ressources humaines (DRH) a été restructurée au premier janvier 2015.

Cependant, la dynamique semble stoppée depuis la réorganisation de la DRH et de la fonction paye. En ce qui concerne la GPEC, seule une formation de premier niveau relative au management et l'accompagnement des composantes pour la prise en charge des métiers de la scolarité en vue d'une nécessaire décentralisation due à la fusion est envisagée. Or l'importance des enjeux relatifs à la gestion des ressources humaines est réelle pour les personnels de l'université : le passage d'une gestion de proximité liée à la petite taille à une organisation forcément plus décentralisée nécessite une préparation en amont à la prise en charge de nouvelles responsabilités de la part de l'encadrement intermédiaire. Un décalage dans la compétence des agents des différents établissements pourrait être générateur de tension au moment de la fusion.

III – Une gestion financière et comptable maîtrisée mais pouvant encore progresser sur le plan de l'exécution budgétaire

La santé financière de l'université de Stendhal est bonne : le compte financier 2013 fait apparaître un fonds de roulement équivalent à 89 jours de fonctionnement, une trésorerie confortable et une capacité d'autofinancement appréciable (2 618 461,95€). Les dépenses de fonctionnement représentent 46 613 396€ et les dépenses d'investissement 2 986 504,47€ pour l'exercice 2013. L'établissement étant considéré comme une université « surdotée », la campagne d'emplois permet le renouvellement des postes depuis plusieurs années, les dépenses de masse salariale restant soutenables. Cette situation contribue certainement au caractère apaisé des débats dans les différentes instances.

Une centralisation d'une partie des dépenses de fonctionnement telles que la reprographie, les contrats de maintenance, les fluides a permis d'effectuer des économies non négligeables par une gestion efficiente. La mise en place d'un service facturier permet de garantir un paiement à 30 jours.

La maîtrise du processus budgétaire reste cependant incomplète, notamment en matière d'émission des titres de recettes. La structure de l'activité de l'université rend essentielle une meilleure efficacité dans ce domaine : le CUEF et le LANSAD, de par leur activité transversale au bénéfice non seulement de l'ensemble du campus mais de partenaires extérieurs, imposent une gestion rigoureuse du suivi des recettes qui constituent une part importante de leur budget de fonctionnement. Or ce suivi ne semble pas pleinement effectif au niveau des composantes, seules à pouvoir assurer la cohérence entre l'activité et la facturation. Le retard dans la réalisation des recettes a pu impacter directement le taux de réalisation des dépenses notamment par l'impossibilité d'ouvrir les crédits correspondants. S'ensuit un taux d'exécution budgétaire inférieur à 80 %.

Le contrôle interne comptable n'a pas été mis en place malgré l'organisation d'un groupe de travail dans le cadre d'une démarche qualité. Cela pourrait être un vecteur positif en faveur d'une meilleure exécution budgétaire et d'une réflexion sur les points d'améliorations possibles.

Il semble également que le budget ne soit pas pleinement utilisé comme un levier de la politique de l'établissement. La priorité a été de garantir une gestion la plus rigoureuse possible. Mais l'université n'a pas utilisé ses marges pour mettre en œuvre une politique budgétaire volontariste, notamment dans les différentes démarches d'accompagnement à la fusion telles qu'une formation approfondie des personnels des composantes pour les rendre opérationnels au moment de la fusion, ou l'amélioration de la qualité du système d'information par un travail sur un encodage unique.

De plus, le cumul des fonctions d'agent comptable et de directeur des affaires financières, ajouté à l'intérim provisoire de l'agence comptable de l'UPMF, ne favorise pas la disponibilité de l'agent comptable et de ses équipes pour préparer les étapes de la fusion.

IV – Une équipe qui a su se doter des outils nécessaires à une bonne gestion des locaux et répondre aux impératifs de mise en sécurité de l'établissement

L'université Stendhal gère un bâti de près de 49 000 m², réparti entre le campus principal, celui d'Echirolles et le site délocalisé Latour-Maubourg de Valence. La construction des locaux date des années 1963-1965, à l'exception des sites délocalisés qui datent des années 1999-2000.

Le service du patrimoine, de taille réduite, dispose d'une très bonne connaissance de l'établissement et des problématiques liées au campus, ce qui constitue un atout pour la fusion. Le schéma pluriannuel de la fonction immobilière est effectif depuis 2011 et a été remis à jour depuis. Actuellement, l'université Stendhal prend en charge la maîtrise d'ouvrage relative aux travaux de réhabilitation.

Les attributions du service patrimoine ont évolué vers une gestion intégrée : centralisation des contrats de maintenance, des fluides, des marchés de travaux afin de tendre à une optimisation. La mise en sécurité des locaux et la réhabilitation du système de sécurité incendie ont été menées à leur terme. Aucun projet de construction neuve ou d'extension de bâtiment - en dehors des bâtiments « Maison de la création » et « Est », prévus dans le cadre de l'opération campus, et dont le programme de réalisation est en cours - n'est envisagé.

En conséquence, les enjeux principaux à venir concernant le patrimoine immobilier relèvent de la réhabilitation des locaux associée à une réflexion sur l'optimisation des espaces pédagogiques. Le futur contrat de plan État-Région (CPER) a été mené dans cette optique. Cette démarche nécessite d'associer les services utilisateurs à la réflexion ainsi que les services informatiques (développement des formations à distance).

Dans la perspective de la fusion, le principe de séparation des fonctions patrimoine et logistique pourrait être remis à plat pour mieux articuler les différentes fonctions et assurer une complète prise en charge de la maintenance immobilière. Aujourd'hui, la nécessité de la fusion des fonctions ne fait apparemment pas l'objet d'un consensus général.

V – Le système d'information répond aux besoins fondamentaux de l'université mais souffre de l'absence d'un schéma directeur

Le passage aux RCE a fait prendre conscience de la nécessité d'une adéquation entre système d'information et besoins « métiers ». L'architecture en silo étant inadaptée aux nouvelles exigences, un important travail de mutualisation a été mené. La méthode a consisté à recenser les besoins des différents métiers. Pour mener à bien la modernisation du système d'information, les différents chefs de services et vice-présidents ont été étroitement associés au processus. Il reste cependant des améliorations importantes en matière d'inter-opérabilité des systèmes afin de rendre plus opérationnel le pilotage de l'université.

Cependant, la démarche de pilotage amorcée reste perfectible : le comité de pilotage composé de la présidente, de la DGS et de l'ensemble des VP et directeurs de composante se réunit une fois par an pour faire le bilan des avancées. Le recensement des besoins semble être mené au fil de l'eau par la Direction des systèmes d'information (DSI). La mise en place d'un comité d'utilisateurs réuni à période régulière n'est pas effective. Le service informatique semble de fait amené à décider des priorités sans réel arbitrage politique.

La mise en place d'un schéma directeur du système d'information n'est apparemment pas à l'ordre du jour, l'enjeu majeur étant la préparation de la fusion. En effet, en dépit d'outils communs aux trois universités, leur paramétrage différencié rend indispensable un travail préparatoire avant la fusion pour demeurer opérationnel. Les équipes sont très fortement mobilisées : à cet effet, des groupes de travail pour le chantier SI par domaine d'activité (financier, scolarité, etc.) ont été mis en place et les décisions sont validées par un comité de pilotage.

Conclusion

Conformément aux objectifs définis de longue date, l'université Stendhal a poursuivi une politique volontaire et cohérente de restructuration interne, renforcée dans la perspective de la fusion et de la construction d'une politique de site. En regroupant ses UFR et ses équipes de recherche, en intégrant comme services communs des composantes dynamiques et reconnues (LANSAD, CUEF), en remodelant ses directions administratives, en se dotant des compétences nécessaires en matière de pilotage et de prospective, l'université a en grande partie répondu au double défi qu'elle devait affronter, le passage à l'autonomie et la participation au processus de rapprochement des établissements grenoblois.

Paradoxalement, l'approche de cette dernière échéance semble avoir freiné la dynamique pourtant bien engagée. Une communauté, jusqu'à présent soudée autour d'une équipe et d'un projet accepté, peut se trouver désorientée, en manque de perspectives, d'informations et de réponses.

I – Les points forts

- La gouvernance a bien identifié les points sur lesquels l'établissement devait progresser, se professionnaliser, et a su engager les actions et les recrutements permettant d'y parvenir.
- Un fort sentiment d'appartenance lie l'ensemble de la communauté à son établissement et contribue à la sérénité du climat social.
- La réflexion et l'expertise de l'université Stendhal dans les secteurs de l'enseignement et la didactique des langues, française et étrangères, des arts et des cultures, des ELLUG, sont des apports importants au développement du site grenoblois.
- L'offre de formation est réfléchie à chaque échelon, du directeur d'études à la commission de la formation et de la vie universitaire, en passant par les conseils d'UFR et les EC. L'innovation pédagogique est dynamique et l'articulation formation/recherche réelle.
- L'accompagnement des étudiants et les perspectives d'insertion professionnelle sont bien pris en compte.
- La recherche dynamique, de qualité, pilotée d'une façon efficace et consensuelle, est entrée dans un processus de restructuration très constructif.
- Les ressources documentaires représentent un patrimoine sur tout support, papier et en ligne, au service de l'enseignement comme de la recherche.

II – Les points faibles

- L'effort de restructuration et de modernisation des modes d'organisation, engagé avec détermination et pertinence, n'a pas été conduit jusqu'à son terme dans tous les domaines. Des points de tension restent sensibles et des chantiers pourtant bien engagés semblent à l'arrêt. Le déficit d'interopérabilité des outils informatiques n'a pas été suffisamment réduit.
- Alors que la communauté semblait largement acquise à la nécessité d'une fusion, elle ressent un manque d'information depuis que le processus s'accélère et se complexifie.
- L'établissement ne favorise pas l'intégration des étudiants dans la vie institutionnelle.

Évaluation du processus de fusion

Présentation	99
Positionnement des trois établissements vers la fusion	101
Modes de gouvernance et d'organisation	103
I - Un climat actuel serein et consensuel	103
II - Pouvoirs centraux et subsidiarité	103
Le processus de fusion en marche	105
I - La méthodologie	105
II - Les résultats obtenus et les travaux en cours	105
III - Les champs d'activité : état des lieux et perspectives	106
1 ● Le pilotage et la gestion	106
1.1 Le pilotage	106
1.2 La fonction ressources humaines	106
1.3 La fonction financière et comptable	107
1.4 La fonction immobilière et logistique	107
1.5 Le système d'information	108
2 ● La recherche	108
3 ● La formation, la scolarité	109
4 ● La culture et la vie étudiante	110
5 ● Les langues ; la documentation	111
Vers la nouvelle université	112
Conclusion générale	114
I – Les atouts et les forces	114
II – Les recommandations	114

Présentation

Les établissements de l'académie de Grenoble ont une longue tradition de coopération et de mutualisation interuniversitaire prenant appui sur les divers instruments proposés au fil du temps qui ont associé des partenaires en nombre et typologie variés selon la nature juridique et la vocation des instruments, mais aussi en fonction des objectifs prioritaires partagés que s'étaient fixés les acteurs. Le dernier regroupement d'établissements a été formalisé par la création de la Comue « Université Grenoble Alpes (UGA) » en 2014¹.

La Comue porte le dossier de candidature grenoblois au deuxième programme d'investissement d'avenir, volet Idex, au nom des universités, de 3 grandes écoles (Grenoble INP, Sciences Po, ENSAG) et de 5 organismes de recherche (CNRS, Inria, CEA, Inserm, Irstea). Cette candidature apparaît comme le socle stratégique des évolutions du monde académique grenoblois dans un futur proche.

La volonté de fusionner, au 1er janvier 2016, les trois universités actuelles en un établissement unique, l'université Grenoble Alpes (UGA), s'inscrit dans un moment fort de cette longue histoire de tradition de coopération et de mutualisation. Elle répond d'abord, selon ses acteurs eux-mêmes², au désir d'attractivité ou de visibilité internationale dans un monde désormais complexe et globalisé. Elle ne peut reposer sur tel ou tel atout privilégié mais doit résulter de la conjonction et de l'articulation entre des éléments très divers, de la qualité de la formation et de la recherche, d'abord et avant tout, mais aussi de ce qui fait la qualité du cadre de vie et du développement personnel.

Les coopérations interuniversitaires, telles qu'elles ont été portées au sein du PRES, ne sont plus jugées par les établissements suffisantes³ et doivent laisser la place à une politique commune portée par un établissement unique. Fusionner c'est dépasser des frontières jugées artificielles et obsolètes pour retrouver un périmètre « naturel », celui du site grenoblois, c'est aussi s'appuyer sur l'ensemble des disciplines, et notamment les SHS, en favorisant les coopérations ; c'est enfin renforcer les liens et les collaborations entre tous les acteurs de la communauté universitaire au sein d'un même espace de travail et de vie.

Pour répondre à cette ambition, les trois universités ont défini des orientations stratégiques précisant des objectifs et une méthode. Les objectifs à court terme concernent le fonctionnement et les modes d'organisation ; à plus long terme la formation et la recherche. Mais d'ores et déjà, l'offre de formation intégrant les récentes réformes sera portée par l'établissement unique, ce qui a été anticipé par la définition en commun de champs de formation. Une ambition commune d'orientation et de formation a été affirmée, sur la base du travail effectué par les composantes et les services administratifs concernés ; elle repose sur quelques principes forts : préparation à l'insertion professionnelle, modernisation de la pédagogie, doubles diplômes, sur le site ou avec d'autres partenaires, notamment internationaux, harmonisation des outils de gestion de l'offre de formation (ODF). Dans le domaine de la recherche, la stratégie de l'université fusionnée s'inscrira dans le cadre politique défini au niveau de la Comue et reposant notamment sur la définition de six pôles de recherche.

Un comité de pilotage a été mis en place en mai 2014. Il s'appuie sur une « équipe projet » et des groupes opérationnels (*cf. infra*) dont la lettre de mission rappelle les cinq grands principes d'organisation et de méthode à appliquer dans le processus de construction d'UGA :

- équilibre des grands domaines disciplinaires ;
- subsidiarité au profit des composantes de formation et unités de recherche ;
- respect de la diversité des modes de fonctionnement ;
- lien entre la formation, la recherche et son transfert vers l'ensemble de la société ;
- cohérence de la stratégie scientifique du site.

¹ Source: rapport d'évaluation sur la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Grenoble.

² Source : note stratégique fusion signée par les trois établissements.

³ Source : note stratégique fusion signée par les trois établissements.

Les enjeux de l'évaluation

C'est dans ce contexte que le comité d'évaluation, à qui il n'appartenait pas d'apprécier la pertinence de la fusion engagée par les trois universités, s'est attaché à examiner le processus qui y conduit et la faisabilité des objectifs affichés, notamment dans les domaines suivants :

- scientifique : les réflexions menées et les évolutions projetées permettent-elles d'augurer de nouvelles approches utiles à la compréhension et la prise en compte sociétale des enjeux du XXI^e siècle ?
- pédagogique : la complémentarité des dispositifs mis en place dans chacune des trois universités permet-elle de construire de nouvelles voies de formation et de professionnalisation pour les étudiants ?
- institutionnel : les modes de gouvernance, pilotage et fonctionnement des 3 établissements peuvent-ils converger harmonieusement pour constituer un nouveau dispositif plus efficient ?
- politique : comment le nouvel établissement peut-il trouver sa place dans le complexe écosystème régional, au bénéfice de tous, et de la visibilité d'ensemble du site de Grenoble ? Quels changements relationnels la naissance de cette nouvelle entité va-t-elle induire, notamment vis-à-vis de la Comue ?
- méthodologique : le mode de fonctionnement défini et l'avancée du projet au cours des derniers mois sont-ils compatibles avec les objectifs et le calendrier fixés ?

Le comité s'est également demandé comment le processus engagé s'inscrit dans la durée et quelle adhésion il rencontre au sein des communautés concernées.

Positionnement des trois établissements vers la fusion

I - Un projet partagé, une démarche solidaire¹

Les trois universités sont aujourd'hui engagées avec la même détermination et la même implication dans le processus de fusion. Si les enjeux et les défis à relever sont différents pour chacune en raison de leur histoire et de leurs spécificités, on ne peut que constater l'unité qui préside aujourd'hui à leur démarche commune.

Pour l'UJF, les évolutions en cours s'inscrivent dans une stratégie d'ensemble visant à porter la visibilité du site de Grenoble au meilleur niveau mondial, à valoriser des thématiques plus sociétales, au-delà des objectifs de l'industrie régionale², à améliorer la cohérence d'une offre de formation tournée vers les marchés d'emploi mondiaux, et à ouvrir l'université sur la société, afin de permettre une meilleure appropriation citoyenne des savoirs. Cela ne s'entend que comme inséré dans un processus évolutif du dispositif grenoblois à laquelle l'UJF a dès le début collaboré : pendant le précédent mandat par une adhésion pleine et entière à la création de la Comue et par une stabilisation et une professionnalisation de ses propres modalités de financement et de fonctionnement ; dans la période actuelle (2015-2016), par l'adhésion au projet de fusion et l'investissement dans le projet Idex. L'ambition pour l'avenir (2016 - 2020) est de faire monter en puissance l'UGA en utilisant le potentiel interdisciplinaire du site et de construire une « université métropolitaine » de niveau mondial, avec une mobilité internationale accrue. Au niveau de la formation, les objectifs visés sont i) d'améliorer l'efficacité et les ambitions du premier cycle, ii) de poursuivre l'effort sur l'insertion professionnelle à tous niveaux, et iii) de continuer le développement d'une pédagogie moderne (« *learning by doing* », communautés webs). Dans le domaine de la recherche, cela passe par l'utilisation des moyens acquis du PIA (Labex, Equipex) pour renforcer l'Idex, par le développement de joint-ventures avec les grands organismes, en utilisant ces moyens. Enfin, dans le domaine du pilotage et de la gestion, l'UJF voit dans la nouvelle université la possibilité de mise sur pied de systèmes d'information renouvelés et adaptés à une gestion intégrée, l'amélioration du patrimoine, grâce à une mutualisation des moyens. Dans ce contexte, les partenariats avec l'INP-G et le CHU-G sont considérés, par l'UJF, comme stratégiques.

Le positionnement de l'UPMF a profondément évolué vers un engagement aujourd'hui entier et sans réserves dans le processus de fusion. L'équipe présidentielle actuelle souhaite insérer totalement son établissement dans les évolutions en cours, considérant qu'il a tout à y gagner et qu'il peut en outre apporter à la communauté ses propres atouts, de formation, de recherche, mais également de gouvernance. L'UPMF est fortement engagée dans les pôles de recherche SHS portés par la Comue et mène une réelle politique de soutien aux activités de recherche menées en son sein. Cette détermination et cette confiance sont-elles partagées par l'ensemble des acteurs de l'établissement ? Cette évolution sensible a permis de modifier le regard porté sur le processus de fusion au sein de l'établissement : on passerait d'une réserve plus ou moins ouverte à un assentiment, encore parfois prudent, mais de plus en plus actif. Un des points les plus sensibles concerne probablement les marges de manœuvre que les composantes, qui jouissent à l'UPMF d'une incontestable autonomie, pourront conserver au sein de l'université fusionnée. Si le mode de gouvernance de celle-ci parvient à respecter, comme le projet le précise, l'équilibre entre le centre et les composantes, une inquiétude perceptible au sein de l'UPMF se trouvera levée.

Dans son actuel contrat avec le MENESR, l'université Stendhal « considère la fusion des établissements du site comme un objectif majeur des années à venir, pour son propre développement comme pour la visibilité du site ». Cet engagement fort repose sur plusieurs convictions. Le découpage qui a présidé à la création des établissements actuels est déséquilibré et peu cohérent. Les SHS s'en sont trouvées éclatées, dispersées. Le périmètre trop limité laissé à l'université Stendhal ne lui permet pas de se développer dans un contexte de concurrence internationale et de complexification croissante des procédures et des outils de gestion. L'établissement a par ailleurs développé des compétences reconnues nationalement dans des domaines transversaux (CLES et ingénierie pédagogique, particulièrement dans les domaines FLE et LANSAD) et souhaite les mettre au service des autres acteurs du site. En conséquence, l'université Stendhal a, au cours de ces dernières années, anticipé cette fusion, notamment en effectuant des fortes restructurations internes (regroupement des UFR, des équipes de recherche, des directions administratives), mais également en améliorant ses procédures de gestion, en se renforçant en compétences nouvelles (RH, processus qualité, pilotage). L'université Stendhal attend donc de cette fusion de meilleures synergies

¹ Source : rapports d'évaluation portant sur les trois universités.

² Les pôles de compétitivité dessinent un paysage industriel lié aux secteurs de la micro-électronique, chimie, énergie, ou encore robotique et mécatronique.

pour les SHS, une reconnaissance de ses compétences, par exemple dans le domaine des langues, et une collaboration renforcée avec les organismes de recherche, notamment le CNRS.

La volonté d'avancer ensemble, de ne laisser aucun des trois acteurs à l'écart ou en retrait, quels que soient sa taille, ses forces, ses champs disciplinaires, est perceptible à chaque étape du processus.

II - Un impact fort sur l'écosystème régional

Le projet de fusion a modifié les relations entre les établissements de l'académie, telles qu'elles s'étaient positionnées autour du PRES d'abord, puis autour du projet de Comue. Grenoble INP est aujourd'hui le seul établissement partenaire de la future université fusionnée au sein du collège des membres de la Comue. Cet établissement envisage avec sérénité et un grand intérêt l'existence d'une UGA fusionnée, susceptible de fournir un partenariat intéressant à son établissement, dont l'activité de recherche et de formation est largement orientée par des préoccupations sociétales autant que technologiques. Cependant, la création d'un établissement de plein exercice « Université Grenoble Alpes », membre central d'une Comue « Université Grenoble Alpes », elle-même porteuse du projet d'Idex « Université Grenoble Alpes : université de l'innovation », pose la question des niveaux et des instances de décision. Trois têtes pour un seul corps - ou trois corps pour une seule tête ?

Ainsi, l'université de Savoie Mont Blanc s'interroge, d'ailleurs légitimement, sur les déséquilibres que cette réorganisation peut faire craindre. Sciences Po Grenoble envisage la création de cette nouvelle université sans crainte mais avec l'attente de voir se stabiliser le paysage académique du site, notamment en vue de possibles changements des équilibres au niveau de la Comue (statuts).

Concernant l'ADUDA, la fusion des trois universités grenobloises constitue une opportunité de simplification bienvenue, tant pour la définition de la stratégie à mettre en œuvre sur le site valentinois que pour la lisibilité des circuits de décision. L'ADUDA devrait cependant pouvoir continuer à jouer véritablement son rôle de coordonnateur et de développeur des projets de formation et de recherche sur le territoire.

Les partenaires tels que les organismes de recherche ou les collectivités territoriales, sans désirer entrer dans un débat qui n'est pas le leur, peuvent se réjouir de voir se réduire la liste de leurs interlocuteurs potentiels. Plus spécifiquement, la métropole grenobloise voit dans les évolutions en cours la promesse de l'émergence d'une vraie « ville-université » et la Région Rhône Alpes une amélioration des capacités du dispositif universitaire à développer de nouveaux emplois. La mairie de Grenoble se réjouit de ce que le renforcement de la pluridisciplinarité entre « sciences dures » et « sciences humaines » puisse contribuer au développement d'une économie régionale à la fois plus soutenable et plus solidaire.

Malgré ces encouragements et ces propos positifs, force est de constater que des interrogations subsistent quant aux rôles que la nouvelle université pourrait jouer à l'avenir au sein de la Comue. Il appartient aux acteurs de cette évolution de prêter toute l'attention nécessaire aux inquiétudes qui pourraient advenir à ce sujet, et d'y apporter des réponses.

Modes de gouvernance et d'organisation

La comparaison entre les trois établissements concernés met en lumière les disparités fortes en termes de taille, d'activités et de disciplines, de modes d'organisation, de compétences et d'outils développés. Avant d'examiner les modalités de mise en œuvre du processus de fusion lui-même, il est nécessaire d'effectuer un rapide état des lieux et de s'interroger sur les cultures de gouvernance et d'organisation au sein de chaque établissement actuel.

I - Un climat actuel serein et consensuel

Les modes de gouvernance au sein des trois établissements sont conformes à ce que prévoit la loi et ne présentent pas, dans leurs dispositifs, de notables différences. Les équipes de direction fonctionnent, assez classiquement, à deux vitesses : resserrées autour du président et des VP, incluant ou pas de façon régulière les VP délégués, le DGS et éventuellement le DAF, ou, à un rythme plus espacé, par des réunions élargies à l'ensemble des VP ou aux directeurs de composantes. Mais l'histoire, la culture, la taille de chaque établissement laissent apparaître des spécificités claires. La diversité des organigrammes est le reflet de la diversité des établissements et des manières de concevoir leur organisation.

A l'UPMF, le conseil des directeurs de composante est réuni une fois par mois selon un calendrier établi pour l'année. C'est un lieu d'information réciproque mais qui est également censé permettre de préparer les décisions et la politique en matière de formation. Ainsi a-t-il été associé à la réforme du modèle d'allocation des moyens humains et financiers. Il en va de même pour le fonctionnement des conseils qui n'a fait l'objet, dans aucun des établissements, de remarques particulières. A l'UJF, le CA se réunit mensuellement, ce qui permet à la présidence et à son bureau politique de conserver un contact étroit avec les administrateurs. Un comité technique se réunit au même rythme. A l'UPMF, le CA est, lui, réuni au moins une fois par trimestre, selon, là encore, un calendrier annuel. L'objectif est que le CA se centre sur les décisions stratégiques. Quant au Conseil académique plénier, il débat des questions liées aux stratégies de recherche et de formation de l'établissement. A l'université Stendhal, les conseils, tenus régulièrement, sont perçus comme des lieux de débat, d'échanges et d'application de décisions souvent préparées de façon très avancée dans d'autres instances, réunions de bureau et/ou de directeurs de composante.

La question de la vie démocratique ne semble pas aujourd'hui au sein des établissements un objet de crispation ou de débat. Pourtant, cette question est centrale dans la marche vers la fusion et le restera au sein de l'université fusionnée. Le seul constat commun est le déficit d'implication des étudiants dans la vie démocratique et dans la prise de décision. On peut souligner une tradition de qualité du dialogue social, à l'UJF et à l'université Stendhal. A l'UPMF, après une période plus difficile, le dialogue social et la démocratie interne paraissent aujourd'hui suffisamment assurés pour offrir une participation sérieuse aux différentes catégories de personnels et d'étudiants. Globalement, sur l'ensemble des établissements, le comité n'a pas noté de tensions fortes autour de questions clivantes. Il constate l'absence de culture d'opposition ou de contestations systématiques et un consensus affiché, qui ne doit pas conduire à négliger le travail de communication et de consultation.

II - Pouvoirs centraux et subsidiarité

A l'UJF, les UFR sont principalement concernées par la formation. Un peu en marge du tableau général de fonctionnement de l'université, elles semblent peu associées aux décisions stratégiques, lesquelles sont très fortement conditionnées par la politique de recherche et gérées au niveau des pôles de recherche. Les écoles et instituts internes disposent d'une autonomie importante. Globalement, il y a, à l'UJF, un déficit de pilotage de l'offre de formation, et une grande autonomie laissée, de fait, aux laboratoires de recherche.

A l'UPMF, on trouve plusieurs composantes fortes, notamment les facultés de droit ou d'économie, ou l'institut d'administration des entreprises (IAE), avec lesquelles un dialogue a été construit et qui va jusqu'à une formalisation reposant sur des contrats d'objectifs et de moyens (COM).

L'université Stendhal a anticipé la fusion. A la faiblesse de la dispersion en cinq UFR, l'université a répondu par le regroupement de ses formations en deux UFR, dont le champ des responsabilités est encore limité dans un établissement centralisé.

La répartition des composantes est aujourd'hui la suivante : 14 UFR disciplinaires (7 à l'UJF, 5 à l'UPMF et 2 à l'université Stendhal), 8 écoles ou instituts - dont les IUT (respectivement 4, 3 et 1), quelques composantes

transversales ou services communs dont les SUAPS. C'est un ensemble équilibré par rapport aux effectifs de chacun et pour l'effectif global de presque 40 000 étudiants. La fusion ne modifierait pas cette organisation, les présidents ayant affirmé à plusieurs reprises leur volonté de ne pas changer le périmètre des composantes.

La mission centrale, voire unique, des UFR, est aujourd'hui celle de la formation en licence et en master. Lorsque cette mission est centrale dans l'établissement (UPMF, université Stendhal), l'UFR est une composante essentielle ; lorsque cette mission est seconde par rapport à la recherche (UJF), l'UFR pèse moins dans la vie collective. L'UFR est en effet une pièce essentielle dans l'élaboration de l'ODF. A l'UPMF, le processus d'élaboration se présente comme un exercice d'équilibre et de négociation entre les composantes et le niveau central. Sous la responsabilité du VP CFVU, et après discussion en CFVU, les orientations sont fixées et les critères d'acceptation identifiés : qualité de l'insertion professionnelle, qualité de l'équipe pédagogique et importance des effectifs. L'équipe de niveau central (VP CFVU et représentants de la DIFEVE) se rend ensuite dans les composantes pour amorcer le processus de négociation qui débouche sur la signature d'un COM entre le président et la composante. On trouve à l'université Stendhal une démarche moins formalisée mais comparable, avec une forte implication des composantes : si auparavant le cadrage était fixé par le CEVU et appliqué par les composantes, maintenant s'établit à toutes les phases du processus un dialogue à la fois ascendant et descendant dans lequel les DETU sont des interlocuteurs directs de la CFVU. A l'UJF, l'offre de formation semble par contre peu portée ou pilotée.

La question de l'équilibre des pouvoirs et des responsabilités ne se pose pas de la même façon pour les unités de recherche. Toutes jouissent aujourd'hui d'une certaine, voire d'une totale autonomie. L'éloignement du pouvoir central va encore distendre le lien entre le centre et les périphéries, en laissant posées les questions de la politique scientifique commune, des rapports entre formation et recherche ou d'une politique doctorale commune. Un important effort de structuration en six pôles de recherche a été mené mais il concerne la Comue. Les unités de recherche pourront-elles continuer à fonctionner comme actuellement face à cette nouvelle organisation ? Quelle articulation sera mise en œuvre entre cette nouvelle université et la Comue concernant la recherche ?

Reste la question des écoles et instituts internes (IAE, école de journalisme, Espé, etc.) Seront-ils plus facilement mis au service de la communauté ? Quelles articulations auront-ils avec l'ensemble du dispositif ?

Le processus de fusion en marche

Le texte d'orientation stratégique voté par les CA des trois universités en avril 2014 constitue l'acte fondateur du projet de fusion. Il précise la démarche en mode projet à conduire. La méthode de travail choisie, strictement à l'interne et sans recours à des conseils extérieurs, associe en un temps contraint les responsables politiques et les responsables de services et repose sur les compétences fédérées des personnels des trois universités.

I - La méthodologie

Un comité de pilotage « fusion » (COPIL fusion) créé en mai 2014, réunit une à deux fois par mois les présidents, les vice-présidents des CA, de la recherche, de la formation, des ressources humaines, et les DGS des trois universités et la direction du projet fusion. Ce comité est en charge du portage du projet, sur une durée de 18 mois, pour un objectif de fusion au 1er janvier 2016, objectif officialisé le 2 avril. À ce titre, il a organisé les modalités et le calendrier de mise en œuvre du projet, suit l'état d'avancement des travaux et rend les arbitrages nécessaires. Un comité de pilotage restreint aux présidents, aux DGS et à la direction de projet a également été formé. Une équipe projet, avec recrutement spécifique d'une directrice de projet pour une durée de trois ans, d'un chargé de communication et d'une assistante, suit et structure le dispositif. Une coordination avec les DGS et les organisations en place dans chacun des établissements est assurée hebdomadairement.

Des chantiers opérationnels thématiques ont été identifiés dont certains, dits prioritaires - RH, finances et comptabilité, scolarité, système d'information, patrimoine - ont débuté dès le mois de septembre 2014. Une deuxième puis une troisième vague de travaux couvrant tous les champs d'études possibles, dont l'interface avec la Comue, ont été déployées. Chaque domaine d'activité est piloté par un binôme associant un représentant politique et un représentant administratif dans le respect d'une répartition entre les trois universités. Le rôle des co-pilotes est cadré par une lettre de mission, rappelant les principes directeurs et définissant les actions à conduire : état des lieux, scénarii d'organisation. Dix-neuf groupes opérationnels (GO) ont été ainsi formés en associant les acteurs concernés des universités. Vu l'étendue des sujets à traiter en un temps relativement court, des sous-groupes ou commissions ont souvent été créés pour démultiplier les travaux. En outre, les groupes ont su travailler en interaction avec d'autres groupes ou opérateurs sur des sujets communs.

Une équipe projet opérationnelle uniquement constituée des co-pilotes des groupes prioritaires, du groupe « pilotage » et du groupe « statuts », favorise la mise en cohérence des travaux réalisés à ce niveau.

II - Les résultats obtenus et les travaux en cours

Les travaux et résultats obtenus par chacun des GO « prioritaires » ont été présentés au COPIL fusion et les choix d'organisation ont été arbitrés ou sont en passe de l'être. Il convient de souligner l'implication très forte des personnels en temps et en nombre (plus de 400 personnes « métiers » ont été associées à ce travail), la charge de travail supportée, et l'accomplissement des missions confiées. Les études approfondies et de qualité menées sur les fonctions support sont à saluer. Elles ont permis, pour ce qui les concerne, une avancée significative du projet. Par ailleurs, les résultats des autres groupes sur des sujets d'importance pour la préparation de la fusion sont attendus d'ici à la fin du premier semestre 2015.

L'élaboration des statuts et la construction de l'organigramme de la future université sont en phase d'achèvement. Les organisations des directions générales, à titre transitoire, puis opérationnelles au 1er janvier 2016, sont proposées. Les organisations-cible des directions sont en voie de finalisation. L'organisation des affectations des personnels est prévue ainsi qu'une programmation du recrutement des cadres. Un plan d'accompagnement très dense des personnels est construit en parallèle.

L'ouverture du dialogue social sera assurée dès l'annonce officielle de la date de fusion avec la constitution de groupes de concertation sur des sujets de gestion des ressources humaines (régime indemnitaire, temps de travail, etc.) comportant trois représentants élus (CA-CAC-CT) de chacune des universités et une ouverture des groupes opérationnels appelés à discuter d'enjeux plus globaux. Une stratégie de concertation sera étendue dans chaque université mais aussi en interuniversitaire : assemblée générale, conférence sociale, rencontres régulières entre les présidents et les organisations syndicales. Enfin, un plan de communication avec un site web dédié sera déployé et s'ajoutera à la communication dans les services et les composantes.

La méthodologie employée, le calendrier mis en place et respecté et les résultats déjà obtenus mettent les trois universités en ordre de marche et en situation favorable pour assurer les opérations juridiques, administratives et techniques de la fusion à la date prévue. En capitalisant sur les travaux effectués, sur la dynamique des services et

des groupes opérationnels à conserver, les universités pourraient avoir avantage à formaliser les travaux à venir pour les périodes de pré-ou post fusion.

Le projet pourrait dès maintenant envisager les instances politiques et/ou techniques en charge des différents domaines et favoriser ainsi la continuité de l'action administrative. De même la construction anticipée d'un schéma directeur définissant la trajectoire, les objectifs validés, les modalités de mise en œuvre, les calendriers et les feuilles de route des nouvelles directions avec leurs missions reconfigurées apparaît indispensable pour assurer la synergie de toutes les entités tout en formalisant et priorisant les actions à conduire.

Enfin, plus largement, il appartient aux universités de poursuivre l'imprégnation au sein des instances politiques, des composantes ainsi que d'autres acteurs essentiels comme les étudiants, du projet de fusion et d'aboutir sur les travaux encore en instance.

III - Les champs d'activité : état des lieux et perspectives

1 ● Le pilotage et la gestion

Sur l'ensemble de ces domaines d'activité, les travaux préparatoires à la fusion sont bien avancés tant sur les plans techniques qu'organisationnels et laissent augurer favorablement de sa faisabilité.

1.1 Le pilotage

La responsabilité de la dimension pilotage a été prise en charge par les DGS dès l'automne 2014. Les états des lieux qui relevaient des cellules pilotage dans certaines des universités ont été produits sur les chiffres clés et indicateurs, l'allocation des moyens, la comptabilité analytique, l'informatique décisionnelle, les processus qualité et contrôle interne ou encore le suivi des emplois et de la masse salariale.

Sur le plan organisationnel, le projet aboutirait à la création d'une direction du pilotage en charge des dossiers très transversaux et de la démarche qualité. Des cellules pilotage seraient positionnées dans certaines directions générales et les dossiers seraient transférés en parallèle comme par exemple le suivi de la masse salariale et des emplois qui relèveraient des RH.

Cette structuration à finaliser, à l'échelle de la nouvelle université, semble efficiente. Le nouveau dispositif devrait permettre à la fois de valoriser les capacités d'expertise et d'aide à la décision des directions fonctionnelles sur les travaux pérennes et d'initier ou développer d'autres dossiers ou démarches, et en conséquence, d'amplifier et de conforter le pilotage du nouvel établissement.

1.2 La fonction ressources humaines

Un accent particulier a été mis sur ce point, identifié avec raison comme une des clés de la réussite du processus. L'harmonisation des régimes indemnitaires ou des conditions de travail, la question de l'emploi contractuel, sont des sujets sensibles qui suscitent des inquiétudes. De la qualité des réponses apportées dépendra en partie l'adhésion des personnels au projet - ou leur réserve voire leur rejet.

La collaboration au sein du groupe opérationnel a été facilitée par l'expérience acquise lors du travail déjà réalisé en commun, comme celui autour du projet SIHAM ou de la formation des personnels. L'existence d'outils communs HARPEGE, Win-paie, HELICO a permis d'obtenir rapidement des données pour faire l'état des lieux et poursuivre le travail qualitatif sur la saisie des données comme par exemple du SIRH.

Concernant les personnels Biatss, les situations observées au sein des trois universités ne sont pas très différentes. Ainsi les durées du temps de travail et des congés devraient être alignées rapidement dans le respect de la réglementation, avec en corollaire une réflexion sur l'organisation du temps de travail. Le régime indemnitaire pourrait être rapidement révisé et harmonisé. Pour les enseignants-chercheurs et enseignants, le travail porte sur les modalités de service, les carrières et les primes sans qu'il y ait de disparités majeures. En revanche, les universités ont recours aux contractuels de façon différenciée et le nombre de ces personnels est conséquent, de l'ordre de 500 CDD et CDI sur des missions pérennes pour les trois universités. Un certain nombre d'emplois vacants pourront être mobilisés pour favoriser des titularisations mais aussi améliorer la pyramide des emplois des Biatss (28,6 % catégorie A ; 28,1 % catégorie B ; 43,3 % catégorie C). Ce sujet, particulièrement sensible, sera à gérer sur le temps en période pré mais aussi post fusion.

Pour déterminer l'organisation RH de la future université, un important chantier de diagnostic des processus par thématique a été engagé par chaque université avant mise en commun et proposition de scénarii. Le travail sur

l'organigramme cible est en cours. Le transfert à terme d'une partie de l'activité RH et des personnels vers les composantes est prévu et se fera en fonction de l'organisation de la subsidiarité choisie.

Un remarquable dispositif d'accompagnement des personnels est programmé à différents niveaux et sur plusieurs axes : mobilisation de l'encadrement avec soutien sur la fonction managériale, organisation des affectations selon un plan et un calendrier construits garantissant la transparence et l'objectivation des choix, accompagnement du projet professionnel avec la mise en place d'une cellule de spécialistes carrière-mobilité, prise en compte des risques psycho-sociaux engendrés par la fusion et accompagnement des personnels fragilisés, adaptation des agents aux nouveaux métiers, opération de mobilité.

Sur ce point, diagnostics, méthode, travaux préparatoires, scénarii envisagés, semblent à la hauteur des enjeux.

1.3 La fonction financière et comptable

Le chantier finances-comptabilité a traité les thèmes prioritaires : le pilotage financier avec la définition de la structure budgétaire en liaison avec les organigrammes stabilisés et avec des choix susceptibles d'évoluer sur les exercices suivants, l'organisation des services financiers et comptables, la gestion des achats, le budget, l'implantation de l'outil Sifac.

Ces travaux ont été menés avec une forte anticipation dès septembre 2014, du fait des exigences du calendrier de gestion, et sont largement avancés. Ils devraient permettre la construction du budget dès que les orientations budgétaires seront arbitrées. Ces travaux intègrent également une démarche prospective à saluer qui permettra à la nouvelle université de devenir site pilote pour la mise en place de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). La réflexion pour la mise en place de la comptabilité analytique est également engagée et opportune.

Pour 2016, l'allocation des budgets sera faite à l'image de 2015 et présentée par université. L'harmonisation de l'allocation des moyens aux composantes devrait être assurée à l'horizon de 2017 en articulation avec les contrats d'objectifs et de moyens.

L'étude concernant l'état financier des trois universités et la projection vers l'université fusionnée témoignent d'une situation confortable. Les indicateurs concernant le niveau du fonds de roulement et de la trésorerie sont favorables et bien au-dessus des seuils d'alerte. Néanmoins il appartiendra à l'université de déterminer ses charges structurelles tout en veillant à ses dépenses d'investissement et au financement des amortissements qui sont globalement lourds.

Le budget de l'opération fusion est construit tant en dépenses qu'en recettes. Il intègre les coûts du recrutement de personnels sur des missions nouvelles ou en renfort, de formation et d'accompagnement des services, des prestations externes, des frais de locaux et déménagements avec une vision pluriannuelle depuis l'année de pré-fusion jusqu'à 2019. Au moment de la visite du comité, il s'élève à près de 2 millions d'euros sur 5 ans. A ce montant s'ajoute l'évaluation de l'harmonisation et de la révision des régimes indemnitaires pour 120 000 euros en 2016 et 420 000 euros à compter de 2017. Le financement de ces opérations reste à acter entre une intervention de la tutelle ou/et un prélèvement sur les réserves.

Concernant les achats, les défis sont d'importance : harmonisation des pratiques, mise en place d'une nomenclature unique des achats avec utilisation cohérente, respect des règles d'achat en particulier sur les marchés et groupements de commandes. Le recrutement d'un professionnel en charge de l'achat public est à l'étude et ne saurait qu'être encouragé vu les enjeux et le nouveau dimensionnement de la fonction.

Le recrutement de l'agent comptable de la future université est anticipé sur le poste vacant de l'UJF avec une prise de fonction fin août permettant la préparation des travaux liés à la fusion. La priorité de l'installation de la nouvelle agence comptable est actée.

Des arbitrages sont encore attendus pour la mise en place d'un service facturier, la dématérialisation des factures, la mise en place de centres de services partagés et plus généralement et surtout le niveau de la subsidiarité en matière financière. De ce choix, découlent la mise en place des interactions fines entre la direction centrale et les composantes et en corollaire, les formations des personnels.

1.4 La fonction immobilière et logistique

Concernant le patrimoine, le groupe opérationnel a présenté des scénarii d'organisation au COPIL fusion dès le 27 novembre 2014.

Le nouvel établissement bénéficiera d'environ 200 ETP dédiés à la fonction pour un patrimoine de 500 000 m² soit 77 % des superficies occupées par les membres de la Comue, le solde de 23 % constituant le patrimoine de Grenoble INP. Les périmètres d'activité patrimoniale des établissements du site n'étant pas appelés dans l'immédiat à être modifiés, le travail collaboratif sera poursuivi en particulier avec la Comue qui porte, entre autres, le schéma directeur du domaine universitaire, la conduite du plan campus, le pilotage du CPER.

A partir de l'analyse des organisations actuelles, différentes sur les trois universités, et du constat d'une faiblesse de la coordination entre les établissements, les grands objectifs d'organisation politique ont été repérés. Ils tendent à mettre le nouvel établissement en bonne position pour participer à la conception de la stratégie du site et à son pilotage, élaborer le prochain SPSI et autres schémas directeurs, et développer les outils communs.

La proposition de création d'une direction unique du patrimoine semble acquise avec pour avantage de fédérer toutes les compétences et capacités techniques. Sa structuration reste à achever avec son organisation interne et le positionnement des personnels. La réflexion sur le modèle de gestion définissant la subsidiarité avec les composantes et prévoyant une formalisation précise des relations et articulations entre niveaux est en cours. Le schéma d'installation géographique des administrations centrales est en phase d'élaboration. C'est un point capital et très attendu, pour son impact sur les modes de fonctionnement mais aussi pour sa valeur symbolique.

1.5 Le système d'information

Le groupe opérationnel « système d'information » s'est attaché à associer largement les acteurs du domaine, y compris ceux de l'interuniversitaire, avec l'objectif de construire un projet collectif. L'état de l'existant a montré de nombreux points de convergence, fruit de l'expérience de mutualisation développée et d'une forte anticipation des informaticiens. Plusieurs hypothèses d'organisation ont fait l'objet d'un arbitrage du comité de pilotage du 25 janvier 2015.

Les trois DSI existantes seront fusionnées en une seule DSI fin septembre/début octobre 2015, avec un organigramme fonctionnel cible finalisé et sans modification du périmètre du SIMSU. La DSI sera responsable du pilotage du système d'information et prendra appui d'une part sur le comité du système d'information (COSI) de l'établissement mais aussi sur les COSI des composantes auxquels elle participera. Les composantes bénéficieront d'une subsidiarité qui a été arbitrée et sera formalisée dans les contrats d'objectifs et de moyens (gestion des personnels conjointe, identification des périmètres fonctionnels et budgétaires). En parallèle, les informaticiens des composantes seront appelés à travailler sur les projets communs.

Les travaux en cours portent sur les métiers afin de préparer toutes les opérations préalables à la fusion et nécessiteront des arbitrages par le COPIL ou des décisions collectives auxquels il conviendra de donner suite rapidement. Des renforts en personnels y compris au sein du SIMSU qui porte les applications de gestion ainsi que l'accompagnement de l'Amue sont prévus et validés.

Les problématiques liées au système d'information sont à la fois stratégiques et emblématiques car elles se situent au coeur du processus de fusion. Elles interrogent les solutions utilisées jusqu'à présent par chaque établissement et leur interopérabilité (entre établissements mais aussi au sein même de chacun d'entre eux). Elles exigent également un rapprochement et à terme une harmonisation des processus-métiers eux-mêmes. Elles posent elles aussi la question de la subsidiarité, de l'équilibre entre choix stratégiques communs et autonomie des composantes. Le chantier a été bien identifié et bien conduit. Mais des points sensibles restent en suspens, notamment en raison des contraintes de calendriers (la modernisation des outils RI, les paramétrages de Sifac à l'approche de la GBCP, d'Apogée alors que se préparent de nouvelles maquettes de formation et une accréditation pour la rentrée 2016).

2 ● La recherche

La fusion programmée des trois universités en une seule « UGA » s'inscrit dans le contexte de l'appel IDEX et de la constitution future, au sein de la Comue du même nom, d'un dispositif académique, « tiré vers le haut » par la qualité et la visibilité internationale de la recherche qui y sera menée. L'ambition du projet implique de s'interroger sur la manière dont celui-ci a été anticipé au cours du mandat précédent. Aujourd'hui, les réflexions menées par le GO mandaté sur la manière de développer les relations internationales de la future université semblent encore embryonnaires. La compatibilité, à court terme, et au sein d'un même établissement, d'une fonctionnalité recherche partagée implique que soit déjà avancée la mise en place d'une convergence de thèmes, de procédures et de moyens. Sur ce plan, force est de noter qu'un effort important a déjà été réalisé en amont du travail actuel, en interne à chaque université, et grâce à de nombreuses réunions communes.

Au sein de chacune des trois universités, on peut d'ores et déjà constater :

- Une meilleure articulation entre les diverses instances politiques, administratives et opérationnelles, dans la définition et la mise en œuvre des politiques scientifiques ;
- Le développement d'une culture « projet », passant notamment par l'aide à la réponse aux appels à projets ou pré-projets (vers l'ANR et/ou H2020) ;
- Une tendance à l'harmonisation de la taille et de la forme des UR et vers « l'UMRisation » avec les organismes de recherches nationaux ;
- Une valorisation plus active de la recherche, tournée vers les institutions culturelles et/ou les entreprises régionales ;
- La construction d'un dispositif d'appui aux relations internationales, adapté à chaque université (orientation européenne, prise en compte des politiques des UR), qui mériterait dorénavant une analyse plus globale ;
- La rationalisation et l'amélioration des procédures de constitution et d'utilisation d'une documentation scientifique.

En coordination au sein de la Comue, on constate également :

- Une inscription des activités doctorales dans un collège doctoral commun, visant à faire partager les pratiques (HDR, financement, nombre de doctorants, durées des thèses) ;
- Une inscription de toutes les activités de recherche dans les mêmes pôles de la Comue, avec les responsables d'UR, animés d'une même volonté d'échanges et de construction de champs interdisciplinaires ;
- Un développement de structures fédératives de recherche associant selon les cas deux ou plusieurs universités, autour de thématiques communes, et permettant de monter des projets collaboratifs.

Au-delà de cette convergence organisationnelle, encore soucieuse de préserver les principaux éléments de subsidiarité propres aux cultures endogènes de chaque établissement, une vraie réflexion a présidé à la mise en évidence d'axes de recherche communs. L'émergence de ces champs de recherches résulte bien d'une approche associant des démarches « *top-down* », orientées vers l'objectif central de la fusion et de la mise en place d'un Idex - « construire des objets de recherche interdisciplinaires propres à aborder de manière efficace les grands enjeux sociétaux actuels », et à mieux valoriser les activités « SHS » - et « *bottom-up* », fondées sur les compétences réelles, analysées puis croisées, des communautés scientifiques réunies au sein des trois universités, notamment. Par exemple¹ :

- « Santé » : forte implication médicale, usage des technologies de pointes et capacité d'analyse sociale ;
- « Territoires » : acquisition de données environnementales, technologies durables et intelligences collectives ;
- « Cognition » : technologies de la communication, sciences neurologiques, sciences de la médiation sociale ;
- « Ecoconception » : vers des matériaux, des procédés et des modèles économiques vertueux.

Afin de réussir la fusion, il reste cependant encore quelques efforts de réflexion et d'organisation à fournir, visant à la réduction des différences de point de vue sur l'équilibre des missions de la formation et de la recherche dans l'activité des enseignants-chercheurs, sur les capacités à établir et à effectuer le suivi d'indicateurs comparables sur les activités de recherche, sur la nature et l'éventail des emplois permettant la professionnalisation des docteurs.

3 ● La formation, la scolarité

Le processus de fusion s'inscrit sur le plan de la formation et de son pilotage sur un arrière-fond de tradition de mutualisation et de coopération existante et de paysage disciplinaire clair sans risques de recoupements. Si des avancées restent à faire sur le plan de l'articulation des pratiques et des modes de pilotage, le chemin parcouru jusqu'à maintenant manifeste une démarche à la fois volontariste et prudente.

La préparation de la fusion s'est déroulée ces derniers mois parallèlement à celle de la nouvelle offre de formation qui devait être déposée pour accréditation en juin 2015 et à l'élaboration du projet Idex où sont affirmés les objectifs de pluridisciplinarité et d'attractivité à tous les niveaux de formation, y compris en licence et master. Ces trois projets s'alimentent mutuellement.

¹ Source : dossier Idex.

Dans l'élaboration de l'offre de formation, les trois universités se sont concertées à la fois sur la conception des maquettes et dans la perspective d'une gestion unifiée. Les huit champs disciplinaires constituent le fil conducteur qui permet à la fois la coordination et le développement de l'interdisciplinarité (à l'interne comme avec les autres composantes de la Comue) tout en laissant chacun maître des choix pédagogiques dans ses domaines d'expertise. Ainsi, il a été explicitement décidé de respecter les organisations spécifiques à chaque champ, de ne pas créer de collegium, évitant ainsi une strate de décision supplémentaire, et de ne pas toucher, à ce stade du moins, aux composantes, qu'elles aient fait elles-mêmes l'objet de restructuration ou non.

Les efforts d'articulation des formations se reflètent également dans le travail plus concret de coordination des calendriers, des règlements des études, des modalités de contrôle des connaissances ainsi que de la réflexion sur la valeur en heures des ECTS. Ce travail qui suppose à la fois le recensement de pratiques, l'établissement de principes communs ainsi que des arbitrages nécessaires entre universités ayant des traditions différentes est mené avec une certaine circonspection.

Cette prudence est d'ailleurs bienvenue, car derrière l'apparence d'une tâche aisée de coordination de champs disciplinaires clairement complémentaires et sans chevauchement, se dresse un double pari : recomposer une direction de la formation centrale, capable de jouer tout son rôle dans l'appui au pilotage de la formation, et donner à chaque composante les moyens de son autonomie sur tous les plans, allant de la pédagogie jusqu'à la gestion de l'étudiant.

Le travail de préparation de la fusion a été mené dans le domaine de la formation à des rythmes différents selon les problématiques et leur urgence. Ainsi, les directions des services d'information se sont attelées depuis un certain temps à la mise en relation des différents usages d'Apogée et les équipes des trois universités travaillent à l'opérationnalisation d'Améthys pour répertorier l'offre de formation. Dans certains cas, comme pour les services d'orientation et d'insertion professionnelle, la collaboration est ancienne et l'avenir est envisagé avec une grande sérénité ; dans d'autres au contraire, comme les services de pédagogie universitaire, les contacts à trois sont rares, ce qui est d'autant plus étonnant qu'il s'agit là d'une priorité affichée.

Le chemin vers un régime impliquant pilotage central et subsidiarité semble ainsi complexe, de par les réticences au changement des uns et les fragilités en compétences des autres. Ainsi l'année 2015/2016 est vue comme une année de transition qui devrait permettre d'assurer l'existant, de poser les bases pour des changements immédiats et à long terme. Assez paradoxalement, les principaux risques seraient d'une part d'en oublier l'objectif de devenir une seule université et d'autre part d'être freinés par cette volonté de prudence.

4 ● La culture et la vie étudiante

Les travaux du groupe opérationnel « Culture & Vie étudiante » piloté par le vice-président étudiant de l'UJF et la chargée de mission culture de Stendhal, ont débuté en novembre 2014. L'hétérogénéité des fonctions des participants à ce groupe (les vice-présidents étudiants des trois universités, le vice-président en charge des affaires pédagogiques de l'UJF, la vice-présidente en charge de la réussite en licence, de l'orientation et de la vie universitaire de l'UPMF et la responsable administrative du service action culturelle de l'université Stendhal) illustre parfaitement l'existence de traditions et de pratiques différentes selon les établissements - ce dont les représentants sont conscients - et qui constituent un réel atout dans la volonté commune de travail collectif.

Le travail réalisé a d'ores et déjà permis de cibler les faiblesses mais aussi les forces que le futur établissement unique devra être à même de transformer en atouts majeurs. En matière de diffusion de la culture scientifique et technique, par exemple, une grande dissymétrie entre les pratiques de chaque établissement est pointée. Le travail de réflexion menée à l'heure actuelle devrait conduire à concilier les résultats remarquables des initiatives menées par l'UJF qui souffrent cependant d'un manque de structuration et de pilotage centralisé. Le savoir-faire de l'université Stendhal dans ce domaine permettrait à l'université unique de concilier structuration et résultats.

En ce qui concerne la vie étudiante, le peu d'investissement des élus étudiants, formulé dans les trois établissements, se constate également, à de rares exceptions près, au niveau du travail sur la fusion. Les réflexions portent à l'heure actuelle sur la généralisation d'un bureau de la vie étudiante (BVE) dont seule l'UPMF bénéficie à ce jour, et qui constitue une interface intéressante entre les étudiants et l'administration. Ce BVE pourrait constituer en outre un appui dans la gestion des emplois étudiants, des associations étudiantes, des publics étudiants spécifiques, de l'engagement étudiant et de la formation des élus qui fait cruellement défaut. Un autre pan du travail actuel porte, après la belle réussite du dossier unique de demande de subvention FSDIE, sur la fusion des trois FSDIE, en élaborant une charte unique et des critères communs. Ce serait également l'occasion de combler le manque criant de carte multiservices qui n'a jamais fait l'objet d'une attention particulière de la part des établissements du site, qui se démarque de ce fait des autres sites nationaux.

Les discussions menées par le groupe opérationnel « Sport » visent essentiellement à définir s'il est nécessaire de faire perdurer un SIUAPS, géré au niveau de la Comue, qui permettrait d'intégrer Grenoble INP et l'IEP, ou si la structuration du seul SUAPS de la future université fusionnée, travaillant par le biais de convention avec les autres établissements d'enseignement supérieur du site, serait à même, dans une structure administrative plus simple, d'assurer la visibilité et l'intégration de chacun des partenaires. La réflexion porte également sur la place que le SUAPS aura à tenir dans le futur organigramme, soit en tant que service autonome, soit rattaché au service de formation.

L'ensemble des entretiens menés démontre le dynamisme et le travail des personnes impliquées dans ces groupes opérationnels, ainsi que leur volonté de faire de cette fusion un catalyseur des points forts de chaque établissement impliqué pour en faire bénéficier l'ensemble de la communauté universitaire.

5 ● Les langues ; la documentation

L'enseignement des langues constitue à la fois un formidable atout et un point de fragilité pour la nouvelle université. Un atout car elle peut compter avec l'expertise du LANSAD de l'université, lauréat du seul Idefi de Langues, qui propose un large éventail de formation en 20 langues ; un point de fragilité car le processus d'unification des ressources des trois universités en un seul service ne se fera pas sans peine.

Conscients de ces difficultés et des risques impliqués, les acteurs avancent pas à pas : après l'état des lieux, le scénario institutionnel validé a été le rassemblement des langues en un service au sein de la direction de la formation, service qui s'apparentera à un service commun avec son propre conseil. La question de l'organisation interne de ce service et celle des ancrages pédagogiques des enseignants restaient encore en discussion au moment de la visite. Cependant les acteurs ont affiché la volonté d'y parvenir sans compromettre la fusion

Pour le secteur de la documentation, la réflexion sur la fusion est bien avancée. Le rapport de juillet 2014 produit par le GO « documentation » conclut à la nécessité d'un regroupement de la documentation en un service unique - avec un certain niveau de subsidiarité. C'est à ce niveau que peuvent apparaître des difficultés d'articulation avec les bibliothèques locales des UFR ou des unités de recherche. Cependant, la portée de ce service unique dépasse l'université fusionnée puisqu'il inclura Grenoble INP. Des projets importants sur le plan de l'aménagement des locaux et de la conception sont en cours. Hormis les questions organisationnelles le nouveau service fusionné aura cependant surtout à affronter l'impact financier de l'augmentation arithmétique du nombre d'étudiants sur le coût des collections électroniques.

Vers la nouvelle université

L'un des principes retenus comme fondateur des équilibres internes de la nouvelle université est celui de la subsidiarité, comprise comme descendante, assurant aux composantes (UFR, écoles et instituts internes) une autonomie aussi large que possible et fondée sur la mise en place de COM. On irait donc vers un fonctionnement politique qui diffère, à des degrés divers et pour des raisons variées, des modes de fonctionnement actuellement constatés au sein des trois universités.

La question reste entière des relations qu'entreprendront ces composantes avec le centre : de quelle autonomie disposeront-elles ? Comment seront-elles associées aux réflexions et travaux de la gouvernance centrale, qui, par le fait même de la fusion, va s'éloigner dans la mesure où, comme le comité en a eu à plusieurs reprises la confirmation, aucun niveau de décision intermédiaire n'est prévu entre les composantes et les services centraux de la nouvelle université ?

Par ailleurs, la fusion, si elle ne va pas modifier le nombre et les périmètres des composantes actuelles, va profondément impacter les services centraux qui vont se regrouper. La question reste posée de la distinction entre les missions qui seront administrées en « central » et de celles qui seront dévolues aux composantes. Dans leurs modes d'organisation actuels et les compétences dont elles sont pourvues, toutes ne sont pas sur un pied d'égalité ni prêtes de la même façon à assumer de nouvelles missions.

Cette ambition de gouvernance et de pilotage basée sur le principe de subsidiarité peut ainsi se heurter à d'importantes différences de culture selon les établissements d'origine.

Toutefois le comité souhaite souligner le travail entrepris par les trois universités dans ce domaine. Des réorganisations sont intervenues, selon des logiques diverses mais en réponse à de semblables exigences : simplification, professionnalisation, montée en compétence. Tous les établissements ont procédé à une réorganisation de leurs services centraux - et à un rapprochement des organigrammes. Pour ce qui relève de la sphère administrative, il convient de remarquer qu'au moment de la visite, l'organigramme cible de la future université fusionnée est largement construit ; les choix sont déjà faits et paraissent consensuels. Les propositions des groupes opérationnels sont arbitrées en grande partie. Cependant, les délais très courts dans lesquels le transfert vers la nouvelle université doit être mis en place, loin de privilégier la participation et la répartition large et ouverte de la prise de décision, ont imposé une démarche et une prise de décision très centralisées, dans lesquelles l'implication des présidents et de leurs VP a été décisive.

Par ailleurs, le comité note une diversité des liens entre groupes opérationnels créés pour mener à bien le chantier fusion. Certains GO apparaissent trop cloisonnés, là où une synergie commune paraît indispensable. Des échanges entre groupes sur la formation, l'insertion professionnelle, la vie étudiante, la documentation, la culture, le sport, entre autres, semblent nécessaires, au-delà de la participation d'individus à plusieurs de ces groupes. De la même manière, un lien plus étroit avec l'échelon central et notamment le COPIL est attendu pour suivre et guider l'avancement des travaux et définir un cadre plus précis de construction commune. Une prise en compte de ces attentes serait à même d'apaiser les inquiétudes qui se font entendre face à un calendrier extrêmement serré, dont l'objectif - 1er janvier 2016 - est jugé par certains difficile à atteindre.

Enfin, sans remettre en cause le remarquable investissement des acteurs des groupes opérationnels, il ressort de l'évaluation de chacune des universités qu'un sentiment d'inquiétude se développe au sein des membres de la communauté universitaire qui ne se sentent pas suffisamment impliqués ou informés. Au-delà des responsables de services et des principaux élus, l'avancée des travaux et des réflexions, tout comme le cheminement du projet, ne font l'objet que de peu de retours vers les étudiants et les personnels. Certes, des actions de communication élargies pourront être engagées lorsque la date de la fusion sera arrêtée mais pour l'instant, cela freine la création d'un sentiment de projet commun, alors que l'enjeu est de nature à dynamiser l'ensemble des forces vives des établissements. Il est urgent d'impliquer plus largement dans la réflexion et le processus de construction commune étudiants et personnels, responsables d'associations, élus de filières et des conseils centraux, afin de donner à la concrétisation du projet un caractère démocratique et universel. La question de l'implication des représentants étudiants dans le processus est notamment à repenser dans les meilleurs délais.

La fusion des universités pose également la question des relations entre l'UGA et la Comue pour certains champs d'activité. C'est le cas de l'élaboration de la politique scientifique et du lien aux unités de recherche, fortement dépendants de l'existence et du pilotage des pôles de recherche, mais aussi de l'articulation de la politique et du pilotage en matière de vie étudiante, dont certains volets sont délégués, en tout ou en partie, à la Comue UGA.

Conclusion générale

La fusion des trois universités grenobloises en un seul établissement ne sera plus à la date de publication de ce rapport un projet mais bien une réalité, déjà en œuvre ou imminente. Il n'était donc pas question pour le comité d'évaluer la pertinence de cette décision, ce qui d'ailleurs n'était nullement dans sa mission, mais d'essayer de pointer les atouts dont disposent les acteurs du projet ou les fragilités qu'ils ont à prendre en compte s'ils veulent en faire une réussite durable. Ce qui est patent à l'heure où le comité rédige ce rapport, c'est la solidité du lien qui unit les partenaires dans un projet commun, dans le partage des objectifs qui lui donnent son sens et dans la mobilisation soutenue des compétences et des énergies que nécessite sa mise en œuvre. Les trois universités parlent d'une seule et même voix, ce qui est en soi un gage important de réussite, mais qui ne saurait suffire. Au-delà de la mise en place fonctionnelle et technique, qui est à l'heure actuelle la priorité, elles doivent aussi transmettre à l'ensemble de la communauté embarquée dans cette aventure au long cours, une vision à plus long terme, dans laquelle tous et chacun souhaiteront se reconnaître et s'impliquer.

I – Les atouts et les forces

- Une vision commune et partagée, confortée par des stratégies convergentes, visant à aborder les grands défis du XXI^{ème} siècle par une approche intégrative, associant étroitement sciences de la matière, de la vie et de l'Univers aux sciences de l'Homme et de la Société.
- Une acceptation globale, par les personnels, du principe de la fusion des trois universités, associée à une certaine appétence pour la restructuration du site, fondée sur un tryptique recherche, formation et valorisation, appuyée sur l'innovation et le transfert.
- Une existence d'habitudes de travail en commun tant au niveau politique qu'administratif, et dans les domaines clés : recherche et formation, documentation, gestion patrimoniale, avec le souci de respecter les équilibres de représentation de chaque établissement dans le travail mené vers la fusion.
- Une organisation en groupes de travail, constitués et actifs, dûment mandatés et dotés d'un agenda précis, pour construire les nécessaires éléments du changement, dans tous les domaines clés de la vie universitaire ; une association et une implication des personnels métiers qui garantit la faisabilité de la fusion dans sa dimension opérationnelle (RH, finances, SI, scolarité) et favorise sa sécurisation.
- Des organismes de recherche qui poussent dans la même direction : assurer la réussite de l'Idex, faire de la recherche, notamment en SHS, l'axe dynamisant et structurant du site.

II – Les recommandations

- Le positionnement de la nouvelle université fusionnée - UGA - au sein de l'écosystème grenoblois, vis-à-vis de ses autres partenaires, de la Comue, du projet Idex, aura à être rapidement clarifié. Ce travail permettra ainsi à tous ces acteurs de travailler en bonne synergie pour la réussite du projet de site.
- Pour que le processus de fusion reste dynamique et compris, il paraît nécessaire de développer, dans les plus brefs délais, une stratégie volontaire et concertée d'écoute, d'information et d'implication de tous les personnels, et d'y intégrer les étudiants, jusqu'ici peu engagés - et peu incités à l'être davantage - dans un projet et une ambition collectifs où ils ont toute leur place.
- Le principe, maintes fois affirmé, de subsidiarité au profit des composantes reste à l'heure actuelle sans ligne directrice claire au risque de ne pas suffisamment prendre en compte les différences culturelles existant entre les communautés scientifiques et leurs pratiques. Cette clarification pourrait s'appuyer sur un calendrier, encore peu visible, des étapes voire des obstacles à franchir pour aller progressivement vers l'université unique de Grenoble.
- Afin d'afficher dans ce domaine une ambition digne du projet dans son ensemble, la future UGA pourrait définir comme un de ses objectifs prioritaires une politique de formation plus clairement axée sur l'employabilité et l'insertion professionnelle des étudiants, des sujets encore peu visibles dans le travail entrepris.

Observations des présidents

Observations des Présidents



RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ JOSEPH FOURIER, DE L'UNIVERSITÉ PIERRE MENDES FRANCE ET DE L'UNIVERSITÉ STENDHAL

Les présidents des universités Grenoble 1, Grenoble 2 et Grenoble 3 ont pris connaissance des conclusions rendues par le comité d'évaluation après sa visite effectuée en mars-avril 2015.

Ils souhaitent remercier le président du comité, ainsi que les experts, du travail accompli lors de cette évaluation conjointe.

Le comité reconnaît les grandes orientations stratégiques du processus de fusion, avant l'officialisation de l'Université Grenoble Alpes au 1^{er} janvier 2016, notamment les contraintes financières et matérielles qui imposent une maîtrise rigoureuse de la gestion budgétaire et des ressources humaines.

Conformément au courrier en date du 5 octobre 2015, le document est organisé en quatre parties :

1. Observations du Président de l'Université Joseph Fourier
2. Observations du Président de l'Université Pierre-Mendès-France
3. Observations de la Présidente de l'Université Stendhal
4. Observations des Présidents des universités de Grenoble 1, 2 et 3 sur le projet de fusion.

1. Observations du Président de l'Université Joseph Fourier

L'UJF a pris connaissance des conclusions du rapport définitif du comité d'expertise. Ce dernier s'inscrit dans une période historique pour le site, de restructuration notamment par la fusion des trois universités grenobloises.

Nous nous réjouissons du constat porté à notre stratégie claire, telle que déployée depuis bientôt quatre ans, aux efforts portés en matière de gouvernance et de pilotage.

Notre ambition en matière de recherche ne doit toutefois pas masquer nos actions en matière de formation.

L'UJF a mis en place en 2012 un groupe « valorisation des formations » (VPF - CELAIO – communication - référents OFIP) qui a donné lieu à une première campagne de communication. Les travaux ont mobilisé les données sur les cohortes et les analyses de réussite et devenir des étudiants. Ce travail est à poursuivre en introduisant les données sur les liens entre les dispositifs nombreux, conçus et menés en inter U de manière progressive et les effets réels sur les inscriptions et réussite des étudiants, mais aussi sur l'impact sur les équipes enseignantes (lycée – université) et sur la visibilité par les différents partenaires. Pour cela, l'UJF a également lancé l'écriture des diplômes en compétence afin d'une part de mieux valoriser les parcours de formation auprès des milieux professionnels et de constituer un réseau de partenaires socio-économiques en inter action régulière avec l'Université.

Concernant le processus d'évaluation des formations, l'UJF s'inscrit, en effet, depuis de nombreuses années dans un processus d'évaluation très structuré. Celui-ci s'organise autour d'une chargée de mission, d'une commission « évalform », du service universitaire de pédagogie, d'un ingénieur d'études chargé du support fonctionnel, du service universitaire de pédagogie et de relais (enseignants et gestionnaires) en composante. Chaque mention fait l'objet d'une évaluation et les taux de réponses sont en augmentation constante depuis le début du contrat (environ 40% en moyenne en 2014-15).

Les résultats de l'évaluation des formations (sous forme de rapport) fait l'objet chaque année d'une présentation en CFVU, l'évaluation des enseignements est-elle présentée devant chaque conseil de composante. La marge de progression de l'établissement réside principalement dans la manière d'utiliser les données produites.

Concernant nos engagements en matière de vie étudiante, L'UJF, comme les autres établissements du site, est bien présente et représentée par un VPF Adjoint et le Vice-Président Etudiant à la COMUE qui participent à la mise en place de stratégies en matière de la vie étudiante du site.

Les élus étudiants UJF sont présents dans toutes les instances de l'UJF (Assidus au CFVU en tout cas) participant ainsi de manière très active à la vie de l'établissement. On peut notamment noter leur forte implication dans le cadre du travail conduit par la Commission pédagogique de la CFVU (évaluation, accréditation, évolution des MCC, ...). Ils ont été également incités à participer au schéma directeur de la vie étudiante au niveau de la COMUE et ont fait partie d'un certain nombre de groupes de travail.

Enfin, concernant notre politique « Formation continue et apprentissage », l'ouverture en apprentissage de nouveaux Master sur la période 2011-2015 n'a pas été possible, en partie par la position de la région Rhône-Alpes qui favorise dans ses deux dernières lettres de cadrages les niveaux II et III dans l'enseignement supérieur. Quant aux nouvelles UFA, il faut noter l'ouverture sur la période en 1+1 des DUT Réseaux et Télécoms, Moyens Multimédia et Internet et de la licence professionnelle Bâtiment Performant & Energies. Le passage à une culture de "mission en entreprise" a été favorisé par la mise en place de calendriers où le rythme de l'alternance correspond à une co-formation efficace et par la définition et la validation des missions confiées à l'alternant en entreprise.

2. Observations du Président de l'Université Pierre-Mendès-France

Le rapport du comité d'experts livre une image fidèle de l'évolution de l'établissement depuis la dernière évaluation de 2010. Les appréciations positives formulées globalement sur les réformes entreprises dans le champ de la gouvernance, de la recherche et de la formation n'appellent pas de commentaire.

L'appréciation plus nuancée portée sur les relations européennes et internationales offre des pistes de réflexion bienvenues mais appelle les précisions suivantes. La politique internationale de l'Université Pierre-Mendès-France ne se construit pas au gré des opportunités mais à partir de critères précis, géographiques (proximité, langue, contexte socio-économique), scientifiques (niveau de reconnaissance de l'université) et structurels (type d'institution, ressources, organisation) qui guident le choix des partenaires internationaux. Grâce à une procédure formalisée, les résultats sont rigoureusement suivis et conditionnent le renouvellement des accords. Il y a donc bien une stratégie internationale articulée autour d'un processus de contrôle qualité.

En matière de politique des langues et en réponse à la critique d'absence d'intégration formelle de l'apprentissage des langues dans l'ensemble des cursus académiques offerts, il importe de noter que l'enseignement des langues aux spécialistes des autres disciplines pour les domaines DEG et SHS, en particulier l'anglais de spécialité, a été structuré et renforcé dans la très grande majorité des cursus de formation sur la période 2011-2015, notamment par le truchement des actions de coordination mises en œuvre par le Conseil des langues de l'Université Pierre-Mendès-France, créée en 2012, afin d'intégrer les politiques linguistique et internationale de l'établissement.

S'agissant de l'harmonisation jugée insuffisante de la politique de stage, il importe de noter que le Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle (BAIP), créé en 2011, est un outil d'harmonisation de la politique de stage, dès lors qu'il s'est imposé comme l'interlocuteur privilégié des référents professionnalisation au sein des composantes et qu'il accompagne, au quotidien, les étudiants dans leurs recherches de stage et dans la valorisation de leurs parcours d'études.

L'Université Pierre-Mendès-France assume par ailleurs pleinement l'orientation consistant à décentraliser l'évaluation des enseignements au plus près des étudiants et des personnels enseignants. Ce choix s'accompagne en revanche d'une centralisation de l'évaluation des formations, ce qui participe de la démarche qualité de l'établissement dans le cadre de sa politique de formation.

Certaines initiatives ont été mises en place depuis la visite des experts et vont d'ores et déjà dans le sens préconisé par le rapport. Pour remédier à la faible implication des étudiants, notamment pour combler les manques créés par une vice-présidence étudiants très peu présente, deux chargés de missions « vie étudiante » ont été nommés en juin 2015. Ils assurent la représentation étudiante de l'Université Pierre-Mendès-France chaque fois que nécessaire (groupe opérationnel fusion, conseil des sports, commissions du Crous, de la COMUE, DSP d'EVE, groupes de travail du schéma directeur de la vie étudiante...). Leur implication a été d'emblée très forte dans toutes ces instances. Ils ont par ailleurs réuni au sein du Bureau de la Vie Etudiante (BVE) une petite équipe de responsables associatifs. Le premier résultat concret de ce travail est le lancement en juillet d'un appel à projets extraordinaire pour la création d'une banque alimentaire, dans le cadre du Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Etudiantes (FSDIE).

L'établissement est reconnaissant au comité d'experts d'avoir rédigé un rapport dont l'utilité est indéniable pour mesurer le chemin parcouru par l'Université Pierre-Mendès-France depuis sa dernière évaluation et tracer des pistes de réflexion intéressante à la veille de la fusion des universités grenobloises.

3. Observations de la Présidente de l'Université Stendhal

L'université Stendhal-Grenoble 3 remercie le comité d'évaluation de l'HCERES du travail accompli, et de l'analyse détaillée qui lui a été adressée. Elle se réjouit que le rapport de l'HCERES mette en valeur un nombre importants de points forts de l'université. Néanmoins le rapport appelle de notre part quelques observations et précisions que nous apportons ci-après.

Partie Stratégie et gouvernance.

En ce qui concerne les partenariats culturels de l'université, s'il est vrai que ce sont des partenariats bilatéraux entre l'université et les différentes structures culturelles, cela ne signifie pas pour autant qu'ils ne sont pas structurés. Tous nos partenaires sont invités à nos commissions (notamment commission culture, mais également dans nos conseils) et se trouvent donc régulièrement à la même table de discussion et d'échanges. Au-delà de ces temps de rencontre, nous estimons que ce n'est pas à l'université d'organiser les transversalités entre des acteurs culturels qui se définissent souvent comme concurrentiels entre eux. Par ailleurs nous subissons l'absence de compétence culturelle intercommunale de l'agglomération grenobloise, qui est une des dernières en France à ne pas avoir choisi cette compétence, compétence qui aurait pu permettre d'organiser un réseau territorial de coopération dans lequel nous aurions pu être intégrés par le biais de notre salle de spectacle et par nos formations. Ce point est appelé à évoluer prochainement avec la réforme territoriale (métropolisation).

L'HCERES a bien identifié que l'université a un ambitieux projet culturel qui donnera lieu à la construction de deux nouveaux bâtiments l'EST et la Maison de la Création et de l'innovation. L'EST (espace scénique transdisciplinaire) sera un équipement à vocation pédagogique et expérimentale, dans la logique actuelle d'un continuum recherche – pédagogie – action culturelle. Il comprendra quatre studios de répétition (dont un studio de 150 m2 accessible à certaines activités inter-universitaires, telles l'orchestre des campus et les chœurs des universités), une salle de spectacle de 150 places, un local de stockage de décors et costumes, un atelier de création de décors. Sa vocation est d'encourager la création et la diffusion culturelle au sein du campus. Il sera ouvert à la jeune création et accueillera des projets de création universitaire, issus des formations en lien avec langues, théâtre, cinéma et développés dans le cadre pédagogique et dans le cadre d'associations étudiantes. Il permettra également de valoriser l'activité des filières d'arts du spectacle et de diffusion de la culture en donnant aux étudiants et aux personnels les moyens d'être acteurs de la culture et de confronter leurs pratiques. Il y aura donc une complémentarité de l'EST et de la Maison de la création en matière d'expérimentation et de valorisation.

Par ailleurs, si la Maison de la création et de l'innovation aura bien une fonction de valorisation pour nos disciplines elle n'en est pas le seul catalyseur (comme pourrait le laisser penser le rapport dans sa partie Valorisation et culture scientifique) et elle n'a pas pour vocation d'être un catalyseur de la culture scientifique. En effet, la culture scientifique est une fonction distincte de la valorisation qui sera rapprochée de la culture dans l'UGA (création d'une direction commune culture et culture scientifique et technique dans l'organigramme de l'UGA).

Le rapport relève une certaine « désorientation » de la communauté de Grenoble 3 dans le contexte de mise en place de la COMUE et de la fusion. Au moment de la visite on était dans une période assez lourde d'incertitudes quant à la structuration de ces deux établissements. Depuis le mois de mars les dossiers ont avancé et le calendrier annoncé de déroulement des différentes étapes a été tenu. Plusieurs réunions d'informations, dans des configurations différentes, ont été organisées : notamment une assemblée générale du personnel le 23 avril, plusieurs séances réunissant les personnels de Grenoble 3, pilotes des groupes et des sous-groupes de travail, le 8 septembre deux assemblées générales des deux UFR. Par ailleurs, un site web dédié au projet fusion a été créé et une lettre d'information papier est adressée régulièrement à tous les personnels.

Enfin, le rapport souligne de manière très positive l'engagement de l'établissement dans une démarche qualité tout en relevant qu'elle n'est pas complètement aboutie. Notre volonté était de déboucher rapidement sur la mise au point de procédures et de formulaires dans les domaines administratifs les plus sensibles et impactés par les RCE. A partir du moment où s'est engagée la construction de l'université fusionnée, l'activité de la personne ressource de l'établissement a été réorientée vers le développement de la démarche dans le cadre du nouvel établissement.

Partie Recherche et Formation

L'université a renforcé ses structures d'appui à la formation. Dans le cadre de la DEVE elle s'est dotée d'une cellule d'aide au pilotage de l'offre de formation qui ne fournit pas elle-même d'indicateurs mais qui est en appui et soutien au service d'aide au pilotage central qui produit les indicateurs sur la formation (taux de réussite, effectifs, etc.). Ainsi l'université comporte deux unités produisant des indicateurs et non pas trois : le service d'aide au pilotage, auprès de la DGS, qui fournit les indicateurs concernant les cursus des étudiants et l'observatoire des parcours et de l'insertion professionnelle, au sein du service d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SIO-IP).

En ce qui concerne la place de l'université dans les différents champs de formation il convient de préciser que l'université Stendhal participe à travers les licences droit-langues et économie-gestion-langues au champ « Management des entreprises et économie » et qu'elle participe à travers les licences histoire de l'art-lettres et philosophie-lettres au champ « Sciences humaines et territoires ».

Dans le domaine des enseignements transversaux, les missions du département LANSAD sont les suivantes : formation initiale, ingénierie pédagogique et recherche appliquée. Ce service commun entretient une coopération étroite avec le Service commun de formation continue, dans le domaine de l'enseignement des langues pour spécialistes d'autres disciplines, en particulier des langues à petits effectifs. Il n'a pas de compétence en matière de formation continue ni de recherche.

Partie Réussite des étudiants

Concernant la politique de site pour l'accueil des étudiants à profil spécifique, les compétences sont partagées entre la COMUE et les universités. Dans ce cadre l'université Stendhal a pris toutes ses responsabilités en assurant un service de proximité aux étudiants en situation de handicap (en particulier en matière d'aménagements pédagogiques) en sus des services assurés par la COMUE, et non pas dans l'attente d'un transfert de ces responsabilités comme le mentionne le rapport.

Pour la vie étudiante, si le rapport pointe à juste titre les faiblesses (pas de structure identifiée comme un BVE, organisation de la vie étudiante toute nouvelle via la charte, manque de participation des étudiants à la vie démocratique), le principe de subsidiarité avec la COMUE (et EVE en particulier) ne semble pas avoir été compris ou du moins bien évalué. Le recours des associations à EVE (et sa pépinière) semble être perçu comme un pis-aller ou un moyen

de remédiation aux faiblesses de l'établissement alors qu'il s'agit d'un choix stratégique et ancien. Dans le respect du principe de subsidiarité qui prévaut depuis plusieurs années entre l'université Stendhal et la COMUE (précédemment le GIP puis le PRES), les responsables associatifs sont encouragés à se tourner vers l'association SEVE, organisation à but non lucratif, créée à l'échelle du site, notamment pour gérer le bâtiment E.V.E., pour obtenir le soutien logistique et l'accompagnement nécessaires à leurs activités et projets étudiants.

Il apparaît nécessaire de préciser le rôle du Vice-président étudiant dans les dispositifs de soutien aux initiatives étudiantes financées d'une part par le FSDIE de l'université Stendhal et d'autre part par la COMUE. Pour le FSDIE de l'université Stendhal (d'un montant de 55 000 euros en 2013), en lien avec la DEVE, il accompagne les associations dans la construction du dossier de demande de subventions, puis, en commission, il soutient les demandes, avant de les présenter à la CFVU. C'est un aspect essentiel de son rôle au sein de ce conseil. Dans le cadre de la COMUE pour le dispositif « Etonnez-vous ! » (dispositif équivalent à celui du FSDIE), il présente les dossiers au sein de la CVE.

Par ailleurs, le service culturel assure, en coopération étroite avec le VP étudiant, les services de la COMUE (Bureau des initiatives étudiantes) et EVE, un soutien logistique aux associations pour le montage de leur projet.

Partie Valorisation et culture scientifique

En complément de la remarque formulée ci-avant quant au rôle de la Maison de la création et de l'innovation pour la valorisation, il convient de mentionner que l'université Stendhal est également engagée dans la SATT GIFT où elle dispose d'un siège, partagé avec l'UPMF, au conseil d'administration. La charge de mission valorisation confiée à un enseignant-chercheur a été au cours du deuxième semestre 2014-2015 transformée en une vice-présidence déléguée à la Valorisation et aux partenariats ALLSHS.

Partie Pilotage et gestion

Le rapport souligne une absence de perspective pluriannuelle en ce qui concerne notamment les investissements. Ce constat n'est pas exact car l'établissement réalise d'importants travaux immobiliers dans le cadre de quatre PPI depuis 2012 (rénovation du hall sud, du patio, du hall nord et d'anciens logements de fonction, des amphithéâtres nord). Par ailleurs, passés au RCE au 1^{er} janvier 2012, il nous a été nécessaire d'avoir une observation portant sur plusieurs années afin d'avoir un recul suffisant pour une juste appréciation de nos réelles marges financières. C'est pourquoi nous avons fait preuve de prudence au cours de ces dernières années. Cette prudence toutefois n'a pas été synonyme d'absence de volontarisme : par exemple, en matière d'impulsion et de soutien à l'innovation pédagogique, nous avons dégagé des moyens pour mettre en place un service universitaire de pédagogie (SUP).

Dans le domaine des ressources humaines depuis la réorganisation de la DRH et de la fonction paie, les cadres et l'ensemble de personnels de la DRH sont mobilisés sur la structuration de la future DRH de l'UGA. En ce qui concerne la GPEC, une formation de grande envergure de management est menée dans le cadre des trois universités fondatrices de l'UGA pour l'ensemble des cadres, des DGS aux responsables d'équipes. Par ailleurs, l'université a mis en place une formation de premier niveau relatif au management et à l'accompagnement des composantes pour la prise en charge des métiers de la scolarité en vue d'une nécessaire décentralisation dans le cadre de la fusion.

Enfin, nous sommes d'accord avec le constat fait par l'HCERES sur la nécessité que les UFR s'approprient davantage les domaines de gestion de la scolarité, de la formation et du pilotage. Cette faiblesse est en cours de remédiation. Un plan de déconcentration de la gestion de la scolarité et des formations est en cours de déploiement pour déléguer aux composantes un certain nombre de compétences avec transfert de plusieurs postes du service de scolarité centrale vers les services de scolarité de ces composantes. Dans le cadre de la construction de

l'UGA, un chantier subsidiarité a été ouvert pour organiser la répartition des compétences entre les directions centrales et les composantes de l'université fusionnée.

4. Observations des Présidents des universités de Grenoble 1, 2 et 3 sur le projet de fusion.

Concernant le projet de fusion de l'UGA, les observations de fond ont été transmises lors du rapport dans sa version provisoire. Elles ont toutes été prises en compte, sauf une.

Aussi, estimons nous que ce rapport dans sa version définitive n'appelle pas de remarques particulières.

Nous remercions l'HCERES pour ce rapport qui conforte la démarche mise en œuvre par sa vision extérieure.

Le président de l'Université
Joseph Fourier – Grenoble 1

Patrick LEVY



Le Président de l'Université Pierre
Mendès France – Grenoble 2

Sébastien BERNARD



La Présidente de l'Université
Stendhal Grenoble III

Lise DUMAS



Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
ADUDA	Agence de développement universitaire Drôme-Ardèche
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AHU	Assistant hospitalo-universitaire
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ASTEP	Accompagnement en science et technologie à l'école primaire
Astre	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)
ASUR	Articulation second degré universités (réseau)
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
ATT	Axes transversaux transformants

B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAF	Capacité d'autofinancement
CCA	Chef de clinique assistant
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEMRA	Centre d'étude sur les modes de la représentation du monde anglophone
CER	Compte épargne recherche
CELAIO	Cellule d'accueil, d'information et d'orientation
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission Formation et Vie Universitaire
CG	Conseil général
CGI	Commissariat général à l'investissement
CHRIPA	Centre de recherche en histoire et histoire de l'art Italie, Pays Alps, Intercations internationales
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIO Sup	Cellule d'information et d'orientation
CLES	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
C2i	Certificat informatique et internet
CLV	Centre de langues vivantes
CM	Cours magistraux
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
CODIR	Comité des directeurs
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation pédagogique
COFIL	Comité de pilotage
COSI	Comité du système d'information
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets État-Région, contrat de plan État-Région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPU	Conférence des présidents d'université

CR	Conseil régional
CRBSP	Comité de la Recherche Biomédicale et de Santé Publique
CReSI	Centre de recherche en santé intégrative
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRCT	Congé pour Recherches ou Conversions Thématiques
CRT	Crédit temps recherche
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CUEF	Centre universitaire d'études françaises
CV	Curriculum vitae

D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DAF	Direction des affaires financières
DAJ	Direction des affaires juridiques
DGS	Directeur général des services
DEA	Diplôme d'études approfondies
Depp	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DETU	Directeur des études
DEVE	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DFTIP	Département formations transversales et insertion professionnelle
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGF	Direction générale des finances
DGRH	Direction générale des ressources humaines
DGS	Direction générale des services
DHU/FHU	Structure coordinatrice hospitalo-universitaire (département/fédération)
DIFEVE	Direction des formations et de la vie étudiante
DiForVEIP	Direction pour la formation, la vie étudiante et l'insertion professionnelle
DIREVA	Direction de la recherche et de la valorisation
DMTT	Dispositif mutualisé de transfert de technologies
DRE	Direction de la recherche
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DSI	Direction des systèmes d'information
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EAD	Enseignement à distance
EBE	Excédent brut d'exploitation
EC	Enseignant-chercheur
ECN	Examen classant national
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ELU	Echanges lycée université
ELLUG	Éditions littéraires et linguistiques de l'université de Grenoble
EMBL	<i>European Molecular Biology Laboratory</i> pour la biologie moléculaire
ENT	Environnement numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
<i>Erasmus</i>	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESAD	École supérieure d'art et de design
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESRF	<i>European Synchrotron Radiation Facility</i>
EST	Espace scénique transdisciplinaire
ETP	Équivalent temps plein

EVE	Espace vie étudiante
F	
FC	Formation continue
FLE	Français langue étrangère
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTV	Formation tout au long de la vie
G	
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GEM	Grenoble École de Management
GERCI	Groupe d'études et de recherche sur la culture italienne
GIANT	<i>Grenoble Innovation for Advanced New Technologies</i>
GIP	Groupement d'intérêt public
GIPSA-Lab	Grenoble Image Parole Signal Automatique
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GO	Groupe opérationnel
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRAIN	Grenoble Alpes incubation
GRAVIT	Grenoble Alpes innovation
GRESEC	Groupe de recherche sur les enjeux de la communication
GRH	Gestion des ressources humaines
GUEST	Grenoble <i>university exchange study and training</i>
H	
Harpège	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
I	
IAE	Institut d'administration des entreprises
IEP	Institut d'études politiques
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
IFR	Institut fédératif de recherche
IGB	Inspection générale des bibliothèques
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
ILL	Institut Laue-Langevin
INP	Institut national polytechnique (Grenoble INP)
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
ISO	Organisation internationale de normalisation
ISSO	<i>International students and scholar's office</i>
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LANSAD	langues pour spécialistes d'autres disciplines
LEA	Langues étrangères appliquées
LIA	Laboratoire international associé
LIDILEM	Laboratoire de Linguistique et Didactique des Langues Etrangères et Maternelles
LIG	Laboratoire d'informatique de Grenoble
LIRE	Littératures, idéologie, représentations
LLASIC	Langues, lettres et arts du spectacle, information et communication

LLCE	Langues, littératures, civilisations étrangères
LMI	Laboratoire mixte international
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MEEF	Masters Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MOOC	<i>Massive open online course</i>
MSH-Alpes	Maison des Sciences de l'Homme

O

ODF	Offre de formation
OFEIP	Observatoire des Formations, du suivi des Étudiants et de l'Insertion Professionnelle
Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
OSE	Orientation-stage-emplois
Osu	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

PACES	Première année commune aux études de santé
PCEM1	Premier cycle d'étude médicale 1ère année
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PEC	Portefeuille d'Expériences et de Compétences
PEP	Processus d'Exploration Professionnelle
PES	Prime d'excellence scientifique
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan réussite en licence
PU	Professeur des universités
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

S

SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SATT GIFT	Sociétés d'accélération du transfert de technologies Grenoble Apes <i>innovation fast track</i>
SDSI	Schéma directeur du système d'information
SDV	Sciences de la vie
SEVE	Savoirs, émancipation, vie étudiante (association)
SFR	Structure fédérative de recherche
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	système d'information
SICD	Service inter-établissement de coopération documentaire
SID2	Service inter-établissement de la documentation
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIGAPS	Système d'Interrogation, de Gestion et d'Analyse des Publications Scientifiques
SIMSU	Service informatique mutualisé du site universitaire
SIO-IP	Service d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle

SIRH	Système d'information ressources humaines
S(I)UAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SIUH	Service interuniversitaire handicap
SPI	Sciences pour l'ingénieur
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SRED	Service de la recherche et des études doctorales
SRI	Service des relations internationales
SRI-SI	Dispositif Stratégie de Recherche et d'Innovation pour une Spécialisation Intelligente
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUFA	Service universitaire de formation tout au long de la vie
SUP	Service universitaire de pédagogie
SYMPA	Système de répartition des moyens à la performance et à l'activité

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TGIR	Très grandes infrastructures de recherche

U

UB	Unité budgétaire
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UGA	Université Grenoble Alpes
UMR	Unité mixte de recherche
UMI	Unité mixte internationale
UPMF	Université Pierre Mendès France -Grenoble 2
UPR	Unité propre de recherche
UPS	Unité propre de service
USR	Unité de service de recherche

V-Z

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
UGA	Université Grenoble Alpes
UMR	Unité mixte de recherche
UPMF	Université Pierre-Mendès-France - Grenoble 2
USR	Unité de service et de recherche

V

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

Organisation des évaluations

Les évaluations des universités Joseph Fourier - Grenoble 1, Pierre-Mendès-France - Grenoble 2, Stendhal-Grenoble 3 ont eu lieu du 30 mars au 1^{er} avril 2015. L'évaluation du processus de fusion de ces trois universités a eu lieu les jeudi 2 et vendredi 3 avril 2015.

Université Joseph-Fourier – Grenoble 1

Monsieur Dominique Le Quéau, directeur du rayonnement scientifique, industriel et institutionnel de l'Onera (Sud-Ouest), a présidé le comité d'évaluation.

Ont participé à l'évaluation :

- Michel Audiffren, professeur des universités, STAPS, université de Poitiers, ancien président du comité directeur du réseau national des MSH ;
- Sylvia Benzaken, praticien hospitalier, docteur en médecine, responsable du laboratoire auto immunité, vice-présidente de la CME, CHU Nice ;
- Sébastien Chevalier, professeur des universités, chimie physique des matériaux, ancien vice-président délégué à l'université de Bourgogne en charge de la formation, réussite et insertion professionnelle des étudiants, Université de Bourgogne ;
- Véronique Halloin, secrétaire générale du fonds de la recherche scientifique - FNRS Belgique ;
- Olivier Lopez, doctorant en histoire moderne, Aix-Marseille Université ;
- Lionel Pujol, directeur support opérationnel SATT NORD ;
- Jacques Veyret, inspecteur général honoraire de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique, et Faïza Naït-Bouda, chargée de projet, représentaient le HCERES.

Université Pierre-Mendès-France – Grenoble 2

Monsieur Jean-Pierre Laborde, professeur des universités, université de Bordeaux, ancien président du PRES *Université de Bordeaux*, président honoraire de l'université Montesquieu - Bordeaux IV, a présidé le comité d'évaluation.

Ont participé à l'évaluation :

- André Cartapanis, professeur des universités, Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence ;
- Aloïs Dubois, chargé de cours à l'université Montpellier 2 et à Sup de Co Montpellier, ancien étudiant en management des organisations de l'université Montpellier 2 ;
- Marie-Hélène Fosse-Gomez, professeur des universités, université Lille 2 ;
- Nicole Lacasse, professeur des universités, vice-rectrice associée aux études et activités internationales, université Laval, Québec ;
- Damien Lambertson, professeur des universités, université Paris-Est Marne-la-Vallée ;
- Marie-Anne Lebrec, directrice de l'association Avrile ;
- Martine Pohl, ancienne secrétaire générale adjointe, rectorat de Dijon.

Stéphane Onnée, délégué scientifique, et Dora Chertier, chargée de projet, représentaient le HCERES.

Université Stendhal – Grenoble 3

Monsieur Philippe Baudorre, professeur des universités, vice-président du conseil d'administration (2005-2009), université Bordeaux Montaigne, a présidé le comité d'évaluation.

Ont participé à l'évaluation :

- Ariane Buisson, professeure de lettres classiques, Collège Lelorgne de Savigny (Provins), étudiante vice-présidente du conseil des études et de la vie universitaire (2010-2012), université Paris-Sorbonne ;
- Milad Doueïhi, professeur, chaire d'humanisme numérique, université Paris-Sorbonne ;
- Damien Ehrhardt, maître de conférences, ancien vice-président culture (2012-2015), université d'Evry Val d'Essonne ;
- Florence Housset, secrétaire générale adjointe de l'académie de Créteil ;
- Louis Klee, conservateur général des bibliothèques, directeur de la bibliothèque de l'université de Nice-Sophia Antipolis (1990-2014) ;
- Anne Salazar Orvig, professeure des universités, vice-présidente de la commission des études et de la vie universitaire (2008-2012), université Sorbonne Nouvelle, Paris 3 ;
- Jean Viviers, professeur des universités, vice-président chargé des lettres et sciences humaines (2006-2008), puis des relations internationales (2008-2013), université d'Aix-Marseille.

Xavier Lafon, délégué scientifique, et Marie Salaün, chargée de projet, représentaient le HCERES.

Processus de fusion des trois universités Grenoble 1, 2, 3

Ont participé à l'évaluation :

- Philippe Baudorre, professeur des universités, vice-président du conseil d'administration (2005-2009), université Bordeaux Montaigne ;
- Jean-Pierre Laborde, professeur des universités, ancien président du PRES *Université de Bordeaux*, président honoraire de l'université Montesquieu - Bordeaux IV ;
- Dominique Le Quéau, directeur du rayonnement scientifique, industriel et institutionnel de l'Onera (Sud-Ouest) ;
- Olivier Lopez, doctorant en histoire moderne, Aix-Marseille Université ;
- Martine Pohl, ancienne secrétaire générale adjointe, rectorat de Dijon ;
- Anne Salazar Orvig, professeure des universités, vice-présidente de la commission des études et de la vie universitaire (2008-2012), université Sorbonne Nouvelle, Paris 3.

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique, et Marie Salaün, chargée de projet, représentaient le HCERES.

Les évaluations portent sur l'état des établissements au moment où les expertises ont été réalisées.

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