



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université de Montpellier III



novembre 2010



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

# Rapport d'évaluation de l'Université de Montpellier III



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

novembre 2010



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Un potentiel de recherche maîtrisé, prometteur mais encore en développement	7
1 ● Le potentiel humain	7
2 ● Les moyens financiers	7
3 ● La dimension doctorale	7
4 ● L'impulsion politique et le support administratif	7
II – Une politique de recherche organisée, cohérente et partagée	7
III – Une politique porteuse de solutions, mais aussi de questions	8
1 ● L'unanimité, un arbre qui cache la forêt ?	8
2 ● Une réorganisation facilitée, force ou faiblesse ?	8
3 ● Un lien enseignement-recherche à préciser	8
4 ● Un concept de "pôle SHS" à élargir	8
La stratégie en matière de valorisation	9
I – Une valorisation à construire	9
II – Des publications au service de la recherche ou de l'établissement ?	9
La stratégie en matière de formation	11
I – Le pilotage de l'offre de formation : des efforts et encore des questions ...	11
1 ● Une restructuration limitée	11
2 ● Un pilotage singulier...	11
II – La cartographie de l'offre de formation : les pesanteurs "classiques" d'une université "littéraire" mais un atout original, la professionnalisation	11
1 ● Un effort de regroupement disciplinaire à poursuivre au-delà de freins "historiques"	12
2 ● Une méthodologie d'accompagnement de l'étudiant à poursuivre ou à inventer	12
III – Une solide, ancienne et originale prise en compte de la dimension professionnelle dans une université "littéraire"	13
IV – Une stratégie documentaire interuniversitaire réussie :	13
1 ● La Bibliothèque interuniversitaire (BIU)	13
2 ● Le Service commun de la documentation de l'Université Paul Valéry	14
La stratégie en matière de Vie étudiante	17
I – Des élus étudiants peu impliqués dans la vie de l'établissement	17
II – Une vie associative favorisée par l'existence d'une Maison des Etudiants et soutenue par le FSDIE	17
III – Un accueil particulier pour les étudiants étrangers et les étudiants handicapés.	17
IV – Des relations avec le CROUS traduites par des actions dans les domaines du social, de la santé, de la culture	17
V – Le SUAPS partenaire apprécié de la vie sportive	18
VI – Des collectivités locales attentives	18

La stratégie en matière de relations extérieures	19
I – Des relations extérieures inégalement maîtrisées	19
1 ● Un projet PRES flou et mal assumé	19
2 ● Les relations avec la DRAC	19
3 ● Les relations avec le monde professionnel	19
La stratégie en matière de relations internationales	21
I – Une stratégie d'internationalisation cohérente	21
1 ● Des moyens importants	21
2 ● Quatre axes stratégiques	21
3 ● Une présence croissante des étudiants étrangers	21
II – Une politique de mobilité active	21
1 ● De très nombreux accords de coopération... ...qui attirent moins les étudiants français	21
2 ● Une grande attractivité pour les étudiants chinois et américains	22
III – Une stratégie active de délocalisation de l'offre de formation	22
IV – Un Institut d'études françaises pour étrangers dynamique	22
IV – Quelques ombres au tableau	22
La stratégie en matière de gouvernance	23
I – Budget, finances et comptabilité	23
1 ● Une situation financière enfin équilibrée	23
2 ● Une logistique insuffisamment organisée	24
II – La gestion des ressources humaines	24
1 ● Une évolution récente à confirmer	24
2 ● Des politiques encore incertaines	25
III – Patrimoine immobilier et logistique mobilière	25
1 ● Une stratégie immobilière claire et affichée	25
2 ● Une organisation fonctionnelle peu lisible	26
IV – Pilotage de l'Université	26
V – Démarche Qualité	26
Démarche qualité et amélioration continue : des débuts prometteurs ?	26
VI – Technologies de l'information et de la communication	27
● Un système d'information encore à construire	27
La politique de communication	29
I – Une réorganisation récente	29
II – Une communication qui privilégie l'événementiel	29
III – Un site Internet diversifié mais peu cohérent	29
Conclusion et recommandations	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	32
III – Les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du président	37
Organisation de l'évaluation	41

# Présentation



La ville de Montpellier, qui compte environ 257 000 habitants, possède une tradition universitaire remontant au moyen-âge et qui se traduit par la présence de 3 universités de plein exercice, riches de 44800 étudiants et de 2240 enseignants et enseignants-chercheurs en 2008. La même année, on arrivait à un total de 59300 étudiants en intégrant les principales Ecoles (Architecture, Sup'Agro et Chimie). Les 3 universités sont membres fondateurs du PRES "Université de Montpellier-Sud de la France" qui comprend 15 membres associés dont les universités de Perpignan et Nîmes. Le PRES a deux missions qui sont la préparation de la fusion des universités de Montpellier, à l'horizon de la signature du Contrat quadriennal, et l'accompagnement des projets liés à l'opération Campus (13 actions) et aux Initiatives d'excellence. La dotation accordée par l'Etat au Plan Campus est de 325 M€, avec une participation du Conseil Régional à hauteur de 162,5 M€. Cela traduit le soutien des collectivités au développement universitaire, et leur suivi attentif des processus de rapprochement.

En 2009, l'université Paul Valéry-Montpellier 3 (UPV) comptait notamment 15975 étudiants (dont 825 doctorants), 486 enseignants titulaires et 474 personnels BIATOS, répartis sur 5 sites (surface totale de 73941 m<sup>2</sup> SHON). Cette université classée dans le groupe des universités "Tertiaires- Lettres et Sciences Humaines" est aujourd'hui organisée en 6 composantes restructurées, comporte 21 unités de recherche, deux Ecoles Doctorales rattachées, une Maison des Sciences de l'Homme, une activité éditoriale (PULM, Presses Universitaires de La Méditerranée). La proportion d'étudiants boursiers y est très importante (37,8%).

La fusion prochaine des universités est regardée depuis l'UPV avec une certaine inquiétude. Il faut faire en effet le constat que les universités montpelliéraines sont de natures très différentes, et la crainte de l'émergence d'une université regroupée de type facultaire se fait sentir. L'UPV estime souffrir, à tort, d'une image dégradée.



# La stratégie en matière de recherche



## I – Un potentiel de recherche maîtrisé, prometteur mais encore en développement

L'UPV s'est engagée, depuis deux ans, à restructurer et à dynamiser son secteur de recherche après une phase de prise de connaissance fine de la situation, partagée par la Direction et par les différents acteurs ce qui est sans conteste un atout pour la politique poursuivie.

### 1 • Le potentiel humain

L'UPV compte, au 30 juin 2009, 472 enseignants-chercheurs (143 professeurs et 329 maîtres de conférences, associés compris), dont 333 sont rattachés à une unité de recherche dont l'UPV est l'établissement principal ou secondaire<sup>1</sup>.

### 2 • Les moyens financiers

L'effort budgétaire pour la recherche s'est accru : en 2008, 640 K€ ont été affectés à la recherche sur le budget de l'établissement portant le budget central de la recherche hors crédits fléchés à 1622 K€ ; la part des projets ANR progresse également (124K€ en 2008). Ces moyens demeurent toutefois nettement insuffisants pour une université ayant une réelle prétention en recherche; les ressources propres sont malheureusement très faibles; les crédits européens sont pour ainsi dire absents, cette absence étant révélatrice de la fragilité au niveau international.

### 3 • La dimension doctorale

Les écoles doctorales, qui sont passées de trois à deux, accueillent environ 400 doctorants chacune, dont seulement 5% bénéficient d'un financement, les autres étant engagés dans la vie professionnelle notamment dans l'enseignement secondaire. La présence de plus de 20% de doctorants issus d'un système éducatif étranger est un bon indicateur de l'attractivité du troisième cycle à l'UPV. La durée moyenne des thèses est, selon les responsables des écoles doctorales, de 5 ans. Le flux annuel de diplômés (90 en 2005 ; 110 en 2007) correspond toutefois à une durée moyenne de près de huit ans, ce qui est beaucoup, même si cela s'explique par le faible taux d'allocataires et sans doute par un taux significatif d'abandons.

### 4 • L'impulsion politique et le support administratif

La politique de recherche est pilotée par le Conseil scientifique (CS) et le VPCS; sa mise en œuvre étant assurée par une Direction de la Recherche et des Etudes Doctorales (DRED) dirigée par un adjoint au Secrétaire Général.

## II – Une politique de recherche organisée, cohérente et partagée

La Direction a annoncé une politique de recherche fondée sur sept axes.

Chacun de ces axes se traduit par des mesures particulières dont la cohérence est à souligner. Chaque initiative s'inscrit dans la poursuite d'un objectif plus large. Le comité a constaté que cette démarche était bien comprise par les membres rencontrés de l'UPV, et pas seulement par les responsables, ce qui est remarquable et augmente les chances de réussite. Toutes ces mesures ne sont pas pour autant de même portée ; quelques unes constituent en fait la charpente de l'ensemble de la politique:

- la réduction du nombre d'unités de recherche (de 26 à 19, 16 étant l'objectif final),
- la rédaction de règlements-types, donnant un cadre de fonctionnement commun aux unités mais laissant la place à des adaptations locales ;

<sup>1</sup> Source : "La recherche en chiffre - 2009", UPV

- le soutien aux écoles doctorales et à la formation doctorale ;
- le regroupement programmé du pôle SHS sur le site Saint-Charles, aux côtés de la MSH;
- le soutien financier à ces différentes initiatives.

Au-delà de ces thèmes centraux, l'ensemble des mesures relatives à la recherche concourt à une politique organisée et cohérente : attribution des moyens, répartition des surfaces, politique immobilière, publications, etc., tout est aligné sur les objectifs. S'il est encore trop tôt pour juger des résultats, il convient de reconnaître que la politique est claire, cohérente et partagée, et qu'elle répond aux défis de l'UPV.

### III – Une politique porteuse de solutions, mais aussi de questions

Sur quelques points la politique de recherche de l'UPV conduira l'institution à devoir faire face à des questions de fond :

#### 1 • L'unanimité, un arbre qui cache la forêt ?

La manière dont la politique est menée constitue en soi une seconde force, car elle est perçue par les responsables intermédiaires (directeurs d'équipes) et par les acteurs de terrain comme une aide plus que comme une contrainte. Chacun souligne au sein de l'équipe présidentielle une volonté d'aider les chercheurs et de prendre en compte leurs spécificités. Ceci appelle deux observations. D'une part, l'unanimité actuelle est directement liée à la faiblesse des moyens (personne ne peut reprocher à la Direction de ne pas distribuer ce qu'elle n'a pas) et à la perception des contraintes externes (mise en place du LMD, réformes de la LRU et des RCE, projets de fusion et de PRES, compétition internationale). Avec un contexte et des moyens différents, il faudra probablement gérer les revendications de chacun. D'autre part, de nombreux membres de l'institution se plaignent d'une surcharge de travail, qu'ils acceptent aujourd'hui, mais qui risque à terme de tarir les enthousiasmes et les dynamismes.

#### 2 • Une réorganisation facilitée, force ou faiblesse ?

Une forte volonté d'uniformisation, voire de normalisation est perceptible (réduction du nombre d'entités, règlements-types, etc.). Les mesures privilégient parfois le "modèle unique" : un vice-président et un secrétariat pour chacun des trois conseils (CA, CS, CEVU), un "schéma modèle" d'organisation des UFR, une distinction un peu manichéenne entre communication interne et externe. L'évolution des organigrammes témoigne bien de cette recherche d'un modèle aussi cohérent que possible. Cependant, la diversité en recherche est souvent une condition d'éclosion des projets et d'innovation. Dans le cas de l'UPV, c'est sans doute la relative faiblesse de la recherche qui rend possible la mise en œuvre de ces mesures; il est en effet plus facile de créer un cadre normatif avant l'éclosion d'une recherche multiforme, et la Direction l'a parfaitement compris. Mais il faut dès maintenant s'interroger sur la capacité que le cadre institutionnel ainsi développé aura d'intégrer des enseignants-chercheurs plus nombreux, des équipes plus importantes et plus performantes, des individualités plus fortes peut-être aussi.

#### 3 • Un lien enseignement-recherche à préciser

La question de l'articulation entre enseignement et recherche ne tardera pas à poser à l'UPV une autre question de fond. Le regroupement de la recherche, mais aussi du doctorat et de tout ou partie des masters sur le site Saint-Charles créera également une distanciation par rapport aux licences. Le pari de la MSH est de créer des dynamiques de recherche pluridisciplinaires qui rejailliront à terme sur les formations : les regroupements en ED au sein de l'UPV pourraient jouer un rôle similaire et induire à terme une modification des UFR. Cela devrait être explicité dans la politique de l'institution.

#### 4 • Un concept de "pôle SHS" à élargir

Le concept "SHS" doit être clarifié. L'UPV veut se renforcer pour se positionner comme le "pôle SHS" de la future université fusionnée (UMSF). De son côté, la MSH se présente également comme ce pôle SHS, mais un pôle beaucoup plus large puisqu'incluant aussi les SHS non présentes à l'UPV et abritées dans les autres établissements montpellierains, par exemple le Droit et les Sciences économiques à l'UM1, l'Administration des entreprises à l'UM2. La répartition des domaines des SHS entre les trois UM répond sans doute à des raisons historiques plus que scientifiques ; la fusion doit être l'occasion de repenser les choses pour aboutir à un véritable "pôle SHS", rassemblant l'ensemble des SHS du site. Une telle réorganisation conduira nécessairement à revoir le concept et le rôle de la MSH.

# La stratégie en matière de valorisation



## I – Une valorisation à construire

La politique de valorisation en est à ses débuts. Un service (une personne) se met en place au sein de la DRED, mais ses missions demeurent imprécises, mélangeant identification des points forts de l'UPV en recherche, soutien à l'obtention de financements, lancement d'activités destinées à un large public, liens avec les milieux professionnels, partenariats avec les autres institutions et avec les pouvoirs locaux, participation à la responsabilité de la Fondation Hiérolexique, du Musée de Moulages, des PULM, etc. Il est urgent de préciser et de cadrer les missions de ce service, et de ne pas confondre valorisation de la recherche avec la promotion, les relations extérieures, le mécénat, les publications ou même la communication. Le choix du projet Hiérolexique, projet individuel et sans lien avec le tissu local, comme projet soutenu exclusivement par la Fondation n'apparaît pas des plus heureux. Un projet élargi, plus en phase avec des attentes locales ou régionales, et dans un domaine où l'expertise de l'UPV est reconnue serait plus logique.

## II – Des publications au service de la recherche ou de l'établissement ?

En ce qui concerne les publications, les PULM, créées dans leur statut actuel en 2007, fonctionnent avec un comité éditorial, un comité de gestion et une direction, dépendants du CS ; elles comprennent trois pôles ou services : PAO, marketing et expédition, et produisent en moyenne 35 ouvrages par an, revues incluses. L'objectif de l'équipe actuelle est de faire des PULM les presses de l'université fusionnée et de publier pour moitié des ouvrages d'auteurs extérieurs, tandis que les membres de l'UPV doivent être appelés à publier davantage en dehors de leur propre institution. La politique est claire et bien pensée.

Si cet objectif est bien en phase avec la politique de recherche de l'UPV, les PULM se considèrent moins comme un outil de soutien à la recherche de l'UPV que comme un outil de promotion et de visibilité de l'UPV. La localisation de ce service dans le périmètre de la recherche peut dès lors être interrogée.



# La stratégie en matière de formation

## I – Le pilotage de l'offre de formation : des efforts et encore des questions ...

### 1 • Une restructuration limitée

L'UPV comporte 6 composantes restructurées: 5 UFR (UFR1 : Lettres, Arts, Philosophie et psychanalyse, UFR2 : Langues et cultures étrangères et régionales, UFR3 : SHS et Sciences de l'Environnement, UFR4 : Sciences économiques, mathématiques et sociales, UFR5 : Sciences du Sujet et de la Société) et un institut (ITIC). Cette restructuration incomplète positionne encore côte à côte des filières sans véritable cohérence pédagogique ou scientifique et maintient des doublons avec Montpellier 1 (ainsi l'AES), ce qui nuit à la lisibilité et à l'identité de l'offre de formation. On peut aussi s'interroger sur les éventuelles disparités de répartition du nombre d'étudiants au sein de ces nombreux départements. Les UFR 3 et 5 avec 4 départements présentent une offre plus resserrée, cohérente et professionnalisante par des choix pertinents liés aux grandes questions des disciplines, aux axes de recherches des laboratoires afférents et même au territoire. Si la restructuration des laboratoires et équipes d'accueil semble actée, il convient que les UFR s'engagent encore davantage dans cette voie. La réunion éventuelle, des universités montpelliéraines, pourrait faciliter certaines recompositions.

Le Centre Du Guesclin à Béziers (850 étudiants) est un exemple d'intégration réussie dans un territoire en mutation. Son offre de formation va des licences (en doublon pour partie par rapport au site de Montpellier), et licences pro jusqu'aux masters. Sans problème de personnel (4 fonctionnaires /A mis à disposition par l'agglomération qui prend aussi en charge les trajets des enseignants entre Montpellier et Béziers) ni de locaux (aide de l'agglomération), cette délocalisation fonctionne plutôt bien mais une gestion reposant sur la présence au quotidien d'un directeur résidant (nommé par la présidente de l'UPV) dynamique et très impliqué, peut être un élément de fragilité dans le futur. Cette antenne est "portée" par les collectivités locales qui permettent ainsi le maintien des formations pour répondre aux besoins du territoire.

### 2 • Un pilotage singulier...

Les directeurs de composantes se réunissent chaque mois avec l'équipe de direction, mais les composantes sont parfois "by-passées" par la direction et le personnel semble ressentir un réel manque de communication interne. Cette communication partielle est d'autant plus frappante que l'UPV met en place une communication externe très abondante et de qualité.

Le circuit de pilotage pour la décision, interroge : les maquettes des propositions de formations remontent "en central" vers une équipe restreinte qui opère sélection et remaniements ensuite proposés aux composantes et aux filières; les maquettes "choisies" sont alors constituées pour repartir dans le circuit traditionnel (CEVU, CA)... Le système décrit et vécu par les utilisateurs ne semble pas des plus transparents.

Le CEVU fonctionne de fait dans le même schéma très centralisé où la direction est toujours présente. Mais on peut s'interroger sur la capacité du CEVU à jouer pleinement son rôle d'arbitre et de régulateur.

La mise en place d'un OVE et du BAIP devrait permettre à terme d'avoir des chiffres plus solides pour une vraie réflexion sur l'avenir des formations. La régulation des heures complémentaires, néanmoins toujours importantes, a donné lieu à un travail de qualité, mené par la direction.

## II – La cartographie de l'offre de formation : les pesanteurs "classiques" d'une université "littéraire" mais un atout original, la professionnalisation

L'UPV enregistre à la rentrée 2009, 15975 étudiants. Pour l'année 2008-2009, les effectifs étaient marqués par une forte proportion "féminine" (71% ; taux national 68,1%) et un taux de 46% de boursiers pour les primo-entrants en L1 ainsi qu'un taux global de boursiers élevé 37,8% (taux national 27,3% pour les universités SHS). Les étudiants sont issus pour 66,4 % de bacs généralistes et 13,5% de bacs pro. Enfin, 4 sur 10 étudiants s'inscrivent par défaut à l'UPV (dont plus de la moitié en AES, Arts et Info-com).

## 1 • Un effort de regroupement disciplinaire à poursuivre au-delà de freins “historiques”

L’UPV offre un large volant de formations avec une offre professionnalisante intéressante (12 licences professionnelles) ; les disciplines très “classiques” restent à l’écart de ce mouvement.

Deux secteurs de Licences (Arts-Lettres-Langues et SHS) intègrent 6 domaines (et 18 mentions) : Lettres, Arts, Philosophie - Sciences de l’Homme et des Territoires - Sciences économiques et sociales- Sciences de la pensée- Sciences du langage, de l’information et de la communication. Une seule maquette est présentée en première année avec un tronc commun, les nouvelles technologies, les langues (offre riche) et des spécialités plus prononcées en L2 et L3. Le PRL (plan pour la réussite en licence) et les efforts faits en première année devraient permettre de faire baisser le taux catastrophique d’échec. Les maquettes de L, présentent une liste impressionnante d’options “découverte” qu’il serait peut-être raisonnable de repenser... Deux mentions à faible effectif mériteraient des regroupements.

Le niveau master a 16 mentions dont certaines (pro essentiellement) indiquent des taux de réussite et d’une insertion professionnelle assez satisfaisants. Ajoutons qu’à l’UPV, l’apprentissage fonctionne assez bien au sein des licences et master pro. N’oublions pas enfin une douzaine de DU qui répondent à des besoins non couverts par les diplômés nationaux.

Les masters (pro surtout) sont attractifs mais trop de filières classiques restent à la traîne d’une professionnalisation difficile dans ces domaines.

La politique de site, menée sous la responsabilité du PRES, doit permettre d’élaborer une carte des formations qui privilégie à la fois la transdisciplinarité et en renforce la lisibilité.

## 2 • Une méthodologie d’accompagnement de l’étudiant à poursuivre ou à inventer

### La lutte contre l’échec en L1 et pour la professionnalisation

Le PRL d’une part, et l’attention accordée par l’UPV aux primo-entrants (enquêtes), d’autre part a permis la mise en place d’un “calendrier innovant” avec une gestion particulière de la session 2. Eu égard au taux excessif d’abandon et d’échec, l’UPV doit aller plus loin en prenant exemple sur certaines universités qui proposent un “semestre-rebond”, vraie deuxième chance pour l’étudiant. Notons la mise en place pour l’ensemble des mentions d’un projet professionnel à élaborer par les étudiants et d’un tutorat enseignant classique : un référent pour 45 étudiants dont on ne peut pas à l’heure actuelle voir les effets.

L’autre aspect de lutte contre l’échec consiste à proposer pour les étudiants issus de filières peu ou pas professionnalisantes, des dispositifs d’insertion professionnelle qui paraissent porter leurs fruits. Ils s’adressent aux étudiants qui ont passé le cap du L1 avec des stages en L2 et L3.

Certains masters pro (dans l’UFR 3 et 5 surtout), bien insérés dans le territoire, ont su créer des liens avec les entreprises ou institutions qui leur ont aussi permis de mettre en place en interne des transversalités avec d’autres universités de Montpellier (secteur sanitaire et social, environnement, SHS et sciences ). Dans les UFR 1, 2 et 4, la dimension professionnalisation des masters est par contre moins convaincante.

### L’évaluation des enseignements : une démarche à installer dans l’établissement

L’évaluation se limite au recueil de questionnaires très généraux. L’UPV dit vouloir avancer sur cette voie et a lancé des enquêtes sur les primo-entrants, sur les “décrocheurs” qui révèlent, au-delà des inscriptions par défaut connues, des difficultés à être autonomes ; les étudiants interrogés auraient aimé avoir un encadrement plus solide en L1. Cette carence d’encadrement enseignant (hors des personnels engagés depuis toujours dans cette voie) rejoint l’absence d’évaluation. Pour justifier cette situation, l’explication par manque d’heures ne paraît pas satisfaisante puisque des filières faiblement dotées s’en tirent très bien.

L’UPV paraît s’engager dans la mise en place d’une charte de l’évaluation pour tout l’établissement. Un comité d’évaluation paritaire est annoncé... Le SCUJO IP lance aussi une évaluation des stages pour cette année. Il convient donc que l’UPV concrétise un vrai système d’évaluation des enseignements, facilement accessible aux étudiants, et en exploite les résultats.

### Une ingénierie d'aide à l'insertion et à l'orientation débutante mais prometteuse :

Un Observatoire de la vie étudiante (OVE) et un BAIP avaient été envisagés depuis 2006 et mis en œuvre en 2010. L'OVE, rattaché au Contrôle de Gestion, travaille en relation avec les autres OVE régionaux et nationaux.

Un schéma directeur de l'Insertion Professionnelle (IP) a récemment été élaboré et le BAIP repris en main. Son rôle doit devenir prépondérant pour construire des liens avec les milieux socio-économiques notamment avec les PME et PMI très peu réceptives à l'offre de l'UPV. Diverses actions intéressantes ont été initiées (nouveau site Internet -avec déjà 30 000 visites par mois - annuaires, visites, rencontres lycées, ouverture de l'UPV, présence dans les salons etc...). Il est trop tôt pour en voir les résultats mais les efforts faits pour les primo-entrants devraient donner des résultats positifs (accueil, prise en charge, tutorat d'accueil dans les UFR...).

Les enquêtes d'insertion professionnelle des masters et licences montrent des résultats encourageants. Les taux d'insertion annoncés (94% d'IP en Master pro et 81% d'IP en licence pro) doivent toutefois être nuancés : en effet, les taux de réponse sont faibles (51% en master, 58% en licence), avec probablement une sur-représentation des insérés heureux et la part d'emplois de type cadre est limitée pour les master (42%).

L'insertion des doctorants est aussi l'objet d'attentions, (voir partie "recherche") avec un intérêt récent pour les CIFRE. Le BAIP souhaite mettre en place un système de recueil, suivi et communication des stages qui sont d'une manière générale, sérieux en nombre, durée et qualité de mission, ce qui n'est pas si courant.

Néanmoins, les étudiants ne semblent pas avoir une réelle connaissance de ces dispositifs. La communication interne apparaît encore bien moins active que l'externe. Les étudiants, dans des enquêtes de "proximité" faites dans certaines UFR, ne paraissent pas connaître le SCUIO<sup>1</sup>. Et il semble qu'il n'y ait pas de mise en commun des savoirs ni de mutualisation des compétences entre les UFR et le SCUIO . Ainsi, certaines UFR comme l'UFR 3 prennent des initiatives heureuses en matière d'insertion avec la mise en place d'une formation "Techniques de recherche d'emploi" en janvier 2010 à l'attention des masters M1 et M2. Les résultats montrent tout l'intérêt et la satisfaction de ces étudiants pour ces dispositifs de proximité, cette procédure pourrait être généralisée à l'ensemble des UFR.

### III – Une solide, ancienne et originale prise en compte de la dimension professionnelle dans une université "littéraire"

La formation professionnelle est vraiment une priorité d'autant plus importante que nous sommes face à une population étudiante à difficultés, à faible mobilité et installée dans un territoire au tissu industriel et entrepreneurial faible. Une VP chargée spécialement de cet axe (formation professionnelle et relations avec le monde socio-économique) a été nommée. Les entreprises et le monde économique sont apparemment assez peu réceptifs. L'image des universités telle que l'UPV y est sans doute pour beaucoup mais la mise en place d'une communication externe volontariste, portée par l'équipe de direction, devrait pouvoir faire évoluer cette situation. Il semble que le BAIP et le SCUIO soient en passe de le faire.

L'apprentissage constitue une réelle originalité de l'UPV qui a augmenté le nombre de ses apprentis par des diplômes plus nombreux depuis 2008 (une formation ouverte par an), soutenue par la Région qui souhaiterait ouvrir un CFA unique pour toutes les universités de Montpellier.

Concernant la formation continue (FC), l'UPV veut augmenter le nombre de stagiaires en renforçant ses liens avec les milieux socio-économiques. Si l'ensemble des formations est ouvert à la FC, les étudiants se dirigent logiquement vers les professionnalisantes : 1330 stagiaires soit 325 159 heures stagiaires et un chiffre d'affaires de 1 164 217 euros en 2008<sup>2</sup>.

La validation des acquis VAP et VAE est pilotée par un IGE depuis la rentrée 2009. Les résultats sont encore limités mais devraient progresser. La procédure de VAE est élaborée en commun avec les universités de la région Languedoc-Roussillon<sup>3</sup>. Il existe une convention inter-universitaire pluri-annuelle avec la Région qui a permis aux demandeurs d'emploi pris en charge dans ce cadre de doubler en deux ans (2008- 9). Dans le même domaine, l'UPV est très fière d'un partenariat avec la DRAC, courant ailleurs en France dans ce type d'université littéraire.

---

<sup>1</sup> Source : Bilan des modules de formation mis en place par l'UFR SHSE pour les étudiants de Master Février 2010.

<sup>2</sup> Source : Document UPV auto-évaluation.

<sup>3</sup> Sur 300 personnes concernées, seules 166 ont déposé un dossier, 110 sont allées au bout et ont toutes réussi.

## IV – Une stratégie documentaire interuniversitaire réussie :

### 1 • La Bibliothèque interuniversitaire (BIU)

La documentation de l'UPV n'est pas régie par des textes de droit commun et présente en effet la particularité de n'être pas un service commun de la documentation de plein exercice au sens du titre I du décret n° 85-694 du 4 juillet 1985. Il fait ainsi partie, aux côtés des SCD des deux autres universités du site, de la Bibliothèque interuniversitaire, créée par une convention entre les trois universités le 17 février 1993 conformément aux dispositions du Titre II du décret 85-694.

La BIU est un SICD qui gère les services centraux des trois SCD (comptabilité, ressources humaines) et les services bibliothéconomiques transversaux communs à l'ensemble des trois universités du site (formation continue des personnels, informatique, système d'information documentaire, fonds patrimoniaux...). Elle est administrativement rattachée à l'UPV, ce qui a pu causer en 2009 quelques difficultés dans le calcul de la dotation d'emplois de l'UPV (modèle SYMPA) et compliquer les relations avec les deux autres universités au regard de la dotation en personnel de la filière bibliothèques.

L'arrivée d'un nouveau directeur à l'automne 2007 a créé une dynamique extrêmement positive en termes de réforme des méthodes de travail dans un sens plus participatif, ainsi que dans l'accent mis sur le développement de nouveaux services à dimension explicitement interuniversitaire (la possibilité de rendre ses documents dans n'importe quel point du réseau des bibliothèques sur tous les campus de l'agglomération, mise en place à la rentrée 2009, constitue l'une des premières traductions visibles de ce nouvel élan interuniversitaire ; une réforme profonde du prêt entre bibliothèques devrait suivre de près, une centralisation du catalogage fait l'objet d'une étude approfondie...).

Parallèlement à ces réalisations, se poursuit une réflexion sur une évolution statutaire profonde dans la perspective de la fusion des trois universités (départements thématiques, patrimoine, bibliothèque numérique...).

Ce nouveau dynamisme a suscité un très grand élan des personnels. Ceux-ci constatent toutefois aujourd'hui qu'un grand nombre de chantiers différents ont été ouverts simultanément et regrettent qu'une part de leurs attentes soit déçue en termes de décisions déjà prises ou d'actions projetées.

La BIU est spontanément présentée par différents acteurs du monde universitaire (Présidente, VP CS, Présidente du PRES) comme l'exemple d'un service interuniversitaire efficace et performant.

### 2 • Le Service commun de la documentation de l'Université Paul Valéry

Par analogie à une situation répandue, le SCD de l'UPV, avec son ensemble de 38 bibliothèques associées à la bibliothèque centrale du campus, constitue de fait une grosse section de bibliothèque universitaire. Elle est aujourd'hui le seul véritable interlocuteur de l'université pour tous les sujets ayant trait à la documentation. Cette reconnaissance universitaire, souvent plus difficile à acquérir dans un domaine SHS volontiers caractérisé par une certaine forme de balkanisation documentaire, mérite d'être particulièrement soulignée.

La bibliothèque est parfaitement intégrée dans le fonctionnement universitaire, tant au plan statutaire qu'au plan fonctionnel, la directrice étant invitée à participer à tous les conseils de l'université et siégeant à la Commission paritaire d'établissement en qualité de titulaire de l'administration aux côtés du directeur de la BIU.

#### Le budget

Jusqu'en 2009, le budget documentaire était réparti par le directeur de la BIU sur la base des droits d'étudiants auxquels s'ajoutaient une part de la dotation globale de fonctionnement déterminée au prorata des effectifs d'étudiants et de chercheurs ainsi qu'une part contractuelle "lissée" entre les trois SCD.

En 2010, suivant une recommandation de l'Inspection générale des bibliothèques formulée à l'automne 2009, la bibliothèque a été invitée à faire part de ses besoins de financement en respectant la dimension de projet qui est celle de la dotation contractuelle.

Le budget prévisionnel 2010 était de 700 K€. Après reports divers, le budget réellement exécuté est plus proche de 850 K€. La dotation documentaire s'établit donc à 52,50 € par étudiant, ce qui semble plutôt confortable pour un secteur SHS et permet d'entretenir un portefeuille de 800 abonnements de périodiques courants et d'assurer l'acquisition annuelle de 13 000 volumes environ.

Une part conséquente de ce budget (21,5% du budget primitif) est affectée aux ressources électroniques. Cette proportion semble particulièrement élevée pour une bibliothèque spécialisée en sciences humaines et sociales et constitue, à n'en point douter, un atout du SCD et une ligne de force de son développement.

### L'enjeu de la documentation de recherche

La documentation électronique est donc le fer de lance de la politique documentaire de l'université en matière de documentation de niveau recherche (32 produits documentaires spécialisés acquis par le SCD auxquels s'ajoutent 28 autres produits généralistes pris en charge par la BIU). Les crédits documentaires du SCD sont abondés par des sources extérieures : une attribution du conseil consultatif de la documentation électronique (14,5K€) et une part du préciput de l'Agence nationale de la recherche (10 K€). Ces deux subventions, soutenues et défendues par le VP du conseil scientifique qui leur accorde une attention particulière, permettent de procéder à l'élargissement du périmètre en acquérant de nouveaux produits documentaires.

L'année 2009 témoigne d'une utilisation intensive de ces ressources (12% de plus qu'en 2008), réussite particulièrement remarquable dans le domaine des archives de périodiques (+28% à 12 091 téléchargements) ou de la bibliographie en psychologie (7 034 connexions, soit 3,7 fois plus qu'en 2008).

Le regroupement de la documentation imprimée de nombreux centres de recherche dans la future maison de la recherche en centre ville (projet St Charles) illustre également l'intérêt marqué de l'université pour ses bibliothèques. La restructuration va permettre l'émergence d'un nouveau pôle documentaire de taille critique, intégré au système d'information documentaire de l'université, encadré par des personnels permanents (1 CNRS, 1 ITRF, 1 personnel de bibliothèque par redéploiement) mais toutefois doté de moyens d'acquisition modestes (50 K€ de budget annuel, issus des centres de recherche).

On notera que ce projet permet une nouvelle fois de mesurer l'intérêt du conseil scientifique pour les questions documentaires, une subvention exceptionnelle de 30 K€ ayant été dégagée afin de permettre la reprise et le reformatage des données bibliographiques existantes en vue de leur intégration dans le système d'information documentaire de l'université, le catalogage par des étudiants vacataires des fonds documentaires réunis encore dépourvus de métadonnées, ainsi que les extensions de licences logicielles nécessaires à l'extension du réseau.

### Les archives ouvertes

Les trois universités du site ont chacune une approche différente, et assez peu compatible entre elles, de la question des archives ouvertes ; à la différence des deux autres universités du site, l'UPV fait preuve sur ce point d'une approche pragmatique et raisonnable en choisissant d'interfacer son archive locale (référéncée dans le système d'information documentaire) avec l'archive nationale HAL SHS.

Les premiers documents référencés remontent à 2005 ; le dépôt systématique des productions des chercheurs de l'établissement doit démarrer en 2010. Afin de combler les référencements lacunaires constatés, le conseil scientifique a voté l'attribution de crédits exceptionnels pour l'alimentation du système d'information documentaire en métadonnées de signalement bibliographique de l'ensemble des publications produites entre 2005 et 2010.

Ce travail sera réalisé par des étudiants vacataires formés par le SCD qui joue par ailleurs un rôle important dans le dispositif puisqu'il lui revient de s'assurer de la cohérence des données bibliographiques et de signalement des documents déposés (maintien et entretien du référencement des centres de recherche dans le cadre de la signature unique des publications).

Sur la question du développement des collections, comme sur la question de la visibilité de sa production scientifique et du développement des services aux chercheurs, bibliothèque universitaire et conseil scientifique travaillent en bonne intelligence et dans une approche décloisonnée.



# La stratégie en matière de vie étudiante

## I – Des élus étudiants peu impliqués dans la vie de l'établissement

L'université affiche "une politique résolument tournée vers la participation étudiante et la culture pour tous". Si le taux de participation des étudiants aux élections des conseils centraux avait plus que doublé entre 2006 et 2008, il n'a été que de 7% aux élections de mars 2010 (environ 800 votants). On peut donc s'interroger sur la place de l' élu étudiant et son rôle de porte-parole disposant d'un véritable statut au sein de l'équipe présidentielle. Pour manifester son désaccord, le vice-président actuel ne participe d'ailleurs pas aux réunions du CA, et la forte représentation des étudiants au CEVU (16 élus) ne débouche pas souvent, selon eux, sur la prise en compte de leurs propositions.

L'université propose aux élus étudiants une formation assurée par le service juridique, à chaque début de mandat. Par ailleurs, elle a instauré une unité d'intervention sociale et artistique permettant à des professionnels de former, encadrer et évaluer les étudiants et élus associatifs dans le cadre de leur fonction. Cette unité libre est ouverte à tous et donne droit à des ECTS, mais il semble que ni les élus, ni les associatifs n'aient une bonne opinion de cette option, qui n'est d'ailleurs pas mise en avant par l'université.

## II – Une vie associative favorisée par l'existence d'une Maison des Étudiants et soutenue par le FSDIE

La Maison des Étudiants (MDE), voulue comme lieu d'animation et de libre expression des étudiants, offre un bureau aux 16 associations de l'université, dont 6 ont des représentants élus au CA. La MDE accueille un bureau dédié à la promotion et à la gestion du FSDIE, avec un budget avoisinant 50 K€, dont 35 K€ pour les projets étudiants. En l'absence de chiffres précis sur le nombre d'adhérents à ces associations et sur la réalisation des projets, il est difficile d'apprécier leur impact.

L'université a fait d'importants efforts pour favoriser l'emploi étudiant : près de 350 étudiants sont employés comme vacataires. Ce chiffre prend tout son sens au regard de la proportion importante d'étudiants boursiers à l'université.

## III – Un accueil particulier pour les étudiants étrangers et les étudiants handicapés

Si les primo-entrants connaissent des difficultés pour s'orienter dans le campus à cause d'une signalétique classique encore déficiente, on note que des panneaux électroniques ont été installés et que, par ailleurs, une semaine d'information est proposée à chaque rentrée pour présenter les différents services aux nouveaux étudiants. Les étudiants étrangers et les étudiants handicapés sont l'objet de mesures spécifiques. Le service des relations internationales intervient dès l'accueil des étudiants étrangers en les assistant dans leurs démarches liées au logement et à la sécurité sociale. Il existe par ailleurs un guichet unique interuniversitaire, auquel sont associés le CROUS, les mutuelles et les associations étudiantes, en partenariat avec la préfecture, et permettant de s'acquitter de différentes formalités. L'université propose également un dispositif d'accueil performant aux 220 étudiants en situation de handicap, en particulier dans le cas de mobilité réduite. Ceux-ci sont pris en charge dès la rentrée par une chargée de mission, et aidés tout au long de l'année par des tuteurs et par une trentaine de vacataires. Ils disposent d'un espace sanitaire et social qui regroupe les assistantes sociales, l'espace médical, une salle multiservices et une salle de repos. Cette politique appuyée mérite d'être saluée.

## IV – Des relations avec le CROUS traduites par des actions dans les domaines du social, de la santé, de la culture

Le CROUS s'efforce d'avoir une politique conjointe avec les universités et les responsables de leurs services sociaux, et culturels notamment. Il participe au CEVU et à la commission FSDIE, tandis que la présidente de l'université siège au conseil du CROUS. Le CROUS gère 6177 boursiers et 7300 logements (ce qui reste insuffisant au regard de la demande), mais n'a pas d'antenne sur le campus de l'université.

Le CROUS a participé à la création d'une carte multiservices, cofinancée avec le volet interuniversitaire des contrats quadriennaux, qui devrait permettre d'intégrer à la rentrée prochaine un ensemble de services comme la reprographie, la restauration, l'accès aux bibliothèques. Le "Pass'culture" permet quant à lui d'offrir des tarifs privilégiés pour des spectacles, concerts, séances de cinéma et connaît un grand succès auprès des étudiants, puisque plus de 2600 cartes ont été vendues (au prix de 9€). Un autre exemple est le Théâtre de la Vignette, qui associe professionnels et étudiants dans sa programmation, dans un projet répondant aux missions de recherche et de transmission des savoirs (un regret étant son peu de disponibilité pour les étudiants hors filières théâtre). Ces dernières initiatives répondent à la volonté affichée par l'université d'inscrire l'offre culturelle comme un élément d'identité et de professionnalisation notamment pour les filières théâtre, ce qui devrait se traduire concrètement par des éléments de valorisation dans les formations.

## V – Le SUAPS partenaire apprécié de la vie sportive

Le SUAPS répond à 3 objectifs : offrir une formation qualifiante (UE en option), une formation personnelle, et préparer à la compétition. Un lien fort unit le SUAPS et l'association sportive de l'UPV, qui est un acteur important de la vie étudiante. Malgré l'absence d'infrastructure sur le site, 2915 étudiants sont inscrits au SUAPS, parmi lesquels 1274 ont pris le sport comme UE en option. Les étudiants apprécient une offre fréquemment renouvelée qui prend en compte leurs besoins. On peut toutefois s'interroger sur l'avancement de l'action 9 confiée au PRES (le développement des services offerts aux étudiants par un rapprochement ou une mutualisation des structures existantes).

## VI – Des collectivités locales attentives

Que ce soit à Montpellier ou à Béziers, les villes sont attentives au développement de la vie étudiante et ont noué un véritable partenariat avec l'université. La ville de Montpellier porte particulièrement ses efforts sur le soutien au logement social étudiant, sur la précarité sociale de certains étudiants non-boursiers, sur la santé, sur la constitution d'une "cité de la jeunesse". Les étudiants sont largement associés (50%) au conseil montpellierain de la jeunesse. La ville de Béziers s'intéresse quant à elle particulièrement aux questions de transport, de logement, de restauration, qui sont déterminantes pour l'attractivité du site. Sur les questions de santé (actions préventives sur l'alcoolisme, la drogue, la contraception, la prostitution étudiante) et d'action sociale, on constate que la présence dans l'espace sanitaire et social de trois assistantes sociales, de trois infirmières, d'un médecin et de deux psychologues dénote un réel effort comparé à la situation d'autres universités, mais qui laisse encore des marges de progrès au vu de la gravité, du nombre et de la fréquence des problèmes rencontrés.

# La stratégie en matière de relations extérieures



## I – Des relations extérieures inégalement maîtrisées

Si les relations avec les municipalités, Montpellier et Béziers, ainsi que les contacts avec la Direction Régionale d'Action Culturelle, fonctionnent de façon satisfaisante, celles avec la Région sont plus distantes. Les responsables de l'UPV ont le sentiment que les milieux socio-économiques ne s'intéressent pas suffisamment à elle. La fusion des trois universités de Montpellier prévue à l'horizon 2012, peu préparée, insuffisamment médiatisée au sein de l'UPV, voit la plupart des membres de la communauté universitaire s'y engager avec beaucoup de réserves.

### 1 • Un projet PRES flou et mal assumé

Le PRES Université Montpellier Sud de France, dont les missions principales sont la fusion entre les trois universités montpelliéraines au 1<sup>er</sup> janvier 2012 ainsi que la gouvernance et le suivi de l'Opération Campus est diversement apprécié par ceux qui en assurent la charge et par les membres de la communauté universitaire de l'UPV. Alors que le Ministère a été très incitatif, les responsables déplorent le manque de moyens, tant financiers qu'en personnel qualifié, mis à leur disposition pour mener à bien l'énorme effort que nécessite la fusion de trois établissements aussi divers. Ils n'ont pas la même stature internationale, Montpellier 2 étant bien visible dans les classements internationaux ; ils n'ont ni les mêmes structures ni la même gouvernance. De plus, les trois présidents ne semblent pas avoir la même vision de la future UMSF.

Parmi le personnel de l'UPV, le flou domine également. La plupart des enseignants se disent mal informés. Hormis la date butoir, ils disent ne pas connaître les procédures de rapprochement en cours. Ceux qui estiment être informés hésitent entre une préférence pour la fusion ou pour une sorte de fédération. Nombreux sont ceux qui ne croient pas à la faisabilité d'une fusion, estimant que les différences entre les trois établissements sont trop grandes. Si fusion il y a, peu de personnes interrogées estiment que la date visée puisse être tenue. En l'état, le projet, qualifié de "coquille vide", ne bénéficie pas de l'adhésion de la communauté universitaire de l'UPV.

### 2 • Les relations avec la DRAC

L'UPV bénéficie de l'insertion dans une région très dynamique sur le plan culturel, participant elle-même au rayonnement culturel par le biais du Théâtre de la Vignette et du musée des Moulages. Les bonnes relations que l'actuelle équipe entretient avec la Direction Régionale d'Action Culturelle (DRAC) n'y sont pas étrangères. La coopération entre l'UPV et la DRAC est formalisée dans une convention cadre qui comprend trois axes : formation, recherche et vie culturelle. Le financement pour 2009 porte globalement sur 120 K€. La référente enseignement supérieur du Ministère de la Culture et de la Communication en région estime que la DRAC est étroitement associée aux prises de décisions de l'UPV en matière culturelle, tous les projets passant en CA dont fait partie le directeur de la DRAC. Si l'évaluation portée sur la coopération est globalement très positive, certains points faibles sont néanmoins soulignés : il n'y a plus de commission culture depuis 2004 et le partenariat, qui fonctionne aussi avec des représentants du département d'histoire de l'art, manque de visibilité en interne, les champs artistiques étant trop cloisonnés. La DRAC, ayant des relations étroites avec tous les acteurs du domaine culturel en région, est très favorable à la fusion des trois universités montpelliéraines, ce qui lui permettrait de donner plus de cohérence à ses actions.

### 3 • Les relations avec le monde professionnel

Les relations avec les milieux socio-économiques, peu structurées au niveau institutionnel, comme le montre le récent échec de la convention avec le MEDEF, semblent surtout se situer au niveau des équipes pédagogiques et des étudiants. Dans certaines formations professionnalisées, telles que les Masters professionnels ou les Licences professionnelles, existent des contacts fructueux et suivis entre responsables de formations et entreprises mais ces expériences concernent un nombre trop limité de formations. L'opinion prévaut toutefois que les UFR ne font pas assez d'efforts pour adapter leur offre de formation à la formation continue, notamment dans le domaine des langues et dans celui de la philosophie pour la formation des cadres. Si l'environnement économique de l'UPV, essentiellement fait de PME/PMI, est peu propice, les efforts des enseignants doivent être consolidés et soutenus. Dans ce sens, l'existence d'une Junior Entreprise dans une université de sciences humaines telle que l'UPV est à saluer.



# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Une stratégie d'internationalisation cohérente

### 1 • Des moyens importants

Le service des relations internationales comprend 27 personnes, dont 13 personnels administratifs et 14 enseignants. Les enseignants, chacun en charge d'un programme différent, disposent d'un bureau au service RI et y effectuent une présence de deux à trois jours par semaine. Le budget des RI est de l'ordre de 60 à 70 K€, hors ressources propres.

### 2 • Quatre axes stratégiques

La stratégie internationale de l'UPV est structurée autour de quatre orientations :

- le développement de la mobilité des étudiants, des enseignants et des administratifs ;
- l'internationalisation de l'offre de formations : délocalisations, masters et thèses en co-tutelle ;
- la création et le maintien de partenariats en privilégiant les universités de taille et de niveau comparables à l'UPV, la coopération avec des régions stratégiques, le développement de la francophonie et la participation à des réseaux existants ;
- le développement d'une offre linguistique de qualité (FLE et préparation à la mobilité sortante).

### 3 • Une présence croissante des étudiants étrangers

Les orientations affichées par le service RI connaissent une réalisation satisfaisante, même si certains points doivent être améliorés, notamment le déséquilibre très important entre la présence d'étudiants étrangers à l'UPV, de plus de 20% actuellement, comparée à seulement 4% pour les étudiants français sortants. Le nombre total d'étudiants étrangers à l'UPV a légèrement baissé de 2002/03 à 2009/10, passant de 3710 étudiants à 3208, mais leur proportion a notablement augmenté, de 19% à 24,8%, l'effectif étudiant français ayant décliné pendant le même laps de temps.

## II – Une politique de mobilité active

### 1 • De très nombreux accords de coopération...

Les mobilités sur programme que propose l'UPV comprennent, outre les programmes Erasmus et CREPUQ, des programmes centrés sur le monde anglophone et le Moyen-Orient. Le nombre d'entrants, en augmentation constante, dépasse, avec plus de 800 cette année, nettement celui des sortants, qui n'atteint pas 300 par an, un chiffre qui ne varie guère depuis cinq ans. Les accords Erasmus portent sur 168 universités dans 25 pays. Leurs 310 accords, tous vivants, ce qui ne va pas de soi, organisent la mobilité de 193 étudiants partants et 399 arrivants. La répartition par pays reste classique, l'Allemagne, l'Espagne, la Grande-Bretagne et l'Italie se partageant la part du lion, avec 240 arrivants à eux quatre. Seule l'Espagne parvient à attirer plus d'étudiants français qu'elle n'envoie d'étudiants espagnols.

...qui attirent moins les étudiants français

Les responsables RI sont conscients du déséquilibre entre arrivées et départs dans le cadre d'Erasmus, un déséquilibre qu'ils attribuent tant à une exception culturelle française qu'à la politique restrictive de la Région en matière de bourses. L'UPV tente de pallier le problème financier en consacrant 50 K€ pour des bourses établissement. Les échanges de personnel enseignant et administratif dans le cadre d'Erasmus ont doublé en trois ans, mais, avec à peine plus de 30 départs en 2009-2010, ils restent encore restreints pour une université de sciences humaines.

## 2 • Une grande attractivité pour les étudiants chinois et américains

Les échanges avec le monde anglophone soulignent une des réussites de l'UPV : l'université parvient à attirer autour de 150 étudiants américains dans ses formations, ce qui est plutôt rare en France, alors que la présence également massive d'étudiants chinois s'inscrit dans une tendance globale. Le nombre d'étudiants chinois sera prochainement limité avec l'introduction d'un niveau d'exigence de maîtrise du français plus élevé, le niveau B1.

### III – Une stratégie active de délocalisation de l'offre de formation

L'UPV affiche plusieurs délocalisations, telles que le master Information-Communication délocalisé sur dix sites, ou celles d'AES et de LEA en Chine, au Gabon et au Bénin. Le suivi de ce type de formation est assuré en binôme, un responsable pédagogique qui veille au suivi pédagogique, alors qu'un responsable administratif est en charge des questions concrètes de logistique. Les taux de réussite sont élevés, c'est l'insertion activement recherchée dans des réseaux qui permet d'établir des partenariats stratégiques, de préférence avec des universités au profil proche de celui de l'UPV, telle que Heidelberg ou Sherbrooke. De même sont favorisées les relations au sein de la francophonie, à l'exemple de l'Ecole doctorale algéro-française. La poursuite de cette stratégie implique que l'établissement veille particulièrement à la qualité des formations et aux conditions de délivrance des diplômes.

### IV – Un Institut d'études françaises pour étrangers dynamique

Si l'offre linguistique à destination des étudiants sortants a été étoffée, c'est surtout celle à l'intention des étudiants entrants qui a pris de l'ampleur. L'Institut d'études françaises pour étrangers (IEFE), service commun de l'UPV, est, avec 1500 étudiants inscrits, un des plus grands centres de FLE de France et un des plus anciens. L'IEFE a obtenu le label "Qualité française langue étrangère" avec 3 étoiles à tous les critères de qualité. Il dispose de deux sites, un à Montpellier et une antenne à Béziers. L'IEFE regroupe 11 enseignants titulaires, 3 contractuels et 2 CDD, complétés par 30 à 35 vacataires. Le budget est de 1,2 M€; il s'autofinance hors coûts de bâtiment et rend 200 K€ à l'établissement hors frais d'inscription. Lié à la formation FLE dispensée au sein des sciences du langage, le centre offre aux étudiants étrangers des cours de français associés à un accompagnement culturel notable, des cours d'été ainsi que des DU qui comprennent 70% de FLE et 30% de matières spécifiques à la filière. Les étudiants représentent 70 nationalités, le plus grand groupe étant celui des Chinois, notamment à Béziers. Leur nombre est appelé à baisser, puisque les grands débutants ne seront plus acceptés.

### IV – Quelques ombres au tableau

Quelques points restent toutefois à améliorer. On pourrait citer l'absence de cellule de montage de projets européens et de Master Erasmus Mundus ; le service RI a toutefois l'intention d'y remédier ; un projet est en cours qui comprendra également un service de veille des programmes internationaux. Il n'y a pas de maison des étudiants internationaux actuellement ; mais sa création est prévue dans la bibliothèque. Le site Internet du service RI est abondant, mais encore très largement en français. Il est prévu de le rédiger en sept langues. Les insuffisances ont été identifiées et semblent en voie d'être palliées. Si l'accueil des étudiants étrangers, que ce soit par le biais de l'information préalable, très complète, ou par l'accueil en présentiel est apprécié des étudiants, le problème essentiel du logement est pointé du doigt. De plus, le programme AVERROES<sup>1</sup>, encore insuffisamment rodé, présente des problèmes de découpage des compétences. En dépit de ces quelques points faibles, le service des RI représente manifestement un atout pour l'établissement.

---

<sup>1</sup> Projet Erasmus Mundus External Cooperation Window, piloté par l'Université Montpellier 2.

# La stratégie en matière de gouvernance

Les trois principales logistiques administratives: ressources humaines, budget-finances-comptabilité, patrimoine immobilier, ont été au centre de la crise de gouvernance qu'a connue l'UPV, dans une période récente, avec comme principale conséquence l'incapacité de l'établissement à maîtriser son équilibre budgétaire. C'est pourquoi la question fut au cœur du débat électoral de 2008.

Au regard de cette situation, l'Université a entrepris un réel et difficile effort de redressement, sous l'autorité de sa Présidente. Toutefois, ce redressement demeure fragile et encore insuffisant, notamment en termes d'organisation et de fonctionnement.

## I – Budget, finances et comptabilité

### 1 • Une situation financière enfin équilibrée

Pour redresser la situation de ses finances, l'Université a décidé et affiché une stratégie portant sur le contrôle volontariste de la masse salariale sur ressources propres. Engagée dès 2008, cette politique a consisté à en diminuer le volume puis à le stabiliser. Le poste des heures complémentaires fait également l'objet d'une rationalisation.

En complément, une augmentation de la dotation a constitué le second levier du plan de redressement financier.

#### Les heures complémentaires

Après avoir connu une explosion aberrante entre 2002 et 2003, passant de 0,8 M€ à 4 M€ en un exercice, le volume de la dépense globale s'est stabilisée autour de 2,3 M€ pour les quatre exercices suivants, alors que l'effectif étudiant diminuait d'environ 6% par an, jusqu'en 2009, année qui connaît une légère reprise (600 étudiants).

Pour l'exercice 2008, le montant de la dépense d'heures complémentaires s'établit à 1,028 M€. Ce bilan spectaculaire a reposé sur une procédure volontariste animée et conduite par la Présidente. L'année universitaire 2008-2009 a permis de constater le respect du dispositif que l'établissement a reconduit pour 2009-2010. Il conviendra d'en vérifier l'efficacité dans la durée, au cours des exercices 2009 et 2010.

En dépit de cette incontestable réussite, on doit encore s'interroger sur la fiabilité des chiffres présentés par l'établissement dans la mesure où l'on constate des différences entre les relevés établis par la Chambre régionale des comptes et ceux présentés par l'Université dans son document d'autoévaluation.

#### Les emplois contractuels sur budget propre

Leur maîtrise forme le second volet du redressement financier de l'établissement. A la fin du dispositif des emplois aidés, l'Université avait prolongé les recrutements sur des contrats d'établissement hors statut, mais une vigoureuse reprise en main a été opérée.

De 2005 à 2007, le nombre de contrats croît de 32 pour atteindre 145. En 2008, les mêmes contrats redescendent à 113, puis à 105 en 2009. Ainsi mesure-t-on l'effort accompli et l'allègement de la pression sur les ressources et les dépenses de l'établissement. Cependant, ces contrats représentent encore plus de 20% de l'effectif des personnels BIATOS.

L'Université met en œuvre ce plan de résorption des contrats sur ressources propres sans licenciement, par des départs naturels et volontaires et par la préparation aux concours dont bénéficient les agents.

#### L'accroissement de la dotation globale

En lien avec le règlement de l'affectation des personnels de la Bibliothèque inter-universitaire, l'Université a bénéficié d'une dotation supplémentaire de 1,8 M€ inscrite dans la base.

Ce complément de dotation conjugué à une meilleure maîtrise de la dépense a permis de construire et de présenter, en 2009, un budget en équilibre conforme au principe de sincérité. Il a notamment permis de solder des dépenses antérieures non honorées, pour un montant d'environ 0,6 M€. Cependant, la reprise des amortissements, interrompue en 2008 n'a pas pu être encore rétablie, pas plus que la souscription aux ASSEDIC (0,6 M€), pourtant indispensable.

Si l'étape d'urgence du redressement financier a été rondement menée et continue de l'être, sur la période 2008-2010, il reste à l'UPV à entrer dans une phase de consolidation de manière à retrouver des marges de manœuvres budgétaires et financières pour affermir sa politique d'établissement.

Ce second temps suppose que soit clarifiée la question de l'organisation, du fonctionnement et du pilotage de cette logistique administrative.

## 2 • Une logistique insuffisamment organisée

Lorsque l'on examine les évolutions de l'organigramme de l'établissement, on en déduit que la fonction budgétaire, financière et comptable est tout sauf stabilisée. La lecture de la fonction offre en effet peu de lisibilité.

L'université a mis en place trois outils de gestion : le nouveau logiciel SIFAC, un service facturier et une cellule de contrôle de gestion. Le contrôle de gestion, sans qu'on en comprenne le réel fonctionnement, est directement rattaché au pilotage, alors même que, par nature, les missions d'une telle structure appellent un fonctionnement autonome. Le logiciel de gestion budgétaire, financière et comptable SIFAC a été installé par l'agent comptable, alors même que l'Université fonctionne, formellement, selon le principe de séparation entre l'ordonnateur et le comptable. Le service facturier, qui compte sept agents, un cadre A et six C, est directement rattaché à l'agent comptable. Dès lors, l'engagement de la dépense, dans SIFAC, se fait au sein des composantes dont les personnels administratifs ont d'ailleurs été formés.

La cellule de contrôle de gestion, forte de 8 agents, reste organisée autour de la question de l'aide au pilotage, de l'instruction du bilan social et de l'enquête de fonction, de la production des indicateurs d'insertion. Son organisation et le partage des tâches le démontrent. Ainsi donc doit-on considérer que le service s'occupe de tout, sauf de contrôle de gestion, alors même qu'il se dit prêt à passer à la comptabilité analytique dans SIFAC.

Enfin, la fonction budgétaire apparaît dans le bloc pilotage, directement placée sous la double responsabilité de la Présidente et du Vice-président du CA.

Dès lors, le Secrétaire général n'exerce aucune responsabilité réelle dans ce domaine tandis que, de fait, l'agent comptable est le directeur financier de l'établissement et que le budget procède d'un exécutif centralisateur en dépit de la création d'une commission des finances.

Deux observations confirment cette vue : l'absence parmi les services centraux de l'Université d'une direction budgétaire et financière, ce qui pour un établissement de cette taille peut apparaître comme une originalité; le fait que l'Université utilise toujours les décisions budgétaires modificatives pour ajuster son budget, 5 en 2009, sans que l'on puisse imputer cette pratique à des retards de versement des subventions, réels, puisque la préparation d'un budget primitif est par nature un exercice prévisionnel.

En conclusion, si l'on doit saluer le redressement volontariste des finances de l'établissement, on ne peut que l'inviter à l'inscrire dans la durée en se dotant d'une structure administrative organisée, une direction budgétaire, financière et du contrôle de gestion, avec pour objectif la création d'une comptabilité analytique de l'ordonnateur, aujourd'hui seulement affichée. Cette recommandation apparaît de rang prioritaire.

## II – La gestion des ressources humaines

Comme pour la logistique financière, la gestion des ressources humaines a connu une évolution récente qui demande à être confirmée de sorte que l'Université soit en mesure de maîtriser les défis d'avenir, le passage aux compétences élargies, l'évolution de sa démographie, celle de ses emplois, voire son intégration dans le PRES de Montpellier.

### 1 • Une évolution récente à confirmer

L'analyse de l'évolution de l'organigramme fait apparaître une orientation stratégique forte, la création d'une direction des ressources humaines qui a vocation à unifier et intégrer la gestion de l'ensemble des personnels de l'Université.

Cette nouvelle organisation est destinée à mettre fin à la séparation du cadre de gestion entre personnels BIATOS et enseignants-chercheurs. Ces deux services pratiquent une gestion différenciée des ressources humaines au quotidien et très administrative, sans réelle stratégie et sans participer à sa définition et à son pilotage. En témoigne le fait que la direction ne dispose pas de plan pluriannuel des emplois et ne participe à aucune réflexion stratégique à moyen terme, pas plus qu'elle n'assure une gestion intégrée des traitements ni ne pilote les activités du comité d'hygiène et de sécurité. Plus encore, les 157 agents de la Bibliothèque interuniversitaire (BIU) font l'objet d'une gestion particulière au sein du service BIATOS.

Dans un établissement qui comptait en 2009, 474 personnels BIATOS titulaires (en incluant la BIU) et 143 agents non titulaires, 486 enseignants-chercheurs et enseignants titulaires, 156 enseignants non titulaires et 620 chargés de cours vacataires, la GRH apparaît comme une fonction stratégique pour transformer la culture de l'Université en y introduisant les dimensions de la qualité, de la prospective et de l'autoévaluation.

La réorganisation de ce service central en une véritable gestion intégrée des ressources humaines est un chantier lourd indispensable pour faire face aux enjeux à venir, il est en cours mais demeure largement inachevé.

## 2 • Des politiques encore incertaines

Par ailleurs, l'Université s'est engagée, dès l'exercice 2008, dans une politique de transformation d'emplois qui vise à renforcer la capacité d'encadrement et d'expertise technique de l'établissement. Cette qualification des emplois a porté sur les transformations suivantes. 7 emplois de catégorie C, administratifs et techniques ont été transformés en 3 emplois de techniciens, 3 emplois d'ingénieurs, 1 emploi d'attaché d'administration. Dans le même mouvement, l'établissement a transformé un emploi de maître de conférences en emploi d'assistant ingénieur. Liste d'aptitude, concours interne, concours externe, programme de formation, les recrutements sur ces emplois transformés ont aussi contribué à la résorption des contrats sur ressources propres. Dans le pilotage de cette politique, le Comité Technique Paritaire Local joue un rôle actif, en lien avec le bureau restreint de la présidence. Néanmoins, à l'horizon proche de 2011, 84 emplois vont se libérer par des départs en retraite, une politique d'ensemble est donc indispensable et non plus seulement une orientation visant à résorber la dépense sur ressources propres.

S'agissant des emplois d'enseignants-chercheurs, il semble que la politique de l'établissement soit moins affirmée encore. En effet, l'Université disposerait dès la rentrée 2010 d'un puissant levier d'orientation constitué par un stock de 30 emplois vacants. Pour autant, il n'existe pas de plan pluriannuel de transformation ou de redéploiement d'emplois, alors même que la démographie, telle qu'elle ressort du bilan social 2008 y inviterait. Le service, comme la Présidente, ont juste confirmé le redéploiement de 2 emplois de MC.

## III – Patrimoine immobilier et logistique mobilière

Disposant d'une antenne à Béziers (4000 m<sup>2</sup>), de locaux à Saint-Charles, d'un Campus d'un peu plus de 64 000 m<sup>2</sup> (SHON), projetant l'aménagement majeur de l'Atrium, l'UPV se trouve confrontée à de lourds chantiers de construction, d'aménagement, de réhabilitation, de maintenance lourde ou quotidienne pour l'ensemble de son patrimoine bâti ou à venir.

Pour ce faire, l'établissement dispose d'une stratégie immobilière claire et affichée, alors que l'organisation et le fonctionnement des services centraux en responsabilité demeurent confus, confirmant par là un élément de caractérisation fort de l'UPV.

### 1 • Une stratégie immobilière claire et affichée

En 2009, l'Université a conçu et mis à disposition de ses trois communautés comme de ses partenaires extérieurs un document d'orientation stratégique de sa politique immobilière. Ce document définit les objectifs, en annonce les principes directeurs, notamment en matière d'intégration urbaine et de construction durable et en expose les moyens, distinguant ceux procédant du contrat de projets État-Région (CPER) de ceux prévus dans l'opération Campus et le plan de relance.

Les projets inclus dans le CPER portent sur les trois tranches de Saint-Charles en réhabilitation et construction pour un total de 22000 m<sup>2</sup>. Cette surface ne représente pas la totalité de celles dédiées à l'Université car 7000 m<sup>2</sup> sont restitués ou destinés à d'autres occupants. Dans cette démarche contractuelle on trouve aussi le Bâtiment d'histoire de l'art et le Musée des Moulages, la mise en sécurité des bâtiments B et C du campus et les amphis D, E et F. Hors précédent CPER, le budget prévisionnel de ces opérations s'élève à 27,7 M€.

L'opération Campus comprend deux actions principales : la réhabilitation de la BU et de son annexe ainsi que la construction de l'Atrium. Les réhabilitations portent sur 13700 m<sup>2</sup> SHON pour un montant de 20 M€, tandis que la construction neuve crée 16000 m<sup>2</sup> SHON pour une enveloppe de 49 M€.

Outre sa logique fonctionnelle, l'Université a conçu le projet Atrium comme un élément structurant de la vie de campus, lieu de savoir et de ressources, mais aussi de culture, de vie et d'intégration, ouvert sur la ville de Montpellier. Il y a là incontestablement un projet d'échelle urbaine.

## 2 • Une organisation fonctionnelle peu lisible

L'organigramme de l'Université affiche deux fonctions distinctes: logistique immobilière et logistique mobilière, achats, hygiène et sécurité, sans que l'on sache s'il s'agit de directions ou même de services, alors que dans un document "en cours de réflexion" c'est bien une direction du Patrimoine et de la logistique qui est envisagée.

Cette hésitation a d'autant moins de sens que l'Université a su se doter d'une stratégie patrimoniale et engager des projets qui structurent l'ensemble des fonctions. Par exemple, la direction de la logistique immobilière a habilement diversifié la question essentielle de la maîtrise d'ouvrage des travaux. Tantôt elle l'assure elle-même pour des travaux limités et/ou de mise en sécurité et le fait d'autant plus aisément qu'elle dispose d'une base de données des plans d'ouvrages informatisée, tantôt c'est le rectorat qui est maître d'ouvrage, la DDE procédant alors à la conduite d'opération, et la DLI assurant un lien fort avec l'ingénieur régional placé auprès du recteur, tantôt enfin, dans le cas de l'opération Campus on s'oriente vers un dispositif de partenariat public privé (PPP).

En conclusion, là encore, compte tenu d'une stratégie patrimoniale forte et bien lisible, il y a urgence pour l'Université à procéder au regroupement de la DLI et de la DLM en une direction du patrimoine et de la logistique qui exprime et assure l'unité d'action de l'établissement, tout en respectant la diversité des missions, des fonctions et des tâches.

## IV – Pilotage de l'Université

Le Conseil d'administration se réunit régulièrement (chaque mois), le Conseil Scientifique et le CEVU instruisent les dossiers qui leur reviennent, et sont consultés presque systématiquement. Plusieurs commissions ont été mises en place et sont actives pour dégager des consensus, en matière de finances, de structures, de culture, de social, de relations internationales. L'assiduité des personnels enseignants et BIATOS est bonne, celle des étudiants est jugée moyenne, les personnalités extérieures représentant la Ville ou la DRAC siègent régulièrement. La volonté centralisatrice de la présidente et de son équipe est évidente, les délégations et le pouvoir de décision laissés à la présidente également. Il est vrai que son implication a été très forte dès le début de son mandat, consacré à un redressement important de la situation de l'université. Le vice-président du conseil d'administration et l'agent comptable, présent depuis 15 ans, sont très présents et jouent un rôle important en matière budgétaire et financière. On peut en revanche s'interroger sur les responsabilités réelles laissées au secrétaire général en matière de pilotage global des services centraux.

De même, une discontinuité existe entre la stratégie affichée de l'établissement et la politique qu'elle inspire : on a vu que leur lisibilité n'était pas toujours évidente, et que la structuration nécessaire des services centraux pour la mettre en œuvre n'était pas aboutie, notamment en matière de budget, finances, comptabilité : le bon pilotage de l'université exige des relais qui n'existent pas forcément.

Un système particulier existe enfin au sein de l'université depuis une vingtaine d'années : il repose sur l'existence de groupes d'opinion informels, appelés localement "listes" (Energie, Promotion), dont l'influence dépasse les périodes électorales et qui peuvent se prononcer sur des dossiers stratégiques. Une sorte d'alternance s'est instaurée entre ces groupes, qui régulent la vie de l'université. Leur existence peut expliquer l'homogénéité des équipes présidentielles, mais le système n'est pas lisible, peut favoriser des pratiques clientélistes et n'offre pas les garanties de la démocratie que l'on peut attendre d'une université moderne.

## V – Démarche Qualité

- Démarche qualité et amélioration continue : des débuts prometteurs ?

L'établissement s'est engagé dans une stratégie de promotion d'une démarche qualité, qui s'est traduite tout d'abord par la désignation d'un responsable qualité au sein de l'équipe présidentielle. Les secteurs de la recherche, de la scolarité, du budget et des finances n'ont pas été concernés dans un premier temps car occupés à la démarche d'évaluation ou au redressement. Les actions entreprises en 2009 se sont ainsi résumées à la mise en place d'éléments

d'animation et de formation, touchant à la gouvernance et aux ressources humaines. La stratégie retenue a mobilisé des groupes de travail sur le sujet de la qualité en prenant comme application l'exercice d'auto-évaluation de l'établissement. 12 réunions ont eu lieu depuis un an, impliquant les chefs de service communication. Le document produit, de bonne qualité, sert ainsi dans la communication interne à l'UPV. A la suite de cette action, un groupe d'amélioration continue s'est mis en place en décembre 2009, concernant le système d'information, les ressources humaines, les finances et le budget, les UFR.

Les remontées des constats de dysfonctionnements ont permis de privilégier 3 axes de travail autour de la communication : communication institutionnelle, circulation de l'information entre services, outils de communication. La formalisation et la traçabilité des documents administratifs sont étudiées. Dans le domaine de l'enseignement, une réflexion démarre sur le processus de "fabrication des diplômes" et sur les modes de circulation de l'information entre les Conseils et les différentes commissions. Les représentants des personnels élus dans les conseils reconnaissent que, si l'information vers les non-élus reste largement insuffisante, des efforts sont faits avec la nouvelle stratégie "qualité". La mise en place d'indicateurs et l'évaluation des enseignements par les étudiants dans le cadre de la démarche qualité est également évoquée, mais restent pour l'instant à l'état de projet.

La mise en place d'une démarche qualité à l'UPV repose sur un fonctionnement de type réseau, avec un service central et des correspondants dans les composantes. Concernant le lien avec la gouvernance, la démarche n'a pas été jusqu'à présent explicitée devant le Conseil d'administration et n'a pas donné lieu à un vote : selon un responsable, il est dans la culture de l'établissement qu'une validation par la présidente est suffisante. Le constat est donc fait que l'établissement s'engage dans un processus visant à l'amélioration continue dans certains domaines, qui repose pour l'instant sur l'implication forte de quelques personnes au demeurant enthousiastes. Pour aller plus loin, un affichage plus fort dans la politique de l'établissement d'une stratégie d'ensemble sera certainement nécessaire.

## VI – Technologies de l'information et de la communication

- Un système d'information encore à construire

### Un service informatique faible aux choix stratégiques incertains

Le service informatique actuel (CRIT) est une structure aux contours mal définis et aux missions qui paraissent incertaines et mal priorisées : aux côtés des fonctions traditionnelles d'un tel service commun (maintenance des grands logiciels de gestion, maintien et développement de l'infrastructure réseau) cohabitent en effet des fonctions que l'on pourrait s'attendre à voir externalisées (écriture de sites web pour les composantes de l'université) et qui entrent même parfois en concurrence avec le service universitaire multimédia (le METICE).

D'une façon générale, l'organisation actuelle du service, très atomisée, semble particulièrement consommatrice de ressources humaines pour une efficacité qui devrait pouvoir être améliorée.

Une clarification des compétences semble toutefois à l'ordre du jour puisque l'on s'achemine vers une plus grande autonomie de communication des composantes avec l'implantation dans chacune d'elle, d'ici à la fin de l'année 2010, d'un serveur virtuel abritant des applications web encore hétérogènes à ce jour (SPIP, Moodle...).

Le CRIT a quelques difficultés à connaître la nature et l'ampleur des moyens budgétaires qui lui sont alloués, les montants avancés pour les dépenses de fonctionnement apparaissant totalement erronés pour une université d'une telle taille (150 K€ pour la maintenance des serveurs et des applications de gestion, 150 K€ pour la maintenance du réseau incluant la consommation téléphonique...); les investissements seraient pratiquement inexistantes : 30 K€ de renouvellement de "plusieurs serveurs" route de Mende, dotation exceptionnelle de 80 K€, comprenant le réseau téléphonique sous IP, pour la création du site de St Charles...).

Le service a dernièrement tendu ses efforts vers la fiabilité des données, première étape fondamentale d'une mise en relation, et en cohérence, des différents systèmes d'information qui coexistent dans l'établissement (annuaire LDAP, ASTRE, base Harpège aux données peu fiables).

Il est par ailleurs engagé sur des développements lourds dont certains sont à une échéance moyenne ou lointaine (carte multiservices commune aux trois universités pour la rentrée 2010, extension prévue au transport urbain à partir de 2013).

Parmi les principaux éléments de réussite il convient de saluer la mise en place d'un environnement numérique de travail (ENT) offrant des services complets aux étudiants, de l'accès à la bibliothèque universitaire et à ses collections numériques à des forums d'expression libre, politique ou syndicale.

### Un service multimédia et technologies de l'information discret

Le service multimédia enseignement et technologies de la communication éducative (METICE) existe depuis 1999. Cause ou conséquence de sa très grande fragilité et de la difficulté à asseoir une ligne politique claire, il a connu cinq directeurs successifs en onze ans d'existence.

Le service a aujourd'hui fait le choix de centrer ses efforts sur la création d'un studio numérique de télédiffusion alimentant une web-tv universitaire ; l'idée, originale et intéressante, devrait être clairement redessinée dans un contour interuniversitaire.

Selon son directeur, la principale difficulté du service serait la faiblesse de ses effectifs qui le contraint à externaliser une partie de ses fonctions, ce qui pèse lourdement sur son budget. Ce handicap budgétaire est réel, alors même que le service assure des missions différentes, parfois redondantes avec le service informatique (le développement de sites web cf. *supra*).

Des discussions interuniversitaires sur la mise en place d'une plateforme d'enseignement à distance ont été conduites depuis 2006 dans le cadre de groupes de travail souvent redondants, parfois concurrents, associant les DSI ou les CRI des universités concernées, les vice-présidents des trois CEVU, la direction de la Bibliothèque interuniversitaire sans que cela permette de dégager une vision commune à l'ensemble du site. Chaque université a fait le choix de construire sa propre plateforme de diffusion adossée à des choix technologiques différents et hétérogènes.

Les résultats constatés sur la diffusion des ressources pédagogiques en ligne de l'UPV semblent bien modestes pour une université de près de 16 000 étudiants : 800 étudiants environ ont ainsi bénéficié d'un accès à distance à des ressources pédagogiques, le plus souvent dans une logique de niche (deux à trois étudiants latinistes...). Le METICE reconnaît lui-même le caractère non volontariste des actions conduites en collaboration avec les enseignants chercheurs.

Il est un peu difficile d'appréhender la stratégie de développement du METICE et l'ampleur de la valeur ajoutée qu'il apporte à la communauté universitaire : cela brouille son image et ne facilite pas la compréhension d'un observateur extérieur.

### Une direction des systèmes d'information en devenir

L'université s'est donné pour objectif la mise en place, à la rentrée 2010, d'une nouvelle structure de pilotage de la politique informatique, préfiguration d'une direction des systèmes d'information pérenne. Confiée à une ingénieure recrutée en externe depuis mars 2010, la mission devrait concerner l'organisation à construire autour d'un système d'information conçu comme un objet global et le meilleur service rendu aux composantes et usagers de l'établissement.

Les trois axes de travail seront :

- la définition d'un schéma directeur informatique,
- la définition précise des règles de gouvernance et du pilotage du système d'information global,
- la définition des structures internes et des ressources de la DSI (CRIT et METICE).

Les premiers contacts pris avec les composantes, le regard extérieur neuf du chef de projet et l'apparente volonté présidentielle d'obtenir des résultats rapides sur le sujet constituent des éléments positifs déterminants pour la réussite d'un projet stratégique dans le cadre de la gouvernance de l'université.

# La politique de communication



## I – Une réorganisation récente

La communication, en tant que service structuré, est de création récente. En dehors du chargé de mission, le service ne comprend que trois personnes : la responsable du service, un webmaster et un graphiste chargé de tous les travaux en interne. En septembre 2009 a été créée la fonction de chargé de communication interne, rattachée au cabinet de la présidence, de sorte que la communication est désormais scindée en deux volets : une communication interne assurée par une personne en charge de la diffusion de contenus institutionnels sur l'intranet et un service de communication externe, un peu plus étoffé.

## II – Une communication qui privilégie l'événementiel

L'un des objectifs de la communication externe est de créer des liens par l'organisation d'événements sportifs, culturels et scientifiques susceptibles d'attirer l'attention du monde extérieur sur l'UPV. On peut se demander si cette politique, qui vise apparemment surtout à faire parler de l'établissement, atteint bien son objectif, à savoir le rétablissement de l'image de l'UPV auprès des futurs étudiants et de leurs familles ainsi qu'auprès des milieux socio-économiques. Ainsi, il n'y a pas de charte graphique, ni de signalétique digne de ce nom, en attendant de la fusion des trois établissements, et des réalisations qui l'accompagneront. De même, l'annuaire des anciens ou l'adresse électronique pérenne n'existent qu'à l'état de projet.

## III – Un site Internet diversifié mais peu cohérent

Le site Internet est considéré par bon nombre de personnels comme la vitrine de l'université. Si l'information est abondante et diversifiée, elle manque toutefois d'unité, non seulement en raison de l'absence de charte graphique, mais aussi parce ce qu'elle n'est pas suffisamment maîtrisée. Chaque UFR ayant son webmaster en charge de la communication de la composante, il n'y a pas de suivi global. Le service communication, doté de très faibles moyens budgétaires, semble surtout vivre des contacts extérieurs établis par le chargé de mission, ce qui peut conduire à négliger la communication interne, à l'instar du service d'accueil des visiteurs qui demanderait à être réorganisé et étoffé.



# Conclusion et recommandations



L'université Paul Valéry regroupe l'essentiel des spécialités de Sciences Humaines et Sociales, dans un paysage complexe dominé actuellement par le projet de regroupement porté par le PRES "Université de Montpellier-Sud de France". L'équipe présidentielle, qui a dû faire face à une situation difficile en début de mandat, est bien soudée autour de la présidente. L'établissement dispose d'un potentiel de recherche prometteur, appuyé par une politique bien organisée, cohérente et partagée malgré le nombre encore trop important de structures et les interrogations en matière d'articulation avec la formation, d'élargissement du pôle SHS et de capacité à intégrer des enseignants-chercheurs plus nombreux. Tandis que la politique de valorisation en est à ses débuts, la cartographie de l'offre de formation reflète les pesanteurs classiques d'une université «SHS». La prise en compte de la professionnalisation, solide, ancienne et originale, mérite d'être saluée tout comme les efforts d'ouverture vers d'autres milieux professionnels. L'université porte une stratégie documentaire interuniversitaire réussie, et possède un service de documentation performant. Les étudiants participent peu à la vie institutionnelle, mais l'université multiplie les efforts dans les domaines du sport, de la vie culturelle (avec la DRAC), et de la prise en compte du handicap. Les collectivités locales s'impliquent bien dans l'université, en particulier en ce qui concerne l'antenne de Béziers, mais les relations avec la Région sont plus distantes. La stratégie d'internationalisation est cohérente, et porte bien ses fruits en matière de mobilité entrante, en particulier vis à vis des étudiants chinois et américains.

La modernisation de la gestion de l'établissement va nécessiter des efforts de structuration importants des services d'appui : les logistiques administratives sont en effet insuffisamment organisées, en particulier dans les domaines budgétaire, financier, comptable, et de gestion des ressources humaines où la gestion apparaît plus administrative que stratégique. Si la stratégie patrimoniale est forte et bien lisible, l'organisation fonctionnelle est en revanche peu lisible. Par ailleurs, le système d'information reste à construire, avec une direction des systèmes d'information en devenir. L'établissement met en place une démarche qualité qui semble prometteuse, qui s'intéresse à juste titre à la circulation de l'information et à la communication interne, pour lesquelles il existe de nombreuses marges de progrès.

L'université Paul Valéry est à la croisée des chemins : si elle désire entrer dans l'université nouvelle et faire valoir, à juste titre, ses valeurs et ses atouts, elle devra faire des choix et les afficher clairement en matière de gouvernance, d'organisation de ses services, de démocratie interne, et poursuivre avec courage les efforts de structuration, de simplification et de lisibilité dans les domaines de la formation et de la recherche.

## I – Les points forts

- Un effort judicieux portant sur la reconfiguration d'un fort potentiel de recherche ;
- Une politique de professionnalisation efficace dans certaines filières ;
- Une politique internationale volontariste appuyée par un service performant ;
- Une stratégie documentaire interuniversitaire réussie ;
- Un redressement budgétaire et financier qui devrait porter ses fruits ;
- Un personnel administratif motivé et de qualité ;
- Une prise en charge du handicap exemplaire ;
- Une antenne (Béziers) bien gérée et en phase avec les besoins locaux.

## II – Les points faibles

- Une articulation entre la recherche et la formation peu lisible ;
- Un organigramme qui ne reflète pas le circuit réel de la gouvernance ;
- Une diversité des structures de formation et de recherche encore préjudiciable ;
- Une organisation insuffisante et fragile des logistiques administratives ;
- Une communication interne insuffisante ;
- Un système d'information encore inexistant ;
- Un manque de visibilité sur la fusion des universités (projet UMSF).

## III – Les recommandations

- Définir clairement la position de l'établissement sur la politique universitaire de site ;
- Engager l'établissement dans un mode de gouvernance plus lisible, appuyé sur une démarche qualité et une communication interne efficaces ;
- Engager une réflexion de fond sur le lien enseignement-recherche et sur les positionnements respectifs des UFR, unités de recherche, écoles doctorales, MSH ;
- Doter l'établissement de manière prioritaire d'une structure administrative mieux organisée ;
- Définir un schéma directeur informatique et les règles de pilotage du système d'information global.

# Liste des sigles

## A

AES	(Filière) Administration économique et sociale
ANR	Agence nationale de la recherche
ASSEDIC	Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
ASTRE	Logiciel de gestion de la paye des personnels rémunérés sur budget
AVERROES	Projet <i>Erasmus Mundus External Coepration Window</i>

## B

B1	Niveau du Cadre Européen Commun de Référence pour les langues
BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BIU	Bibliothèque inter - universitaire
BU	Bibliothèque universitaire

## C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIFRE	Convention industrielle de formation pour la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de projets État-Région
CREPUQ	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
CRI	Centre de ressources informatiques
CRIT	Centre de ressources informatiques et télématiques
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

## D

DDE	Direction départementale de l'équipement
DLI	Direction de la logistique immobilière
DLM	Direction de la logistique mobilière
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DRED	Direction de la Recherche et des Etudes Doctorales
DSI	Direction des systèmes d'information
DU	Diplôme universitaire

## E

ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EUR	Euros

## F

FC	Formation continue
FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GRH	Gestion des ressources humaines
-----	---------------------------------

## H

HAL-SHS	Hyper Article en ligne - Sciences de l'Homme et de la Société
HARPEGE	Harmonisation de la gestion des personnels

## I

IEFE	Institut d'études françaises pour étrangers
IGE	Ingénieur d'étude (ITARF)
IP	Insertion professionnelle
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
ITIC	Institut des Technosciences de l'Information et de la Communication
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation

## L

L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LDAP	Lightweight Directory Access Protocol (protocole permettant l'interrogation et la modification des services d'annuaire)
LEA	Langues étrangères appliquées
Lpro	(LMD) Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

## M

M2P	(LMD) Master 2 professionnel
M2R	(LMD) Master 2 recherche
MC	Maître de conférences
MC M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année
MDE	Maison des étudiants
METICE	(Service) Multimédia Enseignements, Technologies de l'Information et de la Communication Educatives)
MSH	Maison des sciences de l'homme

## O

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

## P

PAO	Production assistée par ordinateur
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPP	Partenariat public privé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan pour la réussite en Licence
PULM	Presses Universitaires de La Méditerranée

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RF	Recherche et formation
RI	Relation internationales

## S

SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SICD	Service interétablissements de coopération documentaire
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SPIP	Système de publication pour Internet
SUAPS	Service des activités physiques et sportives

## U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UM2	Université Montpellier II
UM3	Université Montpellier III
UMSF	Université Montpellier Sud de France
UPV	Université Paul Valéry

## V

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



# Observations du président



Anne FRAÏSSE  
Présidente

AF/PP/10-0127

Route de Mende  
34199 Montpellier Cedex 5  
www.univ-montp3.fr

Montpellier, le 28 juillet 2010

La présidente de l'Université Paul-Valéry  
Montpellier III

A

Jean-François DHAINAUT  
Président de l'AERES

**Objet :** Rapport d'évaluation de l'Université Paul-Valéry – Montpellier III

Monsieur le Président,

L'Université Paul-Valéry a sur ce rapport le même point de vue que sur les autres évaluations de l'AERES : globalement elle en partage l'analyse mais souhaite cependant rectifier certains points. Par rapport aux autres évaluations, celle-ci souffre d'un défaut supplémentaire lié à la lenteur du processus (presque un an entre le début de l'auto-évaluation et la restitution du rapport) : un certain nombre de constats ou de critiques sont largement dépassés et ne correspondent plus à l'état de l'Université.

1) L'Université Paul-Valéry approuve dans ses grandes lignes le rapport de l'AERES qui suit le plan du document d'auto-évaluation fourni. Les points forts soulignés correspondent à la politique mise en place par l'équipe dirigeante et aux priorités définies par la création de deux vice-présidences fonctionnelles :

- > relations internationales,
- > formation professionnelle et relations avec le monde socio-économique,

et de deux chargés de mission :

- > social et handicap,
- > démarche qualité.

L'accent mis sur la restructuration de la recherche et des équipes a porté ses fruits. Le développement programmé de l'antenne de Béziers se déroule conformément aux décisions prises. La défense de l'interuniversitaire s'accompagne d'une politique documentaire forte qui a mis une nouvelle vision de la bibliothèque au cœur de l'Opération Campus.

Certains des points faibles évoqués ont fait l'objet d'un même constat par l'Université et correspondent aux projets à réaliser dans l'année à venir : l'organisation administrative de la logistique et du patrimoine est encore fragile, les circuits de communication parfois peu clairs, l'organisation des services financiers qui ont subi de grosses modifications doit être stabilisée. Voici le plan des actions mises en place dans ces domaines et les réponses apportées :

> Le projet de restructuration et de regroupement des services de logistique et patrimoine est en cours ; il est d'ailleurs prévu d'organiser des recrutements spécifiques à même d'optimiser ces réorganisations.

> Il en est de même de la restructuration de l'Agence comptable et des services financiers qui seront restructurés à l'occasion du recrutement du nouvel agent comptable en septembre 2010

Nous tiendrons donc compte des recommandations de l'AERES sur ces points.

L'avis de l'AERES sur les faiblesses de l'Université en matière de ressources humaines et de finances nous conforte dans notre décision de ne pas passer aux Responsabilités et Compétences élargies (RCE) en 2011.

2) Par contre, nous ne sommes pas du tout d'accord avec l'avis de l'AERES sur plusieurs points :

> L'AERES regrette un manque de médiatisation au sein de l'établissement à propos du projet de fusion des Universités de Montpellier : il s'agit d'un avis très subjectif qui ne rend pas compte de tout le travail effectué pour associer l'ensemble de la communauté universitaire à travers trois assemblées générales des personnels (juillet 2008, septembre 2008, mars 2010) et des journées de réflexion et de concertation (juin-juillet 2009) qui ont permis de préparer les échanges institutionnels avec les directeurs de composantes et les débats au sein des conseils élus. L'Université s'interroge sur la pertinence d'une démarche d'évaluation qui consiste à tirer des enseignements généraux sur quelques entretiens, en particulier sur un projet qui mériterait à lui seul une expertise approfondie et sur lequel l'université et le Ministère mènent ensemble une politique volontariste.

> Surtout, l'AERES est passée totalement à côté de l'analyse de l'offre de formation et de l'énorme travail accompli par le Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) depuis plusieurs mois, soit par défaut d'analyse, soit par persistance de préjugés tenaces. Après l'offre de formation de licences où l'effort de restructuration et de simplification est passé inaperçu, c'est maintenant le CEVU et sa gouvernance de l'offre de formation qui subissent des critiques injustifiées :

- Le rapport évoque une « liste impressionnante d'options découverte » alors que ces options ont fait l'objet, dans les nouvelles maquettes, non seulement d'une réduction très importante mais d'un cadrage et d'un regroupement par domaines ; ce qui a été précisé lors de la venue des experts
- Le rapport indique également que les filières classiques resteraient « à la traîne » voire « à l'écart » de cette professionnalisation. Une remarque que l'AERES aurait été bien avisée de ne pas faire puisque les propositions de professionnalisation dans ces disciplines ont été sanctionnées par un C lors de l'évaluation de l'offre de formation par l'AERES. Une fois encore, une mise en cohérence des rapports de l'AERES ne serait pas de trop.
- Les réflexions sur l'échec des premières années de licence minimisent l'ampleur du problème en proposant des solutions d'une banalité affligeante (par exemple un semestre rebond pour des étudiants disparus dans la nature, avec 3 de moyenne générale, dans les filières où les débouchés sont à cinq ans après le bac).
- Quant à la carence de l'encadrement des étudiants de 1<sup>ère</sup> année soulignée page 10, les mesures mises en place depuis 18 mois par le CEVU sur l'ensemble de l'université, en particulier l'encadrement pour ces étudiants de L1 par des tuteurs professeurs ou maîtres de conférences titulaires de l'établissement et enseignant obligatoirement en TD de L1 vont dans le sens d'une prise en compte de ce problème. Ces mesures devront être accompagnées de façon pérenne dans le plan réussite en licence pour avoir des effets perceptibles par les usagers.

> Deux services nous ont également fait remonter des remarques sur les erreurs du rapport ou ses omissions.

- Le SCUIO, chargé de développer le BAIP (Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle) précise qu'on ne peut parler d'échec de la convention avec le MEDEF. Celle-ci a fait l'objet d'une étude précise mais les conditions exprimées ne pouvaient convenir à notre Université.

- S'il convient aujourd'hui de les envisager au sein d'une direction des systèmes d'information, il est regrettable que les missions qui sont celles du METICE (service multimédia et technologies de l'information) soient passées sous silence tant dans son implication dans les projets d'universités numériques et interuniversitaires que dans la gestion de moyens (pavillon informatique, espace multimédia et laboratoire pour l'apprentissage des langues, gestion des équipements des salles, production audio-visuelle ou développement d'applications).

### 3) Enfin une partie des critiques de ce rapport ne sont déjà plus d'actualité :

Depuis la visite du comité d'experts de l'AERES (avril 2010), la démarche de rénovation autour des Systèmes d'information (SI) engagée par l'université Paul-Valéry a progressé avec le soutien réitéré de la direction. La situation actuelle peut être résumée ainsi :

Une analyse de la structuration actuelle de la fonction Systèmes d'Information (SI) et de son pilotage a été conduite. Elle s'est basée sur un recueil d'informations approfondi : entretiens individuels (une cinquantaine à ce jour), réunions (par exemple : conseils d'administration, réunions de services, réunions PRES UMSF), échanges informels avec des correspondants d'autres sites ayant des démarches similaires, documents (notamment : contrat quadriennal, rapport d'auto-évaluation 05-09 et axes de développement 2011-2014, rapport de la cour des comptes régionale).

Cette analyse a permis de définir et partager au niveau de l'équipe de direction quatre axes pour construire un nouveau pilotage des systèmes d'information :

- > affirmer le rôle de la maîtrise d'ouvrage et mettre en place des instances de pilotage des SI,
- > recentrer les activités des structures actuelles en charge des SI (CRIT et METICE) sur les métiers du SI (développement, gestion des architectures techniques, gestion des projets,...),
- > promouvoir un cadre méthodologique de travail (méthodologie de projet, procédures,...),
- > favoriser le travail en réseau avec l'ensemble des acteurs techniques du SI.

A partir de ces axes fondateurs, un schéma de principe des instances de pilotages -comité stratégique des SI, comité de pilotage projet, conseil d'orientation consultatif des usagers- et de la structuration interne de la future direction en charge des SI a été validé avec l'équipe de direction. L'ensemble de ces éléments a été partagé avec les équipes du CRIT et du METICE et présenté en Comité Technique Paritaire Technique d'établissement.

La démarche se poursuit actuellement pour préciser la structuration interne de la future direction et ses missions, élaborer ses statuts, définir son budget et préciser les instances de pilotage (rôle, fonctionnement, composition, fréquence). L'objectif est de mettre en place une nouvelle direction en charge des SI en janvier 2011.

Par ailleurs, afin de conforter cette démarche, l'université a décidé de localiser la future direction en un seul lieu ; le premier semestre de l'année universitaire sera donc aussi consacré au regroupement géographique des équipes.

Enfin, il s'agira d'élaborer le schéma stratégique du Numérique et des SI de l'université qui devra s'articuler avec le prochain contrat quadriennal, ce qui permettra d'établir la feuille de route des SI de Paul-Valéry.

La structuration de la communication va s'opérer à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2010 autour d'une cellule communication animée par le directeur de cabinet de la Présidente. Cette organisation permet de désenclaver un service jusqu'alors isolé au sein d'une direction aux missions très diverses et de favoriser le travail en réseau avec les référents « communication » au sein des services et composantes. Cette organisation a été amorcée en 2009-2010 par la création de la fonction de chargé de communication interne au cabinet de la Présidente. Celle-ci ne se limite pas à la seule « diffusion de contenus institutionnels sur l'intranet » mais a pour vocation d'améliorer de manière globale les circuits d'information, notamment dans le cadre de la démarche qualité, et de travailler à la cohésion d'établissement, au sentiment d'appartenance et, étant donné le contexte pré fusionnel, à l'accompagnement au changement.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.



La Présidente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fraïsse'.

Anne Fraïsse

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Montpellier III a eu lieu du 6 au 8 avril 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Herbert **Néry**, professeur des universités (Université Nancy 2).

## Ont participé à l'évaluation :

Jacqueline **Bayon**, Professeur à l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne ;

Karine **Ben Faour**, Etudiante à l'Université Lille 3 ;

Hervé **Colinmaire**, Directeur du Département Sciences et Techniques à la BNF ;

Bernard **Coulie**, Professeur à l'Université catholique de Louvain ;

Brigitte **Lestrade**, Professeur à l'Université de Cergy Pontoise ;

Jean-Claude **Moreno**, Directeur de l'Ecole Nationale Supérieure d'architecture Paris Val de Seine

Robert **Fouquet** délégué scientifique et Solange **Pisarz**, 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.