Universite Pierre Mendès France - Grenoble - UPMF

Rapport Hcéres

▶ **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Universite Pierre Mendès France - Grenoble - UPMF. 2010. hceres-02026167

HAL Id: hceres-02026167

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026167

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Université Pierre Mendès France – Grenoble 2

décembre 2010

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

Rapport d'évaluation de l'Université Pierre Mendès France – Grenoble 2

Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

décembre 2010

Sommaire

Présentation 5

Stratégie en matière de recherche 7

I – Une volonté forte de répondre aux enjeux sociétaux fondée sur un potentiel structuré 7

II – Une recherche de très bonne qualité mais avec une implication insuffisante des enseignants-chercheurs de l'établissement 7

III – Une stratégie et un pilotage de la recherche fermement menés par le conseil scientifique 7

IV – Un service administratif de la recherche et des écoles doctorales efficace et reconnu 8

V – Des moyens financiers incitatifs 8

VI – Une politique scientifique qui veut s'inscrire dans une logique de performance 8

VII – Des écoles doctorales liées à la politique scientifique de l'université 9

Stratégie en matière de valorisation 11

Stratégie en matière de formation 13

I – Une volonté de pilotage transversal qui inquiète les composantes et tend à marginaliser le CEVU 13

II – Des axes stratégiques mal partagés par la communauté universitaire 13

III – Des dispositifs d'accompagnement de l'étudiant en cours de consolidation 14

IV – L'UPMF, établissement pilote en matière de TICE 14

V – La politique documentaire : une stratégie à définir 15

Stratégie en matière de vie étudiante 17

I – Un retard pénalisant en termes de pilotage et de structures d'appui 17

II – Un déficit de soutien à la citoyenneté étudiante 17

III – L'efficacité de l'interuniversitaire en matière de handicap, prévention, santé et qualité de vie étudiante 18

IV – Un pilotage aux contours incertains de la politique sportive 18

Stratégie en matière de relations extérieures 19

I – Une forte implication dans la construction du PRES 19

II – Des relations avec les organismes de recherche à renforcer 19

III – Les efforts importants de l'UPMF doivent être poursuivis et rationalisés dans ses relations avec les milieux socio-économiques 19

Stratégie en matière de relations internationales 21
I – Un pilotage volontariste mais peu suivi d'effet 21
II – De nombreux partenariats pédagogiques à coordonner 21
III – La stratégie globale de la coopération internationale en recherche à construire 22
La gouvernance 23
I – Une équipe de direction soudée et dynamique mais trop nombreuse et s'appuyant sur trop de comités différents 23
II – Une aide au pilotage à renforcer et un management de la qualité à construire 24
III – La dimension stratégique de la gestion des ressources humaines reste à affirmer 24
IV – Une volonté d'asseoir la dimension stratégique de la fonction budgétaire et financière et de sécuriser les procédures 25
V – La politique immobilière : un service à étoffer et une organisation à améliorer pour mettre en place une véritable politique patrimoniale 26
VI – Une cellule hygiène et sécurité bien organisée 26
VII – Une stratégie insuffisante en matière de communication 26
Conclusion et recommandations 27
I – Les points forts 27
II – Les points faibles 27
III – Les recommandations 28
Liste des sigles 29
Observations du président 33
Organisation de l'évaluation 37

Présentation

L'université de Grenoble 2 est une université de sciences juridiques, économiques, de gestion et de l'homme, comportant deux domaines de formation, Droit économie gestion (DEG) et Sciences humaines et sociales (SHS), avec les domaines de recherche correspondants. Elle a été créée en 1970, et c'est en 1991 qu'elle a pris le nom d'Université Pierre Mendès-France (UPMF). L'université à Grenoble est très ancienne, puisque la faculté de droit a été créée en 1339. Les composantes de l'UPMF sont au nombre de 8 : 5 UFR (Droit ; Économie, stratégies, entreprise – ESE ; Sciences de l'homme et de la société – SHS ; Sciences humaines – SH ; Institut d'urbanisme de Grenoble - IUG) et 3 instituts (IAE, IUT de Valence, IUT 2 à Grenoble). L'Institut d'études politiques de Grenoble (IEPG), établissement public administratif, est rattaché par convention à l'UPMF (article 43 de la loi Savary de 1984).

Le potentiel de recherche est composé de 18 unités (8 UMR dont 4 pour lesquelles l'université est tutelle principale, 10 EA, 4 ERT). Parmi ces 18 unités, 13 sont rattachées à une UFR. Pour le prochain contrat, le nombre d'unités de recherche (UR) sera de 20.

Au total, l'UPMF accueille en 2009-2010 18 486 étudiants. La population étudiante se répartit de la manière suivante : 12 045 en L, 6 428 en M, 13 en D. Ce dernier chiffre peut paraître surprenant, mais depuis 2009-2010, les doctorants sont inscrits à l'Université de Grenoble ; les années précédentes, les doctorants étaient en moyenne un peu moins de 750. Parmi cette population étudiante, on compte 5 093 boursiers (soit 27,5 %, un pourcentage en hausse constante), 2 832 étrangers et 4 883 inscrits en IUT.

Au 1er janvier 2009, on compte 665 enseignants et enseignants-chercheurs et 620 BIATOS (dont 179 contractuels) en équivalent temps plein (ETP)[1].

L'université est implantée sur 5 sites : la grande majorité des composantes et des unités de recherche ainsi que la présidence se situent sur le campus de Saint-Martin d'Hères - Gières, partagé avec les autres établissements grenoblois d'enseignement supérieur et de recherche ; l'IUT 2 est au centre-ville de Grenoble ; l'institut d'urbanisme est implanté à Vigny-Musset, dans la périphérie grenobloise comme le campus principal, mais assez loin de ce dernier ; enfin, l'établissement compte deux autres sites éloignés : Valence qui accueille un IUT ainsi qu'une partie des formations en droit et sciences économiques et de l'IAE et Vienne qui accueille un département de l'IUT 2.

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche du site grenoblois se sont unis en 1992 dans un GIP nommé Grenoble Universités, puis, en juin 2009, dans un PRES qui a pris le nom d'Université de Grenoble[2].

---

1 Source : audit IGAENR, mars 2010.

2 Les membres fondateurs du PRES sont au nombre de cinq : l'UJF (Université Joseph Fourier, Grenoble 1, Sciences exactes et expérimentales, médecine, technologie), l'UPMF (Grenoble 2, Sciences juridiques, économiques, de gestion et de l'homme), l'Université Stendhal (Grenoble 3, Sciences humaines et sociales), l'IEPG (Institut d'études politiques de Grenoble) et Grenoble INP (Institut national polytechnique de Grenoble).

Stratégie en matière de recherche

I – Une volonté forte de répondre aux enjeux sociétaux fondée sur un potentiel structuré

Le potentiel de recherche de l'UPMF, composé de 18 unités de recherche, comporte 10 EA (dont 1 pour laquelle Grenoble INP est tutelle principale) et 8 UMR dont 4 pour lesquelles l'UPMF est porteur principal. Sur l'ensemble des UMR, 7 sont contractualisées avec le CNRS, dont 2 avec le triple rattachement CNRS-INRIA-Grenoble 1, et une avec l'INRA. Ces UMR accueillent 46 % des enseignants-chercheurs de l'UPMF. Les enseignants-chercheurs sont également impliqués dans 2 ERT gérées par l'université.

L'organisation de la recherche obéit à une double logique, l'une disciplinaire et l'autre plus transversale qui s'inscrit dans une politique de partenariat avec les établissements de Grenoble, de Chambéry, de Lyon (universités de Lyon 2, Lyon 3 et École normale supérieure de Lyon) et avec le milieu socio-économique environnant.

La mobilisation du potentiel de recherche de l'université s'est fondée sur la nécessité pour les SHS d'apporter des éléments d'analyse dans les grands débats de société et sur la spécificité de la valorisation en SHS qui vise plus à la mise en œuvre de compétences qu'au transfert de technologie proprement dit. L'université a proposé dans ce double cadre la création de quatre structures fédératives de recherche autour des thématiques suivantes :

- Innovation,
- Territoire,
- Santé et Société,
- Europe et International.

L'UPMF s'engage à soutenir les laboratoires qui s'investiront dans ces axes prioritaires en y mettant les moyens humains (postes et allocations doctorales fléchés) et financiers nécessaires. Les opérations immobilières sont quant à elles inscrites dans le cadre du plan Campus et du contrat de projet État-région (CPER). La définition et les périmètres de recherche de ces quatre thématiques transversales ont fait l'objet d'une vaste concertation (conseils, assemblées générales de laboratoires, conférence des directeurs d'unités de recherche). Le potentiel de recherche est également fortement mobilisé dans la perspective du grand emprunt pour préparer la réponse des SHS à l'échelle régionale.

II – Une recherche de très bonne qualité mais avec une implication insuffisante des enseignants-chercheurs de l'établissement

La qualité scientifique de la recherche est reconnue : sur les 11 unités évaluées pour lesquelles l'UPMF est porteur principal, à l'exception d'une unité évaluée C, 1 unité est classée A+, et les 9 autres A. Par ailleurs, on peut noter que l'université compte deux laboratoires d'économie, dont un seul a fait l'objet d'une évaluation positive : une réflexion serait à mener sur ce point.

L'amélioration du niveau de la production scientifique passe par la nécessaire implication de tous les enseignants-chercheurs (EC) dans une activité de recherche reconnue. Or, 50 % des EC de l'université ne sont pas considérés comme produisants. Par ailleurs, 7 % ont une activité dans des laboratoires extérieurs et 16 % ne sont rattachés à aucune UR. Pour remédier à une situation qui la pénalise tant sur le plan financier que sur le plan de sa notoriété scientifique, l'UPMF compte, entre autres mesures, apporter une attention particulière à la définition des profils recherche pour les recrutements à venir.

III – Une stratégie et un pilotage de la recherche fermement menés par le conseil scientifique

Le conseil scientifique (CS), composé de 40 membres, est piloté par le vice-président (VP) CS chargé de la recherche. Il dispose de deux commissions permanentes ouvertes à tous les membres du CS qui le souhaitent : la commission "enseignants" pour tout ce qui relève de la carrière des EC (CRCT, décharges, avancements, délégations…) et la commission "recherche" pour les demandes de financement des activités scientifiques (colloques, post-docs). Avant toute attribution ou tout classement, ces commissions travaillent à proposer des critères clairs et objectifs, garantissant ainsi la transparence et l'équité nécessaires.

Le CS se réunit une fois par mois et, de l'avis des membres élus rencontrés, il fonctionne bien ; les clivages politiques qui ont pu apparaître au moment des élections ont été gommés au profit d'une implication de tous dans la politique de recherche de leur université. La demande des membres du CS est d'être encore plus associés à la mise en œuvre de cette politique, pour l'affectation des moyens, en particulier dans les axes prioritaires, et pour la définition des profils de postes à pourvoir par exemple. L'absence de réunions ou commissions mixtes CA-CS est regrettée par de nombreux acteurs, et le comité d'évaluation partage cet avis.

Par ailleurs, les membres du CS soulignent le risque de recouvrement entre les missions des commissions pérennes et les commissions ad hoc mises en place par l'équipe de direction, par exemple la commission chargée de la carrière des maîtres de conférences (MCF). Une solution à envisager pourrait être la mise en place, pour la réflexion concernant la carrière des MCF, d'une commission mixte composée à la fois des membres de la commission "enseignants" du CS et des membres de la commission "carrière des MCF".

Le lien est étroit entre le CS et la conférence des directeurs d'unités de recherche (CDUR) : il est formalisé par des réunions mixtes CS-CDUR. Le CS n'a en revanche aucun lien institutionnel avec les composantes, ce qui est déploré par un certain nombre de leurs directeurs. En effet, en raison de l'individualisation des unités budgétaires de la recherche, en raison aussi de l'interdisciplinarité croissante des unités de recherche, du poids important de la CDUR, les composantes tendent à être dépossédées de tout regard sur la recherche. Elles sont ainsi cantonnées dans le domaine de la formation, voire de la formation au niveau licence, puisque les écoles doctorales (ED) prennent en charge le niveau D et souvent même le niveau M, en tout cas le M2. Cette situation est désapprouvée par la majorité des directeurs d'UFR, dont la composante tend à devenir un collège universitaire de niveau L. Il est certain que la stratégie recherche est de la compétence du CS et des directeurs d'unités de recherche, mais il faut veiller à ce que le lien formation-recherche ne disparaisse pas. L'équipe de direction, peu consciente semble-t-il de ce réel problème, a là un travail de réorganisation à effectuer.

IV – Un service administratif de la recherche et des écoles doctorales efficace et reconnu

Le service de la recherche et des écoles doctorales, dont le dynamisme et l'efficacité sont loués par tous, comporte 8 agents administratifs (5 en service central, 3 gestionnaires d'ED). Il est piloté par le VP CS, assisté du directeur du collège doctoral et du VP valorisation, ce qui traduit bien la volonté stratégique de l'UPMF d'ancrer les ED dans sa politique de recherche et d'accorder au lien recherche-valorisation toute l'importance souhaitée. Le service assure l'ensemble de la gestion du CS et de ses missions, l'assistance aux UR dans leurs projets et contrats de recherche par le biais de la CDUR et le suivi des ED via le conseil des ED.

Ce service joue par ailleurs un rôle essentiel dans la communication de la politique de recherche de l'université, et donc la rend visible. Sur l'intranet de l'UPMF, le service assure la mise en ligne de toutes les informations et décisions qui relèvent du CS : agenda, actualités, comptes-rendus, bilan des dispositifs financés par le CS, etc. Par ailleurs, le service édite un bulletin, intitulé *Info-recherche*, qui diffuse toute l'actualité de la recherche en SHS : appels à projets, à candidature ou à communication, bourses, prix…

V – Des moyens financiers incitatifs

Le budget de la recherche s'élève globalement à 400 000 € par an pour la période 2007-2010 et provient principalement du financement quadriennal. Le BQR (90 000 €) est constitué par un prélèvement de 12 % sur les laboratoires. Il permet de financer une dizaine de bourses de mobilité (d'un montant forfaitaire de 2 500 € pour les doctorants), les formations transversales des ED et les subventions aux colloques scientifiques. Le soutien au montage de projets ANR et PCRD (jusqu'à 2 500 € par projet) et les crédits temps-recherche alloués aux MCF sous forme de décharge de 64h éq-TD pour préparer leur HDR (3 bénéficiaires en 2009) sont autant de mesures incitatives mises en place pour tenter de corriger les effets du trop faible nombre de publiants.

VI – Une politique scientifique qui veut s'inscrire dans une logique de performance

L'UPMF a fixé dans le cadre de son projet deux objectifs : le renforcement de la performance des UR et l'augmentation notable de l'implication des enseignants-chercheurs en recherche. La mise en œuvre de cette politique repose d'une part sur un suivi dynamique de l'activité des UR, avec autoévaluation à mi-parcours, et d'autre part sur une affectation des moyens transparente et concertée, s'appuyant sur une mesure réelle de la performance. Le service recherche sera renforcé à cette fin par un ingénieur chargé de la production d'indicateurs et d'analyses, avec une utilisation optimisée du logiciel GRAAL.

VII – Des écoles doctorales liées à la politique scientifique de l'université

L'UPMF abrite 6 ED, dont 2 sont cohabilitées, et participe à l'ED régionale de philosophie ; 617 doctorants sont inscrits en 2008-2009[1]. La qualité des 4 ED propres à l'UPMF est très bonne en sciences de gestion (A+), bonne en sciences juridiques (A), mais elle est à améliorer en sciences économiques et en sciences de l'homme, du politique et du territoire.

Le collège doctoral, qui regroupe l'ensemble des directeurs d'écoles doctorales, travaille en lien étroit avec le conseil scientifique et joue ainsi son rôle dans la politique scientifique de l'université (choix de nouvelles thématiques de recherche, allocations de thèses fléchées, politique internationale). Il dispose d'un budget alloué par l'université (compte financier propre géré par le service de la recherche et des écoles doctorales) qui lui permet de financer ses formations transversales et une dizaine de bourses de mobilité internationale (3 mois minimum) pour les doctorants de deuxième année.

Chaque ED assure le suivi de l'insertion de ses docteurs et, de façon générale, cette insertion est très bonne : moins de 5 % de docteurs sont en recherche d'emploi un an après leur thèse, généralement dans des carrières administratives ou de l'enseignement supérieur.

Les thèses sont financées de façon variable selon les ED, de 30 à 50 %, et il faut noter que 20 à 40 % des doctorants sont salariés, principalement enseignants du secondaire. Au total, toutes ED confondues, près d'un tiers des doctorants n'a aucun financement et vit d'emplois précaires. La durée moyenne des thèses est de 4,6 années, ce qui correspond à la moyenne des universités de même typologie.

De façon générale, les doctorants sont très satisfaits de leurs conditions de travail, puisque bon nombre d'entre eux disposent d'un ordinateur et d'un bureau, individuel ou collectif. Ils sont également satisfaits des formations proposées : séminaires des ED, enseignements transversaux théoriques, méthodologiques ou professionnels. L'université a su doter les ED de responsables administratifs capables de jouer, à côté des directeurs d'ED, un rôle essentiel dans l'accueil, l'information et le suivi des doctorants, qui reconnaissent tous leur compétence et leur efficacité.

L'UPMF accueille de nombreux doctorants étrangers d'origines géographiques très diversifiées (46 % des doctorants en 2008-2009 : 16,1 % proviennent d'Europe, 27,8 % d'Asie, 42,9 % d'Afrique, 2,2 % d'Amérique du Nord, 11 % d'Amérique du Sud[2]). Un effort particulier est fait en leur direction : accueil personnalisé, cours de français si nécessaire lorsqu'ils sont présents sur le site, formations à distance lorsqu'ils sont dans leurs pays respectifs. Pour les doctorants sortants, les bourses de mobilité existent en nombre suffisant grâce à la multiplicité des sources de financement, dont celui des ED.

L'UPMF met en place avec succès une culture doctorale qui a permis l'adoption de règles communes et de pratiques transdisciplinaires : encadrement limité à huit thèses (dont au moins quatre financées) par directeur de thèse, moments de rencontre entre les doctorants, séminaires transversaux, actions en direction des doctorants étrangers par exemple.

---

1 Source : MESR-DGESIP / DGRI-SIES, Indicateurs de l'enseignement supérieur – Les établissements – L'Université Grenoble 2 – Pierre Mendès France – Les évaluations de l'AERES – décembre 2009.

2 Source : MESR-DGESIP / DGRI-SIES, Indicateurs de l'enseignement supérieur – Les établissements – L'Université Grenoble 2 – Pierre Mendès France – Les évaluations de l'AERES – décembre 2009.

Stratégie en matière de valorisation

La volonté de développer la stratégie en matière de valorisation a été clairement marquée par l'entrée dans l'équipe de direction d'un vice-président valorisation. Ce vice-président devra veiller à mettre en place une véritable stratégie d'intensification et de ciblage de partenariats diversifiés entre le monde socio-économique et les équipes de recherche, qui couvrent un très large spectre pluridisciplinaire : sciences humaines et sociales, commerce et droit, et même certaines sciences exactes et expérimentales (informatique et réseau).

L'UPMF s'est dotée en 2003 d'un service des activités industrielles et commerciales (SAIC). Les sciences sociales ne créant pas de brevets, l'UPMF n'en possède pas, mais le SAIC gère surtout les contrats de transferts de technologie et la mise en œuvre des compétences (actuellement une centaine de contrats). Cette activité de gestion doit se développer et elle nécessite des améliorations telles que la mise au point d'une comptabilité analytique et la généralisation de l'utilisation des feuilles de temps - time sharing - pour les personnes travaillant dans le cadre de ces contrats. Elle est rémunératrice (12 M€), et ces fonds proviennent principalement du développement des activités internationales (Géorgie, Ukraine, Algérie par exemple).

Les thématiques de l'institut d'urbanisme (politiques publiques, recompositions territoriales, urbanisation, enjeux environnementaux, gestion du patrimoine) trouvent aussi une application dans les politiques territoriales de la Région.

En outre, un projet de fondation (partenariat et recherche) avec des partenaires extra-universitaires est à l'étude ; il pourrait permettre une meilleure insertion des sciences humaines et sociales dans le contexte universitaire grenoblois.

Enfin, les publications sont souvent de bonne qualité, mais l'activité éditoriale est très dispersée (quatre services de publications sur le site, dont un privé) ; l'équipe de direction réfléchit au projet de création d'un pôle éditorial de site et à la mise au point d'une politique éditoriale utilisant extensivement le numérique.

Stratégie en matière de formation

I – Une volonté de pilotage transversal qui inquiète les composantes et tend à marginaliser le CEVU

La création début 2008 d'une direction des formations et de la vie étudiante (DIFEVE) traduit une volonté d'améliorer la coordination et la transversalité, et de franchir ainsi une étape dans la mise en œuvre du LMD en améliorant l'accompagnement et le suivi des étudiants. La DIFEVE est à l'origine de la mise en place de deux commissions qu'elle anime et qui regroupent les responsables pédagogiques des composantes et servent de lieu de réflexion, d'échange et de concertation : la CORELI, qui réunit les responsables de licence générale et leurs homologues en licence professionnelle, et la COREMA, qui réunit les porteurs de mentions de master.

D'après le rapport d'autoévaluation, ces instances fonctionnent en étroite interaction avec le CEVU dont elles alimentent les travaux par leurs réflexions et propositions[1]. Mais la campagne d'habilitation fait apparaître le rôle de chambre d'enregistrement du CEVU qui n'intervient qu'en fin de processus, pour approbation ; le bilan du contrat précédent, par exemple, ne l'a pas fait intervenir ("commenté et débattu avec les responsables de formation, de composantes, de services d'appui"[2]). Ce fonctionnement donne également aux responsables de composantes le sentiment d'être court-circuités sur un certain nombre de dossiers. Les élus étudiants du CEVU ont fait part de leur regret en tant qu'usagers de ne pas être associés à certaines réflexions comme l'évaluation des formations, qui sont traitées dans le cadre des deux commissions.

II – Des axes stratégiques mal partagés par la communauté universitaire

L'offre de formation, organisée en deux domaines (DEG qui rassemble les deux tiers des étudiants ; SHS pour le dernier tiers) comporte 16 mentions de licence, 17 mentions de master, 6 ED propres et une ED territoriale. En outre, 35 Licences professionnelles (LP) sont réparties de manière à peu près égale entre les deux domaines.

Un rapprochement avec l'université Grenoble 3 existe dans le domaine DEG (licences double compétence en langues). Un travail est en cours avec les composantes en général, et entre les composantes SHS et SH en particulier, pour mieux coordonner les premiers cycles et développer des passerelles entre licences générales, diplômes universitaires de technologie (DUT) et LP.

En master, le travail entrepris au cours du contrat quadriennal 2007-2010 n'a pas vraiment permis un resserrement de l'offre mais a donné lieu à une reconfiguration pour une offre qui se veut plus cohérente, plus attractive, et non exclusivement disciplinaire. Celle-ci s'ordonne ainsi autour de trois des quatre axes définis pour la recherche (Innovation ; Europe et international ; Territoire et politiques territoriales). L'établissement montre par cette démarche sa volonté de renforcer la lisibilité et la visibilité de l'offre de formation autour de grandes thématiques qui s'inscrivent dans le contexte des mutations sociales liées au développement des techno-sciences. L'émergence d'un pôle axé sur le territoire semble bien avancée, avec des formations en cohabilitation assez bien évaluées. L'idée d'un pôle axé sur la culture et les métiers de la culture est par ailleurs évoquée par certains acteurs. Cela nécessiterait une réorientation des contenus des masters d'histoire pour développer la dimension professionnalisante de ces formations.

De plus, toutes les formations de l'IUG sont cohabilitées avec l'université Joseph Fourier Grenoble 1 (UJF). Le fait que, sur un même site, un institut d'urbanisme et un institut de géographie qui se sont longtemps ignorés travaillent ensemble, en collaboration avec un institut d'architecture, mérite d'être souligné.

---

1 Source : rapport d'autoévaluation, UPMF, page 9.

2 Source : rapport d'autoévaluation, UPMF, page 8.

Au total, les 16 mentions de licence ont été évaluées de la façon suivante : 1 A+, 5 A, 8 B (principalement dans les deux composantes SHS), 2 C ; et sur les 12 mentions de master évaluées, on relève 7 A et 5 B. Ainsi, la stratégie en matière de formation gagnerait à être mieux élaborée collectivement, mieux comprise et mieux partagée par la communauté universitaire. Une mutualisation de l'offre de formation en collaboration avec Grenoble 3 est à construire. De même, les relations avec l'IEPG devraient être mieux structurées avec une nouvelle convention, en cours d'élaboration.

La politique en matière d'apprentissage est un élément fort de la stratégie universitaire, en relation avec Formasup, et témoigne d'un réel dynamisme. L'apprentissage s'est récemment développé en master : 152 étudiants apprentis en 2007, 157 en 2008, avec un taux de réussite sensiblement plus élevé qu'en formation initiale (en 2007 : 98,7 % contre 81,7 %; en 2008 : 98,1 % contre 81,5 %).

L'offre de formation continue a, quant à elle, évolué au cours du dernier quadriennal en intégrant désormais des formations dédiées (IAE). Le chiffre d'affaires reste stable (2 371 820 € en 2008) et le niveau de développement de la formation continue (FC) est encore trop disparate d'une composante à l'autre. La nomination en juin 2009 d'un VP FC et technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) témoigne de la volonté politique de l'établissement d'agir dans ce domaine.

III – Des dispositifs d'accompagnement de l'étudiant en cours de consolidation

L'établissement s'est inscrit de façon satisfaisante dans le dispositif Orientation active pour tous. Des actions sont menées en direction du secondaire : journée du lycéen commune aux trois universités, passeport lycéen par exemple.

Le Plan réussite en licence (PRL) a donné lieu à un renversement des pratiques habituelles et la CORELI a joué un rôle très important dans la conception des orientations et leur mise en œuvre : développement de l'apprentissage des langues ; meilleur accueil des étudiants, tests de positionnement et repérage précoce des difficultés ; accompagnement renforcé des étudiants (tutorat, référents) ; développement de la professionnalisation (stages) et aide à l'orientation, suivi des parcours et de l'insertion. Ce travail a laissé une place importante aux composantes, avec des dispositifs spécifiques financés dans le cadre de ce plan.

Un centre de langues vivantes a été créé en 1989. Les commentaires des étudiants sont très positifs quant à la pédagogie adoptée, fondée sur la mise en confiance et la recherche d'une autonomie dans la langue. L'enseignement des langues est entré dans la culture de l'UPMF. Le recrutement cette année de 7 professeurs agrégés (PRAG) en langues témoigne d'une volonté politique forte dans ce domaine.

Un Observatoire des parcours et de l'insertion professionnelle est opérationnel depuis octobre 2008. Il est rattaché à la DIFEVE, tête de réseau du Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP). L'insertion professionnelle, jusque-là prise en charge par le SCUIO, a conduit à la mise en place de cet observatoire désormais indépendant. A l'UPMF, comme dans la plupart des universités, il n'existe pas de culture de réseau (annuaire des anciens, etc.) en dehors des instituts. Cela sera envisageable à partir des résultats des enquêtes (L, LP, M). Il n'existe cependant pas de véritable cadrage ni coordination en ce qui concerne cette mission, entre l'observatoire, la DIFEVE et les UFR. Il n'y a pas de conseil, ni comité de pilotage, ni directeur enseignant, et le service ne dépend pas formellement du CEVU.

Les faiblesses résident également dans l'absence de liens formalisés avec les milieux professionnels et les collectivités territoriales. Il est toutefois prévu d'organiser un forum des métiers, et il existe un forum qui associe le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

IV – L'UPMF, établissement pilote en matière de TICE

L'UPMF est un établissement pilote à plusieurs titres en matière de TICE. D'une part, l'établissement était pilote pour la certification C2i, et ce sont chaque année 5 000 étudiants, dont 1 800 issus des sections de techniciens supérieurs (STS) de l'académie, qui présentent cet examen. Le C2i figurera d'ailleurs dans l'ensemble des maquettes de licence dès le prochain projet d'établissement.

L'intérêt de l'UPMF pour les nouvelles technologies en matière d'enseignement apparaît aussi dans l'effort conséquent mené pour la réussite de sa plateforme pédagogique : 2 000 étudiants bénéficient ainsi d'enseignements intégralement délivrés à distance, et 3 000 autres bénéficient d'enseignements enrichis sur cette plateforme.

Au-delà de ce constat très positif, l'université admet sa difficulté à emporter une adhésion forte de la part des composantes. Dans cet esprit, un livre blanc à destination des enseignants est en cours de production, et le niveau central envisage d'intégrer les TICE lors des négociations sur les dotations de moyens aux composantes. Au-delà de ces

mécanismes, il est probablement opportun pour l'établissement d'envisager une dotation supplémentaire en personnel pour le service TICE-EAD (actuellement 5 IGE et 1 secrétaire de catégorie C) s'il entend mener à bien ses projets ambitieux, à l'instar de la refonte du bureau virtuel dont la lisibilité actuelle est loin d'être optimale, comme en convient l'établissement dans son autoévaluation.

V – La politique documentaire : une stratégie à définir

Le site universitaire grenoblois comporte deux services interuniversitaires communs de documentation (SICD) :

- le SICD 1 pour l'UJF et Grenoble INP ;
- le SICD 2, pour l'UPMF (tutelle principale) et Grenoble 3-Stendhal.

Le SICD 2 regroupe en réseau autour d'un catalogue commun la bibliothèque universitaire centrale (BU) et 35 bibliothèques de composantes (BUFR) de taille et importance inégales, et aux identités spécifiques. Avec son site central aux locaux réhabilités, la BU affiche une fréquentation supérieure à 5 000 entrées par jour. L'amplitude d'ouverture tant hebdomadaire (59 h) qu'annuelle (2 176 h) est jugée insuffisante par les étudiants, et le personnel de bibliothèque en est conscient. L'objectif d'une ouverture 72 h par semaine devrait donc être atteint à court terme, si les problèmes de sécurité et de transport urbain liés à une ouverture tardive en soirée sont conjointement pris en compte. Le nombre de places de lecture (1 837) sera augmenté de 200 après travaux à la rentrée 2012. Le SICD 2 et son personnel s'impliquent dans la formation, tant en L qu'en M et en D.

Le manque de moyens financiers du SICD2 constitue un point de difficulté majeure avérée. Le budget annuel de 650 000 € d'acquisitions documentaires ramené au nombre d'étudiants est de 27 € par étudiant, ce qui est très faible comparé à la moyenne nationale (42 € par étudiant). Même si un effort a été fait dans l'amélioration des liens entre BU et BUFR (achats d'abonnements concertés par exemple), il reste une trop forte dispersion des moyens entre toutes ces bibliothèques. L'UPMF consacre en parallèle 500 000 € à abonder les ressources documentaires des laboratoires de recherche et des UFR.

Il sera donc indispensable d'opérer les arbitrages nécessaires pour diminuer de manière significative le nombre de bibliothèques à l'UPMF, et même plus généralement, sur le site.

Enfin, il faut souligner l'existence de deux projets d'envergure s'inscrivant dans une perspective de soutien à la recherche qui sont menés conjointement par les SICD 1 et 2 :

- la généralisation des thèses électroniques ;
- un moteur de recherche commun qui permettra l'interrogation simultanée de ressources documentaires hétérogènes et l'accès au texte intégral. La réalisation est prévue en mars 2011.

Stratégie en matière de vie étudiante

I – Un retard pénalisant en termes de pilotage et de structures d'appui

Le Bureau de la vie étudiante (BVE) a été créé en novembre 2009. Il est doté de seulement 0,6 ETP (catégorie B) et ses missions comme ses modalités de pilotage sont peu précises. En effet, ce service se consacre à l'heure actuelle essentiellement à la gestion du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), mais il semble bien que d'autres missions plus larges se greffent peu à peu, ce qui nécessitera rapidement un personnel en nombre plus important, d'autant que les chargés de mission étudiants, nommés par le vice-président étudiant, sont en lien direct avec le BVE et comptent porter, dans le courant de leur mandat, de nombreux projets.

En outre, le budget alloué au service devra, lui aussi, bénéficier d'un effort de l'établissement s'il entend mener à bien une politique forte en faveur, notamment, des associations et élus étudiants. Il est aujourd'hui en effet essentiellement consacré à des actions fléchées (en particulier 170 K€ de FSDIE et 60 K€ pour le handicap) et ne semble pas permettre réellement la réalisation des nombreux objectifs relevant de ce service : soutien à l'équipe de chargés de mission, organisation d'actions culturelles, dispositif d'emplois étudiants, préparation du CEVU en matière de vie étudiante, développement de la citoyenneté étudiante, par exemple.

II – Un déficit de soutien à la citoyenneté étudiante

Sur les 170 K€ dont dispose le FSDIE en 2010, 32 K€ seulement sont destinés aux initiatives des associations étudiantes. L'établissement a délégué la gestion du fonds social au CROUS, auquel il verse chaque année 15 K€ pour abonder le fonds national d'aide d'urgence, avec en particulier une enveloppe de 5 K€ réservée aux doctorants. La commission sociale d'établissement (CSE), qui gère l'ensemble des crédits FSDIE, examine deux fois par an (à la rentrée et au printemps) les dossiers présentés par des associations, au nombre d'une cinquantaine par an. Les associations étudiantes rencontrées regrettent le manque de communication sur le dispositif, autant que sa lenteur. En effet, à la suite de la présentation en CSE qui émet un avis, une présentation est faite au CEVU, puis une délibération est prise par le CA qui valide le montant accordé à chaque projet. En tout état de cause, les fonds ne sont versés aux associations qu'après la réalisation des projets et la transmission des bilans moral et financier. Il s'écoule ainsi plusieurs mois entre la présentation d'un dossier, la réalisation de l'événement, et le versement effectif du soutien. Une procédure plus efficace doit être envisagée.

De la même façon, l'existence sur le site grenoblois de trois dispositifs distincts de soutien aux initiatives (le FSDIE des universités, le dispositif du CROUS et celui du PRES) ne facilite pas la lisibilité du soutien aux initiatives. Un premier travail, en cours, vise la création d'un dossier commun de demande de subvention, ce qui faciliterait les démarches pour les associations. Un organe commun de présentation et de délibération est souhaitable.

La vie associative de l'UPMF est, de l'avis même des responsables associatifs, essentiellement interne aux composantes. Si l'établissement revendique une quarantaine d'associations, le niveau central ne dispose pas à l'heure actuelle de données précises à ce sujet. Néanmoins, un inventaire des associations est en train d'être mené par le BVE récemment mis en place. De la même façon, aucune réflexion n'est conduite à l'heure actuelle sur la domiciliation des associations et leur conventionnement avec l'université.

Les élections étudiantes ont été marquées, en 2010, par une baisse importante du taux de participation (12,5 % en 2010 contre 18,1 % en 2008 et 17,4 % en 2007). Les causes multiples peuvent en être le calendrier choisi, le manque de communication de l'université à la fois au niveau central et au niveau des composantes, le choix peu judicieux des lieux de vote et un pilotage approximatif des opérations électorales.

Par ailleurs, pour ce qui concerne la valorisation de l'engagement des élus étudiants, une réflexion est en cours, qui devrait conduire à la création d'un diplôme universitaire.

Enfin, une réflexion sur l'utilisation du fonds annuel attribué aux élus (6 K€ par an) ainsi que sur le soutien aux organisations représentatives (supports de communication, formation, frais électoraux, locaux et moyens à disposition, etc.) doit débuter, en associant étroitement la direction de l'université (VP CEVU, VP étudiant) ainsi que les élus des différentes listes.

III – L'efficacité de l'interuniversitaire en matière de handicap, prévention, santé et qualité de vie étudiante

Sur le site grenoblois, le centre de santé est un service interuniversitaire. Ce service bénéficie de dotations en personnel et en moyens qui lui permettent de fonctionner convenablement (35,4 ETP, et 1 M€ de budget consolidé en 2010). Il reçoit chaque année plus de 11 000 étudiants, dont 3 700 issus de l'UPMF en 2008-2009. Ce centre, conventionné, réalise également la visite obligatoire des étudiants étrangers. Cependant, la principale difficulté rencontrée par le service relève de la capacité à toucher les étudiants. A cet égard, une meilleure concertation entre le centre de santé, les services de communication des universités et les associations étudiantes est à mettre en œuvre.

La politique en faveur de l'accueil des personnes handicapées est facilitée par le regroupement de presque toutes les activités universitaires grenobloises sur un même site, ce qui permet une bonne coordination entre l'UPMF et le Service accueil handicap (SAH), service interuniversitaire. L'UPMF a par ailleurs entrepris, sous l'impulsion d'un chargé de mission auprès du président, une campagne ambitieuse d'amélioration de l'accessibilité des locaux, et de sensibilisation. Ces efforts doivent, à l'évidence, être poursuivis.

"Dernier-né" de la coopération interuniversitaire, l'Observatoire de la vie étudiante, créé en 2008, quoique très faiblement doté en personnel, produit depuis deux ans des données chiffrées sur la qualité de vie des étudiants grenoblois. Il faut encore noter qu'une collaboration effective avec les observatoires d'insertion professionnelle des universités se formalise, en particulier avec la mise en place prochaine d'une plateforme commune.

IV – Un pilotage aux contours incertains de la politique sportive

Bien qu'il existe à Grenoble un Service interuniversitaire des activités physiques et sportives (SIUAPS), chaque établissement du site a souhaité conserver, en sus, un service universitaire propre. Les missions respectives de ces deux niveaux sont claires : à tous les SUAPS la gestion des sports collectifs et des enseignements sportifs intégrés aux cursus de formation, au SIUAPS la gestion des installations et des sports individuels.

Ce souhait de conserver quatre services universitaires en plus du SIUAPS est fondé, principalement, sur l'importance du sport pour la construction du sentiment d'appartenance à chaque établissement. De plus, l'UPMF, en avance en matière d'enseignements sportifs intégrés aux formations, reste attachée à leur pilotage dans le cadre pédagogique.

Si, sur le papier, la répartition des missions et moyens de chacun est claire, il s'avère que des problèmes importants de communication entre le SUAPS de l'UPMF et le SIUAPS sont de nature à remettre en cause, à très court terme, la qualité des services rendus à l'étudiant. En effet, la récente suppression des droits supplémentaires perçus lors des inscriptions fait apparaître un difficulté de financement des pratiques sportives intégrées aux formations, ce qui met en péril l'équilibre fragile trouvé jusqu'alors entre le SIUAPS et le SUAPS de l'UPMF. A cet égard, la menace d'une suppression pure et simple des enseignements intégrés peut surprendre : les droits supplémentaires ne peuvent financer des éléments pédagogiques et leur suppression doit s'accompagner de discussions, au niveau interuniversitaire, sur une nouvelle répartition des moyens, afin de ne pas faire disparaître un dispositif remarquable grâce auquel 5 000 étudiants de l'UPMF sont évalués chaque année dans le cadre de leur cursus.

Stratégie en matière de relations extérieures

I – Une forte implication dans la construction du PRES

Après une période d'intense réflexion et de forte dynamique interuniversitaire ayant conduit à la création du groupement d'intérêt public (GIP) Grenoble-Universités, le PRES Université de Grenoble a vu le jour au 1er janvier 2009, rassemblant cinq membres fondateurs : les trois universités (Grenoble 1, 2 et 3), l'IEP de Grenoble et l'Institut polytechnique de Grenoble (Grenoble INP). L'université de Savoie, quant à elle, est candidate pour rejoindre le PRES en tant que membre fondateur et les collectivités territoriales manifestent leur intérêt par un apport financier conséquent (125 M€ à la création du PRES, selon le chiffre donné par le président de l'UPMF). Une démarche importante a vu le jour : la création d'un doctorat unique sous le sceau de l'Université de Grenoble. Les articles scientifiques émanant des quatre universités et des deux instituts portent d'ores et déjà la mention Université de Grenoble.

Le rôle de l'UPMF (dont le président actuel a été président du GIP Grenoble-Universités et premier président du PRES) est actif, volontariste et déterminant, au dire de tous les acteurs auditionnés. L'université trouve en effet de nombreux avantages à cette création : meilleure visibilité internationale de sa recherche (unités de recherche, publications et doctorats), espoir d'une réorganisation de l'offre de formation en SHS sur le site grenoblois, affirmation plus forte de la spécificité des SHS sur un site dont les sciences exactes et expérimentales ont fait la réputation, meilleure synergie avec l'ensemble des forces socio-économiques de la région.

Cependant, l'université marque, avec raison, son inquiétude devant les divergences de vues qui sont apparues au sein du PRES. L'UPMF craint en effet que ces divergences ne conduisent à une limitation des actions du PRES, voire même à son éclatement. L'université participe donc activement au maintien du PRES et à l'affirmation de son assise.

II – Des relations avec les organismes de recherche à renforcer

Pour ce qui est des relations entre l'UPMF et les organismes nationaux de recherche (CNRS, INRA, INRIA), une amélioration et une systématisation des discussions sont à rechercher : le dialogue entre la gouvernance de l'UPMF et ces organismes est à construire, des réunions périodiques sont à instituer et la construction de la stratégie recherche doit être discutée sur le fond entre ces partenaires. La définition des axes, le dialogue avec les équipes ne suffisent pas et il faut, à la demande de ces organismes, bâtir ensemble une véritable stratégie en commun, dans un réel partenariat.

III – Les efforts importants de l'UPMF doivent être poursuivis et rationalisés dans ses relations avec les milieux socio-économiques

Des collaborations étroites avec de nombreuses entreprises (par exemple le pôle de compétitivité ou la plateforme d'innovation du Commissariat à l'énergie atomique (CEA) orientée vers des groupes industriels comme Renault, Bouygues, Alstom) sont en développement et visent en particulier à intégrer les SHS au processus scientifique (Minatec, Idea's Lab, Uman Lab, Minalogic, Innovacs), à la mutualisation de l'innovation et à son analyse dans des domaines divers (technologie de l'habitat, santé, autonomie bien être, etc.). Quelques succès remarquables sont déjà apparents, Minalogic par exemple dans le domaine des micro-nano technologies : 250 projets, implication de nombreux groupes industriels et de 12 centres de recherche.

En dépit de la représentation réelle des acteurs économiques au sein des organes de gouvernance de l'université (CA et CS), le rôle du secteur socio-économique semble souvent insuffisant. Un aménagement des séances de CA et de CS est nécessaire pour donner place à des échanges plus constructifs avec les industriels, voire la Chambre de commerce et d'industrie (CCI), sur les grands axes stratégiques et favoriser l'émergence de projets en commun clairement définis et discutés à ce niveau.

Par ailleurs, le rôle des incubateurs qui travaillent avec l'université doit être souligné car il est remarquable. Ces incubateurs (Grain, Gravit, Petale) rassemblent les principaux acteurs de la recherche publique en Rhône-Alpes (CEA, INRIA, CNRS, UJF, CEMAGREF, CCI, Université Stendhal – Grenoble 3) et nombre de sociétés ou groupes privés (Schneider Electric, SUN Microsystems). Ils favorisent la création de start-up et de contributions industrielles et universitaires dans des domaines variés (110 sociétés créées, 700 emplois, 63 M€) depuis la formalisation d'un concept en laboratoire jusqu'au développement industriel sur un marché prometteur et innovant (TRACIT, MOVEA, ENDO CONTROL, MICRO OLED, KALRAY par exemple).

Enfin, les relations avec le centre hospitalo-universitaire (CHU) sont assez importantes et bien structurées alors que l'UPMF ne comporte pas de composante santé. Ces relations s'inscrivent dans une stratégie de valorisation : les équipes qui travaillent dans la structure fédérative sur le thème santé et société, très pluridisciplinaire, permettent de bien valoriser les recherches en sciences humaines en les rapprochant d'autres disciplines (médecine, neurosciences, santé sociale, par exemple). Des consultations spécialisées comportent des interfaces avec les industriels intéressés par ces recherches sur la démence, les troubles neuro-visuels, la dyslexie, la maladie de Parkinson, et leurs applications possibles.

Stratégie en matière de relations internationales

I – Un pilotage volontariste mais peu suivi d'effet

Une plus forte implication de l'établissement dans la coopération internationale constituait l'un des objectifs du contrat quadriennal de développement de l'UPMF 2007-2010 ; cet objectif n'ayant pas été atteint, en raison du manque de coordination des forces de l'université dans ce domaine, il est à nouveau proposé dans le projet 2010-2014, tant sur le plan de la formation que sur celui de la recherche.

Cette volonté de développer les relations internationales est aujourd'hui marquée par la présence d'un VP relations internationales, qui pilote un Service de relations internationales (SRI). Ce service comprend sept personnes et s'appuie sur un correspondant dans chaque composante ; il est toutefois regrettable que ses activités soient limitées à la formation. Le SRI est donc au cœur de la mobilité des étudiants et de leur gestion : repérage, obtention et gestion des bourses (la gestion des bourses de la Région Rhône-Alpes est passée au SRI depuis trois ans), suivi des programmes d'échange, aide dans les procédures administratives, etc.

II – De nombreux partenariats pédagogiques à coordonner

De très nombreuses coopérations internationales ont été matérialisées depuis de nombreuses années, principalement avec les pays d'Europe et du Maghreb, le Brésil, la Chine, la Russie, les pays de l'Est, dans le cadre des programmes européens (Tempus, Erasmus Mundus, LLP Erasmus). En DEG, les échanges sont particulièrement nombreux et construits.

Au total, parmi ses 18 486 étudiants, l'UPMF compte 2 832 étudiants étrangers, dont environ 2 000 sont présents à l'UPMF et 800 en formation délocalisée à l'étranger (différents masters et doubles diplômes organisés en partenariat pédagogique avec des universités localisées en Suisse, Italie, Allemagne, Russie, Pologne, Slovaquie, Égypte, Maroc, Algérie, Liban, Sénégal, Mali, Djibouti, Côte d'Ivoire, Bénin, États-Unis, Argentine, Brésil, Équateur, Chine, Viêt-Nam, Indonésie). L'établissement devra se doter d'une procédure de suivi de la qualité de ces formations délocalisées et des conditions de délivrance des diplômes. Environ 50 % des étudiants étrangers présents à l'UPMF viennent du continent africain. La proportion des étudiants s'inscrivant à titre individuel, souvent sans aide financière, est encore trop forte : plus des trois quarts en 2008-2009, principalement en licence et master. Cet état de fait provoque toujours des difficultés concernant l'accueil, le séjour, la réussite de ces étudiants. Ainsi, les taux de réussite à l'UPMF des étudiants issus de systèmes éducatifs étrangers inscrits à titre individuel sont de 51 % en licence et 66 % en master, et ces taux sont sensiblement inférieurs aux taux de réussite des étudiants titulaires du baccalauréat français dans cette université (69 % en L et 83 % en M).

Par ailleurs, on observe une mobilité sortante insuffisante : un peu plus de 800 étudiants (stages compris) en 2008-2009. Ce chiffre est en légère augmentation en 2009-2010 (licence et master confondus). Cela est d'autant plus regrettable qu'en plus des bourses européennes, la Région Rhône-Alpes offre un nombre de bourses important dont l'opportunité n'est pas toujours saisie. Les responsables des services de relations internationales de l'UPMF et de l'interuniversitaire essaient de pallier cet état de fait en renforçant la mise à disposition des cours de langues étrangères, en enrichissant le carnet de destinations, en visant des destinations anglophones (pays scandinaves, auxquels on pourrait ajouter le Japon, la Corée, Taiwan, l'Australie, la Nouvelle Zélande).

Au delà des programmes Tempus, Erasmus Mundus, LLP Erasmus, d'autres réalisations intéressantes doivent être signalées : l'Université franco-italienne qui a son siège à Grenoble (financée par le programme Leonardo) ; le centre Confucius ouvert depuis septembre 2009 ; l'espace Europe (droit, économie), structure fédérative pluridisciplinaire très remarquable avec ses diverses thématiques de recherche, des séminaires, des journées d'études, congrès internationaux. Cet ensemble devrait permettre d'accroître la notoriété internationale de Grenoble et de l'UPMF.

III – La stratégie globale de la coopération internationale en recherche à construire

Le SRI est chargé de la mobilité des étudiants en licence et master tandis que le service de la recherche et des études doctorales est chargé de la mobilité des doctorants : une collaboration entre ces deux services serait souhaitable. En revanche, il n'existe pas de service d'appui et de coordination pour les activités internationales dans le domaine de la recherche et pour la mobilité des enseignants-chercheurs. Les collaborations internationales s'établissent, pour la plupart, à partir d'initiatives individuelles. Aucune information n'est disponible pour ce qui concerne les professeurs étrangers invités, la mobilité des enseignants-chercheurs, ou la stratégie globale de collaboration scientifique internationale. Aucune structure particulière telle qu'une cellule Europe n'est mise en place pour repérer les collaborations possibles (à Bruxelles et ailleurs) et répondre aux appels d'offre.

Une mission dédiée à la recherche dans le service des relations internationales permettrait de mieux fédérer les actions. Le rôle de l'UFR comme élément fédérateur entre recherche et formation pour les relations internationales gagnerait à être développé dans tous les domaines disciplinaires, comme il l'est par exemple à l'UFR de Droit.

La création de l'Université de Grenoble pourrait faciliter les relations internationales et la lisibilité de Grenoble à l'étranger, en Europe du Nord (cible actuelle), mais aussi en Asie orientale ou en Amérique du Nord.

La gouvernance

I – Une équipe de direction soudée et dynamique mais trop nombreuse et s'appuyant sur trop de comités différents

Le président s'est entouré d'une équipe de sept vice-présidents, trois statutaires et quatre sur mission, tous élus par le CA sur sa proposition. Cette équipe est volontaire, soudée, dynamique. Deux des vice-présidents viennent d'être élus, l'un pour les finances, l'autre pour la valorisation de la recherche, et ce nouvel apport à l'équipe est enrichissant à deux titres : d'une part, les finances et la valorisation nécessitent clairement d'être mieux pilotées dans cette université ; d'autre part, le vice-président valorisation est nouveau dans les fonctions d'encadrement à l'université. Cette équipe est expérimentée mais certains peuvent lui faire le grief d'avoir connu peu de renouvellement depuis bon nombre d'années.

Pour ce qui est des vice-présidents, on peut s'étonner du fait que le premier vice-président ne soit pas le vice-président du CA, notamment dans le cadre de la loi LRU. Le premier vice-président est en effet le vice-président en charge des affaires interuniversitaires (et donc du PRES). Les affaires interuniversitaires et la construction du PRES sont certes un élément important de la politique universitaire à l'UPMF, cependant il serait plus logique que le premier vice-président soit le vice-président du CA, ce qui rendrait une place plus visible au CA dans la gouvernance. En revanche, les rôles du CS et du CEVU (préparation des dossiers, expertise dans le domaine de la recherche pour le premier, des formations pour le second) sont clairement identifiés, et les propositions de ces conseils sont toujours adoptées par le CA.

Par ailleurs, chaque vice-président sur mission est secondé par un chargé de mission. Même si tous travaillent en bonne harmonie avec le responsable du service administratif en charge du domaine concerné, il apparaît que ces différents niveaux de responsabilités se superposent et ce foisonnement nuit à la lisibilité du dispositif. De même, un nombre important de commissions, de comités et conférences sont mis en place soit de façon permanente soit de façon ponctuelle : par exemple, l'assemblée des directeurs d'UFR, l'assemblée des directeurs d'unités de recherche (structures permanentes), ou bien l'assemblée des responsables de licence ou le comité de réflexion sur la carrière des maîtres de conférence. Il est certes important de réunir régulièrement ceux qui sont en charge de telle ou telle responsabilité, pour favoriser les échanges, faire naître des propositions stratégiques, faire circuler l'information. Mais le foisonnement de ces groupes de réflexion nuit à la lisibilité de l'ensemble, et les réunions sont plus souvent, au dire des participants, un lieu d'information qu'un lieu de création stratégique. Le même reproche est formulé par certains membres des conseils : les projets arrivent au conseil déjà nourris et mis en forme, si bien que le rôle des conseils en est fort diminué. Cette manière de procéder témoigne d'un travail en amont intensif et sérieux de l'équipe de direction, mais ôte aux membres des conseils leur rôle d'acteur dans la stratégie de l'établissement et prive l'équipe de direction d'un soutien qui serait mieux acquis si elle associait davantage, au lieu de la tenir simplement informée, la communauté universitaire et socioprofessionnelle à l'élaboration de sa stratégie, par exemple en lui proposant quelques choix stratégiques à effectuer dans les dossiers présentés. Il est à noter qu'une méthode plus participative a été mise en pratique pour l'élaboration du projet d'établissement : son contenu émane des composantes et des équipes et, de ce fait, la stratégie et les options du projet d'établissement sont largement partagées.

Enfin, la multiplicité de ces assemblées et la grande indépendance des unités de recherche est ressentie par certains directeurs de composantes comme une privation d'une partie de leurs attributions : en effet, quel que soit le statut de rattachement, la plupart des équipes sont totalement indépendantes. En outre, comme le master 2 et le doctorat sont rattachés aux écoles doctorales, on constate un glissement vers une transformation des UFR en collèges de niveau licence. Le président, interrogé sur ce point, trouve satisfaisant cet état de fait, contrairement à certains directeurs d'UFR. Il est à noter que l'UFR de Droit a, elle, pu conserver toutes ses attributions : la formation, la recherche, les relations internationales, sont extrêmement structurées dans le domaine des sciences juridiques, où tous les acteurs parlent d'une seule voix et au nom de l'UFR pour tout ce qui concerne la stratégie. Une meilleure institutionnalisation de l'assemblée des directeurs de composante, avec réunions périodiques, calendrier prévisionnel, rôle stratégique et invitation au CA, permettrait de mieux intégrer ces acteurs essentiels de la politique universitaire dans la construction de la stratégie de l'établissement.

II – Une aide au pilotage à renforcer et un management de la qualité à construire

Le projet d'établissement 2011-2014 traduit la volonté présidentielle de développer la culture de la performance. L'accès aux responsabilités et compétences élargies (RCE) accélère le besoin d'organisation et de sécurisation des procédures. L'université doit rapidement se donner les moyens d'atteindre cet objectif.

Les outils dont dispose l'université sont complets puisqu'ils couvrent les principaux domaines d'activité. Leur niveau d'utilisation s'avère satisfaisant, à l'exception de ceux dédiés au secteur recherche (GRAAL). Cependant, le manque d'interfaces entre ces applications constitue un frein à la construction d'un système d'information cohérent.

Une cellule d'aide au pilotage a été constituée en 1999 avec, dans un premier temps, un ingénieur d'études qui avait une fonction de production de statistiques. Elle a été renforcée en 2008 par l'arrivée d'un deuxième emploi d'ingénieur recruté en qualité de contrôleur de gestion. Le titulaire du poste est particulièrement chargé du suivi de la masse salariale et de la mise en place de la comptabilité analytique. Un emploi de chargé d'études et de projets a également été créé. Ces trois agents sont placés sous l'autorité du directeur général des services. Cependant, le chargé de projets travaille en étroite collaboration avec le président sur des dossiers plus stratégiques principalement liés aux moyens. Cette cellule travaille en bonne collaboration avec les services gestionnaires et l'accès aux RCE entraînera prochainement une montée en puissance de son plan de charge. Il conviendra de renforcer les moyens humains qui la composent afin qu'elle assume pleinement sa mission. Entre autres, le recrutement d'un qualiticien devra être envisagé.

La pratique des tableaux de bord se développe mais elle ne couvre pas tous les domaines d'activité car seul le domaine de la mobilité internationale est couvert en totalité. Le président souhaite la développer.

La démarche qualité n'est pas vraiment déployée. La mise en place de l'Observatoire de suivi des parcours et de l'insertion professionnelle ainsi que celle du logiciel SIFAC en constituent les premiers domaines d'application. Il est urgent de réfléchir à l'organisation du management de la qualité. A l'instar d'autres établissements, l'université pourrait former des auditeurs internes soit auprès d'un prestataire privé, soit en s'appuyant sur son propre potentiel de formation. Ces formations peuvent être mutualisées avec les autres établissements du site.

III – La dimension stratégique de la gestion des ressources humaines reste à affirmer

La direction des ressources humaines est pilotée par la directrice générale des services adjointe, et le vice-président du conseil d'administration est en charge de la mission ressources humaines. Le service se compose de 17 agents dont 3 agents de catégorie A, 5 de catégorie B et 9 de catégorie C. Cette structure des emplois montre un déficit en personnel de catégorie A auquel il conviendra rapidement de remédier eu égard à la montée en charge de l'importance des tâches dans le cadre des RCE. Le service gère sur place l'ensemble du personnel de l'université, à l'exception du personnel de bibliothèques qui relève en partie de la gestion effectuée par le service inter-établissements de coopération documentaire (SICD 2) rattaché à l'UPMF. Dans la perspective de la gestion semi-intégrée des ressources humaines (RH) qui sera mise en place début 2011, une clarification des compétences entre les deux services s'impose. Les composantes disposent d'une cellule de gestion des ressources humaines (GRH) de proximité. Dans le cadre de la gestion centralisée, il conviendra de redéfinir leur rôle et leur périmètre afin d'optimiser les moyens en évitant les doublons de tâches.

Le niveau de développement de l'application HARPEGE est satisfaisant. Les composantes disposent de la lecture des informations mais les IUT peuvent saisir les informations relatives aux agents recrutés sur ressources propres.

Le service s'est structuré dans l'objectif du passage aux RCE en janvier 2011 et le transfert du personnel de l'agence comptable affecté à la paye est programmé. Le suivi de la masse salariale est assuré à partir du fichier de retour paye de la trésorerie générale par la cellule d'aide au pilotage. L'université utilise le logiciel Winpaye comme outil de transfert à la trésorerie générale de données relatives à la paye des agents recrutés sur budget propre. La volonté de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a conduit au recrutement à la rentrée 2009 d'une attachée d'administration sur profil. La démarche est lancée et il conviendra qu'elle monte en puissance rapidement pour le passage aux RCE. Le bilan social de l'établissement est élaboré et mis à jour chaque année.

L'université s'est engagée depuis 2007 dans un mouvement en progression constante de redéploiement d'emplois d'enseignants et de BIATOS. Le bilan entre 2007 et 2009 s'élève à 34 postes d'enseignants-chercheurs et 13 postes de BIATOS redéployés dont 50 % réalisés en 2009.

Le régime indemnitaire du référentiel national des équivalences horaires est en cours de discussion et a été présenté en Comité technique paritaire (CTP) le 18 juin 2010. Il couvre les domaines liés aux responsabilités au sein d'une structure, aux activités pédagogiques, à l'encadrement en formation initiale, continue (alternance, VAE), à l'innovation pédagogique ainsi qu'à l'animation, l'encadrement ou la valorisation de la recherche. L'harmonisation des régimes indemnitaires des BIATOS est décidée mais l'université reconnaît ses difficultés à mener à bien la finalisation d'un dispositif plus abouti.

La direction des ressources humaines (DRH) ne participe pas directement à l'élaboration budgétaire et joue un rôle purement technique auprès de l'agent comptable qui prépare le budget en qualité de chef des services financiers. La dimension RH, dans le cadre des compétences élargies qui se traduira par un besoin de pilotage de la masse salariale au sein d'un budget global, nécessitera une vision plus prospective du dimensionnement des emplois d'enseignants et de BIATOS au service d'une politique d'établissement. Les outils existent et méritent d'être complétés. La volonté d'une dimension stratégique dans ce domaine reste à affirmer. Cela nécessitera de redimensionner la mission du vice-président actuel et d'accorder à la direction des ressources humaines un positionnement adéquat.

IV – Une volonté d'asseoir la dimension stratégique de la fonction budgétaire et financière et de sécuriser les procédures

Le service financier et l'agence comptable ne sont pas séparés. Dans les faits, les personnels sont séparés depuis le 1er avril 2010 suite aux recommandations de l'Inspection générale. Il conviendrait d'établir une convention avec l'agent comptable afin de bien distinguer fonction budgétaire et fonction comptable. Un vice-président chargé des finances et du patrimoine a été élu en mai 2010. Sa mission principale est d'instaurer le dialogue nécessaire avec les composantes pour mettre en place les contrats d'objectifs et de moyens. Ce dispositif témoigne de la volonté présidentielle d'accorder une dimension plus stratégique à l'acte budgétaire. En effet, les diverses auditions révèlent le trop faible niveau d'information des responsables des composantes notamment sur les conséquences de l'accès aux responsabilités et compétences élargies. On constate également dans ce domaine une forte culture de décentralisation.

La préparation budgétaire donne lieu à une réunion interne regroupant le président, le directeur général des services et l'agent comptable mais n'est pas formalisée dans une lettre de cadrage. De ce fait, la construction du budget relève plus d'un acte technique que stratégique, et sa présentation au CA ne permet pas un véritable débat budgétaire, avec choix stratégiques entre différentes options.

Le budget primitif hors masse salariale État (qui s'élève pour 2010 à 50,5 M€, dont 42,2 M€ de fonctionnement et 8,3 M€ d'investissement) est abondé en cours d'exercice par cinq ou six décisions budgétaires modificatives (DBM), sachant qu'une DBM pour information précède systématiquement les DBM pour vote. Les taux d'exécution des dépenses et des recettes par rapport au budget final ne dépassent pas respectivement 78 % et 81 % en 2009. D'ailleurs, les résultats positifs accumulés depuis 2007 accordent à l'université un fonds de roulement pléthorique, très supérieur, fin 2009, à l'objectif de trois mois de fonctionnement fixé pour l'année prochaine. Cette situation pointe l'effort que doit déployer l'université pour ne pas gonfler artificiellement le résultat d'exploitation en respectant la règle du rattachement des recettes et des dépenses à l'exercice. Elle doit également pérenniser la décision prise en 2009 de mutualiser les réserves et de proposer une véritable politique d'investissement. Dans ce cadre, il serait souhaitable de mettre en place des programmes pluriannuels d'investissement.

L'université s'est dotée du logiciel SIFAC qui permettra de pratiquer la comptabilité analytique dont l'utilisation devra monter en puissance au service, notamment, du calcul des ressources propres issues des prestations. Il convient de trouver rapidement des solutions pour éviter la granularité de la structure budgétaire qui, en l'état, conduira à des blocages préjudiciables dans l'exécution des opérations.

Un service facturier a été mis en place à l'agence comptable. Il convient maintenant d'envisager de l'étendre à l'ensemble des composantes.

Le contrôle interne comptable doit être mis en place sans tarder afin de sécuriser les procédures. La direction de l'université en est consciente et un cadre de niveau A sera recruté à la prochaine rentrée pour s'atteler à cette tâche. L'organigramme fonctionnel de l'agence comptable est en cours de formalisation. L'agent comptable rencontre des problèmes de liaison entre l'unité budgétaire recherche et les laboratoires. Un emploi d'ingénieur d'études (IGE) a été dégagé pour y remédier.

On perçoit une volonté d'accorder une plus grande dimension politique à l'acte budgétaire et, dans cette perspective, l'équipe de direction devra réfléchir à l'appui notable qu'apporterait une commission des finances au sein du CA.

V – La politique immobilière : un service à étoffer et une organisation à améliorer pour mettre en place une véritable politique patrimoniale

L'université dispose sur l'ensemble des sites d'un patrimoine immobilier de 96 382 m^2 de surface SHON dont 17 736 m^2 sont affectés à l'enseignement.

Le plan de relance de l'économie a permis d'accélérer les travaux de mise en sécurité et d'accessibilité pour un montant de 1,5 M€. Le plan campus, piloté par le PRES, prévoit pour l'université une enveloppe de 66 M€ consacrée à la réhabilitation des bâtiments AGORA et Sciences de l'homme, la démolition et la reconstruction du bâtiment Droit, ainsi que la construction d'une Maison de l'innovation en lien avec l'Université Stendhal.

Le service Patrimoine, immobilier et logistique (PIL), piloté par un directeur général des services adjoint et à la tête duquel est placé un ingénieur d'études, regroupe 26 personnes et assure pour l'ensemble de l'université, à l'exception des IUT et du SICD 2 qui possèdent leur service propre, la maintenance et la logistique des bâtiments grenoblois. L'entretien des espaces verts est assuré au niveau interuniversitaire. Le nettoyage des locaux et la reprographie sont externalisés. Il convient de souligner l'aberration du maintien de la reprographie à l'UFR Droit. Le projet de reconstruction de celle-ci dans le cadre du plan campus devra mettre fin à cette situation coûteuse.

Le projet de restructuration du PIL est en cours de validation. Il prévoit, à l'échéance de 2011, d'organiser le service en deux grandes fonctions : l'intendance d'une part, pour la maintenance, la logistique, l'entretien, et l'immobilier d'autre part pour les maîtrises d'ouvrages, les réhabilitations et les constructions. Il doit inclure les IUT et le SICD 2. Un IGE supplémentaire sera recruté à cette occasion. Cette initiative s'inscrit dans la volonté affichée de l'université d'améliorer l'efficacité du service. Il conviendra d'accompagner ce mouvement par le renforcement en personnel du service de maintenance. Cette nouvelle organisation devrait accélérer la finalisation d'un schéma directeur de maintenance immobilière qui fait défaut actuellement. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) sera produit fin juin 2010 conformément à la demande ministérielle.

Le PIL utilise un logiciel de gestion patrimoniale (RS ABYLA). Chaque composante utilise un logiciel de gestion de salle et des emplois du temps (AD PLANETE) à l'exception de l'IAE qui gère seul l'utilisation de ses locaux. La valorisation des biens immobiliers dans le bilan est en cours grâce aux éléments transmis par France Domaine. Par conséquent, l'amortissement de ces biens devra être mis en place. Des comités de pilotage thématiques se réunissent périodiquement et ont permis l'avancement des opérations liées aux travaux d'accessibilité, du plan climat, du CPER et de maintenance. Le service assure la maîtrise d'ouvrage des opérations du plan de relance et du CPER avec l'aide d'assistants à maîtrise d'ouvrage.

VI – Une cellule hygiène et sécurité bien organisée

L'université dispose d'un assistant ingénieur hygiène et sécurité rattaché au directeur général des services et qui collabore de manière satisfaisante et constante avec le PIL. Le schéma directeur de sécurité est achevé. Les documents d'évaluation des risques sont bien avancés. La commission de sécurité a levé deux des trois réserves sur les bâtiments sachant qu'elle se réunira fin juin pour vraisemblablement lever la dernière. Il existe un agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO) par composante. Le président a tenu à inclure dans le portefeuille du vice-président chargé des finances le volet patrimonial. Cette démarche récente témoigne de la volonté d'assurer le portage politique de la fonction immobilière. Par ailleurs, le Comité d'hygiène et de sécurité (CHS) fonctionne bien.

VII – Une stratégie insuffisante en matière de communication

Le service de la communication de l'UPMF bénéficie de 3 ETP (1 IGE chef de service, 1 catégorie C chargé du rédactionnel, 1 personnel contractuel chargé des graphismes) ainsi que de 0,5 ETP consacré au secrétariat. Essentiellement tourné vers la communication interne, le service placé sous l'autorité d'un chargé de mission du président envisage aujourd'hui un recrutement complémentaire, en poste contractuel, pour le suivi des relations avec la presse, ce qui constitue une priorité.

D'une manière générale, une grande marge de manœuvre est laissée aux composantes, notamment en matière de communication externe sur l'offre de formation. Pour ce qui concerne l'international, le SRI agit de son propre chef. Depuis peu, les noms de domaine internet ont été unifiés, mais la présidence a pleinement conscience du problème d'affichage de l'identité "UPMF". Dans ce cadre, la mise en place prochaine d'une plateforme intranet unique, alors que coexistent aujourd'hui un intranet central et des intranets propres à certaines composantes, doit être soulignée.

Une réflexion doit être menée, à l'interne (composantes, services) puis avec le PRES, sur les champs de compétence de chacun, afin que la stratégie de communication soit unifiée.

Conclusion et recommandations

L'UPMF est une université organisée en deux grands domaines de formation : droit économie gestion, et sciences humaines et sociales, et qui accueille 18 486 étudiants dont 2 832 étrangers d'origines très diversifiées. Son potentiel d'encadrement s'élève à 665 enseignants et enseignants-chercheurs.

L'université bénéficie d'un environnement universitaire très dense sur le site grenoblois, d'un solide potentiel humain de recherche et d'enseignement, d'une volonté ancienne et apparemment forte d'union entre les acteurs du site, et ces éléments constituent pour elle des atouts considérables. Mais l'observation révèle aussi un émiettement des composantes SHS qui, sur le site, sont réparties entre deux universités et, à l'UPMF, entre deux UFR, provoquant dans ce domaine un manque total de lisibilité et de visibilité.

Si la recherche de l'UPMF est fermement pilotée avec l'affirmation d'une identité SHS capable d'interagir avec les sciences et technologies, un trop grand nombre d'enseignants-chercheurs restent non impliqués dans des équipes de l'établissement, ce dont l'université a parfaitement conscience. La stratégie en matière de formation demande quant à elle à être plus clairement établie.

L'université, en prévision du passage aux RCE, a impulsé une modification de ses modes de fonctionnement, ce qui a comme conséquence le déplacement des centres de décision. A cet égard, la réorganisation et la rationalisation des services est indispensable, notamment en matière de documentation et de gestion du patrimoine.

La forte capacité d'autoévaluation, sans concessions, visant la recherche de solutions pour les problèmes mis en lumière, devrait permettre à l'UPMF de surmonter ses difficultés de gouvernance.

I – Les points forts

- 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, ce qui conforte l'identité de l'UPMF ;
- 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 ;
- Une bonne utilisation de l'autoévaluation.

II – Les points faibles

- Une gouvernance dispersée qui n'associe pas assez les composantes et les conseils statutaires à la construction de la stratégie ;
- Une offre de formation qui manque de lisibilité et de cohérence ;
- Un nombre important d'EC non produisants et non inscrits dans une équipe de recherche, avec un suivi de l'activité de recherche qui n'a pas encore été mis en place ;
- Une absence de politique structurante en matière de documentation avec une grande dispersion des bibliothèques ;
- Une vie étudiante insuffisamment pilotée et à reconsidérer en matière sportive.

III – Les recommandations

- 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 ;
- Poursuivre les actions déjà entreprises (mesures incitatives, définition ciblée des profils recherche pour les recrutements à venir) et en imaginer d'autres pour augmenter l'activité de recherche de l'ensemble des enseignants-chercheurs ;
- Définir au niveau de l'université et du site grenoblois une stratégie de rassemblement des SHS tant en matière de formation que de recherche ;
- Construire une véritable politique de relations internationales, associant formation et recherche, et structurer le SRI dans cette perspective ;
- Faire de la politique budgétaire, de la GRH et de l'ensemble des services centraux des instruments de la politique de l'université.

Liste des sigles

A

ACMO	Agent chargé de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche

B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BIATOS	(Personnel) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire
BUFR	Bibliothèque d'unité de formation et de recherche
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDUR	Conférence des directeurs d'unités de recherche
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CEMAGREF	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CORELI	Commission des responsables de licence
COREMA	Commission des responsables de master
CPER	Contrat de projets État-région
CRCT	Congés pour recherches ou conversion thématique
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSE	Commission sociale d'établissement
CTP	Comité technique paritaire

D

D	Doctorat
DBM	Décision budgétaire modificative
DEG	Droit, économie, gestion
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGRI	Direction générale de la recherche et de l'innovation
DIFEVE	Direction des formations et de la vie étudiante
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EAD	Enseignement à distance
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
ERASMUS	*European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
ERT	Équipe de recherche technologique
ESE	Économie, et stratégies, entreprise
ETP	Équivalent temps plein

F

FC	Formation continue
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GIP	Groupement d'intérêt public
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRAAL	Gestion de la Recherche, Application concernant les Activités des Laboratoires (logiciel)
Grenoble INP	Institut national polytechnique de Grenoble
GRH	Gestion des ressources humaines

H

HARPEGE	HARmonisation de la Gestion des Personnels (logiciel)
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IEP	Institut d'études politiques
IEPG	Institut d'études politiques de Grenoble
IGE	Ingénieur d'études (ITRF)
INRA	Institut national de recherches agronomiques
INRIA	Institut national de recherche en informatique et automatique
IUG	Institut d'urbanisme de Grenoble
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1ère année, 2e année, 3e année
LLP	*Lifelong Learning Program* (programme d'échange européen)
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MCF	Maître de conférences
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

P

PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PIL	Patrimoine, immobilier et logistique (service)
PRAG	Professeur agrégé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan réussite en licence

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines

S

SAH	Service accueil handicap
SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SH	Sciences humaines
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences de l'homme et de la société
SHS	Sciences humaines et sociales
SICD	Service inter-établissements de coopération documentaire
SIES	(sous-direction des) Systèmes d'information et des études statistiques (MESR)
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable (logiciel)
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SRI	Service de relations internationales
STS	Section de techniciens supérieurs
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives

T

TD	Travaux dirigés
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UJF	Université Joseph Fourier (Grenoble 1)
UMR	Unité mixte de recherche
UPMF	Université Pierre Mendès-France
UR	Unité de recherche

V

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

Observations du président

Grenoble, le 10 septembre 2010

Observations de la présidence sur le rapport AERES d'évaluation de l'UPMF, mai 2010

La présidence de l'Université remercie le comité d'évaluation de l'AERES pour la qualité de son travail et l'utilité de la pertinence des réflexions contenues dans son rapport sur la gouvernance de l'Université Pierre Mendès France.
Consciente de la difficulté de l'exercice d'audit, l'équipe présidentielle tient d'abord à souligner que l'université Pierre Mendès France, confrontée –au même titre que l'ensemble des Universités françaises- aux réformes législatives, réglementaires et administratives intervenues depuis 2007, s'est résolument engagée dans leur mise en œuvre en adaptant son fonctionnement à la lettre et à l'esprit de ces réformes. Sans doute, au regard de l'importance des bouleversements induits (notamment avec les RCE), la dynamique enclenchée n'est pas achevée et les équilibres institutionnels sont encore susceptibles d'évoluer. Mais l'équipe présidentielle considère que l'évaluation de l'université qu'elle a l'honneur de diriger serait incomplète si elle en restait à une photographie figée de l'état des lieux sans prendre suffisamment en compte l'action entreprise dans ses objectifs et dans ses résultats.
De façon plus précise, l'équipe présidentielle souhaite faire part de ses réactions à la lecture de certains éléments d'analyse contenus dans le rapport du comité d'évaluation.

1) Stratégie en matière de recherche

I – Une volonté forte de répondre aux enjeux sociétaux fondée sur un potentiel structuré

a) Rapport Page 6 : « Par ailleurs, les membres du CS soulignent le risque de recouvrement entre les missions des commissions pérennes et les commissions ad hoc mises en place par l'équipe de direction, par exemple la commission chargée de la carrière des MCF. Une solution à envisager pourrait être que, pour la réflexion concernant la carrière des MCF, une commission mixte composée à la fois des membres de la commission « enseignants » du CS et des membres de la commission « carrière des MCF » soit mise en place. »

C'est dans cet esprit qu'a été constituée cette commission : sur 15 membres, 4 membres du CA étaient présents et 3 du CS.
Il est donc inexact de croire que les « organismes pérennes » de gouvernance sont ou ont été négligés. Mais, dans une université composée de docteurs (plus de 500), il serait dommageable de se priver de compétences idoines, capables d'enrichir la réflexion de l'université. Dans le cas d'espèce, le « collectif de soutien des MCF » n'a pas été impulsé par un ou des élus mais par un ensemble de jeunes MCF concernés. Faut-il les ignorer ?
Nous pensons que le management ouvert et participatif, relevant du mouvement qualité, est beaucoup plus créatif et constructif. Les conseils, plus politiques, sont là pour valider les orientations proposées et, à ce titre, votent alors que les commissions présentées (de façon semble-t-il négative) comme « ad-hoc » sont sources de proposition. Soulignons, par ailleurs, que 4 VP sont membres du CA et donc, à ce titre, contribuent à une collaboration cohérente entre l'équipe présidentielle et les élus au CA.
Il faut être prudent concernant la gouvernance « modèle LRU » qui a souvent conduit à une bipolarité politique des conseils, pas toujours favorable au débat d'idées.
Enfin, on soulignera que ce mode de gouvernance est reconnu positivement à la page 10 du rapport par la phrase suivante : » la CORELI a joué un rôle très important dans la conception des orientations et leur mise en œuvre ».

b) Rapport Page 6 : Les UFR... sont ainsi cantonnées dans le domaine de la formation, voire de la formation au niveau licence, puisque les Ecoles doctorales (ED) prennent en charge le niveau D et souvent même le niveau M, en tout cas le M2. Cette situation est désapprouvée par la majorité des directeurs d'UFR, dont la composante tend à devenir un collège universitaire de niveau L. Il est certain que la stratégie recherche est de la compétence du CS et des directeurs d'unités de recherche, mais il faut veiller à ce que le lien formation-recherche ne disparaisse pas. L'équipe de direction, peu consciente semble-t-il de ce réel problème, a là un travail de réorganisation à effectuer.

Ce jugement ne rend nullement compte d'une réalité complexe et de la dynamique engagée.
S'agissant de « l'indépendance » des laboratoires par rapport aux directeurs des UFR, il convient de souligner que l'UPMF a souhaité favoriser le développement d'unités à fort potentiel scientifique dont le périmètre ne se limite pas à celui des composantes. D'une part, parce que certaines composantes sont fortement pluridisciplinaires (l'IUT rassemblant à lui seul plus de 25% des enseignants-chercheurs de l'université). D'autre part, parce que de nombreuses disciplines sont présentes dans différentes composantes, plus particulièrement pour les gestionnaires, les économistes, les mathématiciens, les informaticiens, mais aussi pour les historiens ou les géographes. Seul le droit fait à cet égard véritablement exception. Par ailleurs, un nombre important d'unités sont en pluri-tutelles, soit avec des organismes (8 UMR), soit avec d'autres établissements universitaires (7 unités). Il est, dans ces conditions, naturel que ces unités aient leur propre logique de développement de leurs activités.
Cette situation ne veut en aucune façon signifier que les projets de recherches sont coupés des actions de formations. La présidence de l'université est parfaitement consciente de ce qu'une discipline qui ne s'enseigne pas est une discipline qui meurt. C'est précisément pour cela que la nouvelle carte des formations proposées a veillé à bien articuler les champs d'enseignement des masters avec les thématiques de recherche développées dans les équipes, ou dans le cadre des structures fédératives mises en œuvre (Santé, territoire, innovation, Europe et international). Plus généralement, les M1 et M2 sont gérés au niveau des UFR qui ne sont pas des « collèges de premier cycle ». Par contre, les écoles doctorales sont bien indépendantes et sont transférées, pour 2010-2011, dans le cadre du PRES grenoblois. Rappelons que ce transfert a été voté à l'unanimité par le CA, le CS et les Directeurs d'écoles doctorales. Aucun directeur de composante ne s'y est opposé.
Sur le fond, il nous paraît clairement que c'est au niveau de l'université, peut-être demain au niveau du site, que cette stratégie doit se développer, une université dynamique ne pouvant se contenter d'être le « conservatoire » des structures passées et se contenter d'être une juxtaposition de structures indépendantes qui agissent en ordre dispersés.

S'agissant de l'insuffisance de la production scientifique, la présidence est parfaitement consciente de ce problème. Le nombre de publiants, beaucoup trop faible à l'UPMF, ne peut la laisser indifférente tout particulièrement dans le cadre des nouvelles règles budgétaires liées au modèle SYMPA. La présidence a annoncé que 2010-2011 sera l'année de la recherche.
Elle n'a aucun a priori sur la construction de la coopération M2R-ED-Laboratoire. Elle constate simplement un déficit de publications important et pense que le modèle classique via les UFR n'est pas forcément le plus efficace.
L'UPMF est une université dans laquelle le continuum disciplinaire est très large. Elle ne pourra pas se contenter de mettre en place une organisation relevant d'un modèle unique comme semble le préconiser le rapport.

Ce thème constituera un chantier important de sa quatrième année de mandat.

2) Stratégie en matière de valorisation

Rapport Page 8 : « Enfin, les publications sont souvent de bonne qualité, mais l'activité éditoriale est très dispersée (4 services de publications sur le site, dont un privé) ; l'équipe de direction réfléchit à la création d'une cellule édition et à la mise au point d'une politique éditoriale utilisant extensivement le numérique. »

Il existe bien 4 services de publications mais au niveau du site grenoblois et non de l'UPMF. Une réflexion, difficile, est en cours au niveau du PRES.

3) Stratégie en matière de formation

I - Une volonté de pilotage transversal qui inquiète les composantes et tend à marginaliser le CEVU

Rapport Page 9 : « La campagne d'enregistrement fait apparaître le rôle de chambre d'enregistrement du CEVU.....Ce fonctionnement donne également aux responsables de composantes le sentiment d'être court-circuités.. »

Le rapport sur ce point nous semble ambigu. Il mêle deux considérations différentes : le CEVU serait une chambre d'enregistrement et les composantes court-circuitées. Il convient de noter d'abord que le CEVU a été associé à toutes les phases de préparation du contrat quadriennal et les documents de cadrage portant sur les licences et les masters ont été discutés en CEVU avant l'envoi aux composantes. Ensuite, le CEVU a été tenu régulièrement informé des avancées de la campagne. Enfin, toutes les maquettes rédigées ont été présentées en CEVU par les porteurs eux-mêmes. Cela permet un vrai dialogue et une réponse directe aux questions des conseillers.

Quant au court-circuitage des composantes, le jugement est discutable car précisément la CORELI et la COREMA sont une émanation des composantes au travers des porteurs des formations. Si le court-circuitage des composantes est ressenti, c'est donc sans doute pour des raisons liées au fonctionnement interne des composantes.

II - Des axes stratégiques mal partagés par la communauté universitaire

Rapport Page 9 : « Une mutualisation de l'offre de formation en collaboration avec Grenoble 3 est à construire. »

Comme le rapport le précise plus haut, une collaboration très ancienne existe déjà entre l'UPMF et l'université Stendhal.

Cependant, la question posée au niveau du site dépasse très largement celle d'une coopération bi-polaire. D'une part, les collaborations officielles (laboratoires, écoles doctorales, masters, clusters, conventions) sont principalement tournées vers l'UJF et Grenoble INP. D'autre part, la question majeure est celle d'une nouvelle construction du site avec la création de « l'Université de Grenoble » qui devrait remplacer le PRES et résoudre ces problèmes de coopérations partielles.

V – La politique documentaire : une stratégie à définir

Rapport Page 11 : « Le manque de moyens financiers du SICD2 constitue le point de difficulté majeure avérée ».

Il aurait été plus « équilibré » de rappeler que l'UPMF, dans le cadre de son CPER 2007-2013 , a déplacé plus de 13 millions d'€ pour la modernisation du SCID2, au détriment d'un bâtiment prévu pour les formations en gestion.

4) Stratégie en matière de relations internationales

Rapport Page 16 : « Par ailleurs on observe une mobilité sortante insuffisante... ».

Tous les étudiants qui le désirent dans leur très grande majorité sont accueillis dans les Universités étrangères de leur choix. A l'exception des Etats-Unis les étudiants sont sélectionnés sans quota, sauf pour les accords d'échanges qui le précisent. La question majeure est plutôt celle d'avoir suffisamment de candidatures de bons étudiants, car il nous semble difficile d'envoyer dans des Universités prestigieuses des étudiants insuffisamment motivés ou de qualité universitaire faible. Nos étudiants sont aussi nos ambassadeurs. Ce n'est donc pas une frilosité dans la politique internationale de l'UPMF mais plutôt une motivation parfois faible des étudiants pour les séjours à l'étranger et leur volonté de terminer leur cursus universitaire en France qui explique la relative modestie de la mobilité sortante.

5) La gouvernance

I – Une équipe de direction soudée et dynamique mais trop nombreuse et s'appuyant sur trop de comités différents

a) Rapport Page 18 : « Cette équipe est expérimentée mais certains peuvent lui faire le grief d'avoir connu peu de renouvellement depuis bon nombre d'années. »

Cette remarque ne nous semble pas justifiée : en effet, seuls le président et deux autres VP appartenaient à l'équipe présidentielle précédente. Cinq nouveaux VP sont en fonction depuis au plus deux années.

b) Rapport Page 18 : « Pour ce qui est des vice-présidents, on peut s'étonner du fait que le premier vice-président ne soit pas le vice-président du CA... »

Traditionnellement, il n'y a pas de position dogmatique à l'UPMF. Les 1er VP ont été « RI », « CA »., Il n'y a même pas eu de 1er VP nommé pendant plus de 10 années. Enfin, le président préside systématiquement le CA plénier.

Le choix a été fait compte-tenu :

- de l'importance et de la complexité de l'interuniversitaire sur le site grenoblois : rappelons que le projet « 10 campus » devrait permettre à l'UPMF de financer 66 M d'€ de travaux.
- du nombre de réunions et commissions au sein du PRES.

c) Rapport Page 18 : Une équipe de Direction trop nombreuse.

Sur quels ratios ou logique le comité s'appuie-t-il ? L'équipe de l'UJF est beaucoup plus importante et celle de Grenoble INP, de même taille pour trois fois moins d'étudiants et une organisation par école, beaucoup plus compacte. Le rapport lui-même préconise (page 10) l'élargissement de l'équipe par la création d'un poste de responsabilité supplémentaire de « directeur enseignant » pour une coordination Difeve-Observatoire-UFR.

d) Rapport Page 18 : « Mais le foisonnement de ces groupes de réflexion nuit à la lisibilité de l'ensemble... »

Rappelons que la présidence veut développer l'écoute la plus large possible au sein de son institution. Elle se doit d'organiser les bénéfices de cette écoute et de construire des stratégies avec les directeurs de composantes que les conseils amendent ou valident. L'université est une organisation hybride qui balance entre une bureaucratie professionnelle et un fonctionnement adhocratique.

En conclusion, il convient d'observer que la mise en place des nouveaux dispositifs s'est faite en associant au maximum les acteurs de la communauté universitaire. C'est ainsi que, tout en respectant la fonction délibérative du Conseil d'Administration, l'équipe présidentielle a souhaité élargir la participation de la communauté au delà de sa représentation, que l'on sait réduite depuis la loi LRU, au dit conseil. Pour autant, l'institution de groupes de travail ou de commissions de réflexion n'a pas, à son sens, conduit à une dilution des responsabilités statutaires. De même les directeurs d'UFR, dont, faut-il le rappeler, la conférence est formellement institutionnalisée par les statuts que l'Université s'est donnée, sont associés à la vie de l'établissement. Aucun projet d'ampleur n'est présenté au Conseil d'Administration sans avoir été, au préalable, présenté, discuté, amendé en conférence des directeurs de composante dont le nombre de réunions a significativement cru par rapport aux mandatures antérieures. La Présidence a d'ailleurs, dans cet esprit, décidé de renforcer cette association en s'engageant dans la mise en place dès 2011 de contrats d'objectifs et de moyens avec chaque unité de formation et de recherche.

6) Conclusion et recommandations

Sous réserve des remarques précédentes, en particulier sur la gouvernance, la présidence de l'UPMF partage le point de vue du comité sur les éléments et les recommandations contenus dans la conclusion et le remercie pour son travail éclairant.

Alain SPALANZANI
Président de l'UPMF, Grenoble 2

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Pierre Mendès-France – Grenoble 2 a eu lieu du 26 au 28 mai 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Nicole **Le Querler**, professeur des universités (Université de Caen).

Ont participé à l'évaluation :

Cécile **Blatrix**, professeur des universités à AgroParisTech ;

Sébastien **Coudert**, directeur des études et projets à l'Association fédérative générale des étudiants de Strasbourg ;

Hubert **De Mestier du Bourg**, visiting professor at Chuo University – Tokyo, ancien président de la Chambre de commerce et d'industrie française au Japon ;

Claudette **Lapersonne**, professeur des universités à l'Université Paris-Diderot ;

Michela **Pellicani**, professeur des universités à l'Université de Bari ;

Patrick **Prieur**, secrétaire général adjoint de l'Académie de Nancy-Metz.

Annick **Cartron**, déléguée scientifique, et Margot **Arrault**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.