



HAL
open science

Université Montpellier 2

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Montpellier 2. 2014. hceres-02026125

HAL Id: hceres-02026125

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026125v1>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation des universités Montpellier 1 & Montpellier 2



Décembre 2014



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

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3
novembre 2006¹,*

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

Au nom du comité d'experts,

- Jean-Louis Vanherweghem,
président du comité

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

Sommaire

Présentation.....	9
I - Avant-propos méthodologique	9
II - Présentation	9
La stratégie et la gouvernance.....	11
I - Missions et stratégie	11
1 ● À l'UM1.....	11
2 ● À l'UM2.....	11
3 ● Vers la NUM.....	11
II - Gouvernance et organisation	11
1 ● À l'UM1.....	11
2 ● À l'UM2.....	12
3 ● Vers la NUM	12
III - Les partenariats	13
1 ● Avec les autres universités : la Communauté d'universités et établissements (Comue)	13
2 ● Avec les CHU.....	13
3 ● Avec les collectivités locales.....	14
4 ● Avec les entreprises.....	14
IV - Identité et communication.....	14
1 ● À l'UM1.....	14
2 ● À l'UM2.....	15
3 ● Vers la NUM.....	15
V - Politique de la qualité	15
1 ● À l'UM1	15
2 ● À l'UM2	16
3 ● Vers la NUM.....	16
La recherche et la formation.....	17
I - La recherche	17
1 ● À l'UM1.....	17
3 ● Le partenariat avec les organismes de recherche.....	18
4 ● Vers la NUM.....	18
II - La formation initiale et continue.....	19
1 ● À l'UM1.....	19
2 ● À l'UM2.....	20
3 ● Vers la NUM.....	20
III - Les écoles doctorales.....	21

IV - La documentation	21
La réussite des étudiants.....	23
I - Le parcours de l'orientation à l'insertion professionnelle	23
1 ● Vers la NUM.....	23
II - La vie étudiante	23
1 ● Le partenariat avec le Crous.....	25
2 ● Vers la NUM.....	25
La valorisation et la culture scientifique.....	27
I - La valorisation des résultats de la recherche.....	27
1 ● À l'UM1.....	27
2 ● À l'UM2.....	27
3 ● La SATT	27
4 ● Vers la NUM	28
II - Le patrimoine et la diffusion de la culture scientifique et technique.....	28
Les relations européennes et internationales.....	29
I - Relations européennes et internationales	29
Le pilotage et la gestion.....	31
I - Le pilotage	31
1 ● À l'UM1.....	31
2 ● À l'UM2.....	31
3 ● Vers la NUM.....	31
II - La gestion des ressources humaines.....	32
1 ● À l'UM1.....	32
2 ● À l'UM2.....	32
3 ● Vers la NUM.....	33
III - Les finances.....	34
1 ● À l'UM1.....	34
2 ● À l'UM2.....	35
3 ● Vers la NUM.....	36
IV - L'immobilier et la logistique	37
1 ● À l'UM1.....	37
2 ● À l'UM2.....	38
3 ● Vers la NUM.....	38
V - Le système d'information et l'usage du numérique.....	39
1 ● À l'UM1.....	39
2 ● À l'UM2.....	39
3 ● Vers la NUM.....	40
Conclusion	41
I - La trajectoire des établissements de 2010 à 2014.....	41

II - Dans la perspective de la nouvelle université de Montpellier.....	41
1 ● L'ensemble UM1-UM2 dispose d'atouts qu'il convient de souligner	42
2 ● Il n'en reste pas moins que, dans le cadre de la nouvelle université, quelques points méritent attention	42
3 ● Il peut en conséquence être recommandé :	43
Liste des sigles.....	45
Observations des Présidents	49
Organisation de l'évaluation.....	57

Présentation

I - Avant-propos méthodologique

Les universités Montpellier 1 (UM1) et Montpellier 2 (UM2) se sont engagées dans le processus d'une fusion au 1er janvier 2015. L'Aeres, en accord avec les établissements, a décidé de procéder à une évaluation simultanée, par un même comité, des deux universités.

Le présent rapport a pour objectif d'examiner les trajectoires de chacune des universités depuis la dernière évaluation de l'Aeres réalisée en 2010² et d'analyser les forces d'appui et les points d'attention de la mise en place de la fusion.

II - Présentation³

La région Languedoc-Roussillon⁴ (LR), avec 2 610 890 habitants, est le neuvième territoire de France métropolitaine en termes de population (3,3 %). Elle est caractérisée par une croissance démographique importante (+1,3 % par an, le double de ce qui est observé en France) et des difficultés socioéconomiques dont témoigne le taux de chômage élevé (14,7 %, soit 4,3 points au dessus du taux national).

La région LR comptait, en 2010-2011, 94 794 étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur répartis dans 5 universités (71,1 % des inscrits), 5 écoles d'ingénieurs et 6 autres écoles et instituts.

Avec 5 322 chercheurs de la recherche publique, dont 3 474 relèvent des organismes, la région LR réalise 4,7 % de la production scientifique française mais n'atteint, en revanche, que 1,7 % des dépôts de brevet européen. Dans le cadre des investissements d'avenir, 61 projets ont été retenus en faveur des établissements d'enseignement et de recherche de la région renforçant ainsi le potentiel dans les domaines de l'énergie, de la santé, de l'environnement, des sciences du numérique et des sciences sociales.

L'UM1 a accédé aux RCE en 2009. Forte de 24 859 inscriptions étudiantes (17,8 % d'étudiants étrangers, 36 % d'étudiants boursiers), elle comporte 9 composantes : 7 UFR (droit et science politique ; économie ; AES ; médecine ; odontologie ; sciences pharmaceutiques et biologiques ; STAPS) et 2 instituts (Institut de préparation à l'administration générale-IPAG ; Institut des sciences de l'entreprise et du management-ISEM). Ses 48 UR se répartissent dans trois domaines : Biologie, médecine, santé ; Sciences humaines et humanités ; Sciences agronomiques et écologiques. Elle participe à 9 écoles doctorales.

L'UM1 compte 1 978 personnes physiques (1 181 enseignants-chercheurs et enseignants et 797 Biatss) et son budget exécuté (2013, chiffres arrondis) est de 164 M€.

L'UM1 collabore avec deux CHRU : le CHRU de Montpellier et le CHRU de Nîmes.

L'UM2 a accédé aux RCE en 2011. Forte de 16 224 inscriptions étudiantes (14 % d'étudiants étrangers, 35 % d'étudiants boursiers) elle comporte 8 composantes : 2 facultés (sciences ; éducation), 3 IUT (Montpellier-Sète ; Béziers ; Nîmes), un institut (Institut d'administration des entreprises-IAE), une école d'ingénieur (Polytech'Montpellier) et un observatoire (Observatoire de recherche méditerranéenne de l'environnement, OSU-OREME). Ses 40 UR se répartissent dans 8 domaines : biodiversité, écologie ; évolution, environnement ; biologie, agronomie ; biologie, santé ; OSU, terre, eau ; chimie ; mathématiques, informatique, physique, systèmes-MIPS ; enseignement, éducation, formation ; gestion. Elle participe à 6 écoles doctorales.

L'UM2 compte 2 565 personnes physiques (1 497 enseignants-chercheurs et enseignants et 1 068 Biatss) et son budget exécuté (2013, chiffres arrondis) est de 226 M€.

² AERES, *rapport d'évaluation de l'Université de Montpellier 1* (novembre 2010) et AERES, *rapport d'évaluation de l'Université de Montpellier 2* (novembre 2010)

³ Les données chiffrées sont issues du document « Chiffres clés NUM ».

⁴ MESR, *Diagnostic territorial, Languedoc-Roussillon, 2013-2014*.

Les infrastructures immobilières (surfaces SHON) de l'UM1 (189 190 m²) et de l'UM2 (304 600 m²) sont dispersées sur de nombreux sites. À Montpellier, les campus s'étendent du nord (notamment le campus Triolet de l'UM2) au sud (campus Richter de l'UM1) en passant par le centre (UM1), tout le long de la ligne de tramway n°1. L'UM1 a une implantation (faculté de médecine) à Nîmes et une implantation à Albaret Sainte-Marie (antenne de l'ISEM). Les IUT de l'UM2 sont à Montpellier, Nîmes, Sète et Béziers. La faculté d'Éducation de l'UM2 est à Montpellier, Nîmes, Mende, Carcassonne et Perpignan.

L'UM1 et l'UM2 ont en commun d'être membres fondateurs du PRES « Sud de France » (en mutation vers une Comue) et de la SATT-AxLR, d'être bénéficiaires d'une même « Opération Campus » cofinancée par l'État à hauteur de 325 M€ non consommable et par les collectivités locales à hauteur de 522,5 M€ (Région LR, Ville et Agglomération de Montpellier), d'être aussi dépositaires d'un riche patrimoine culturel et scientifique, de disposer d'un service commun de la documentation (SCD) intégré à la bibliothèque interuniversitaire (BIU) dont la gestion est assurée par l'université Montpellier 3-Paul Valéry et de partager un nombre important d'UMR avec les organismes de recherche.

Lancé en septembre 2012, le processus de fusion UM1-UM2 est très avancé : la fusion et le projet de statuts de la nouvelle université, qui s'appellera « Université de Montpellier », ont été votés le 22 mai 2014. La nouvelle université (NUM), entrera en fonction le 1^{er} janvier 2015. Elle comportera 41 000 étudiants, un personnel de 4 500 personnes physiques, un budget de 400 M€ et 500 000 m² d'infrastructures immobilières⁵.

La présente évaluation a porté principalement son attention sur l'avancement du processus de fusion et l'accompagnement des communautés, l'organisation de la subsidiarité au sein des gouvernances, les perspectives financières des établissements et les relations des universités avec les organismes de recherche.

⁵ Nombres arrondis

La stratégie et la gouvernance



I - Missions et stratégie

1 ● À l'UM1

À l'UM1, l'équipe présidentielle a été réélue en 2012 avec les axes stratégiques définis dans le contrat 2011-2014 : développer une recherche ambitieuse, rendre l'étudiant acteur et partenaire de son parcours de réussite, optimiser les atouts de l'autonomie, affirmer la responsabilité sociétale, accroître l'ouverture de l'université. Elle s'est définie un plan de pilotage et une démarche participative et procède à des autoévaluations intermédiaires. Depuis 2012, la stratégie générale de l'institution s'est dédoublée en intégrant à la réalisation des axes stratégiques le projet de fusion avec l'UM2.

2 ● À l'UM2

À l'UM2 une nouvelle équipe présidentielle a été élue en 2012 avec le projet affirmé d'une fusion avec l'UM1. Elle s'est définie trois principes de gouvernance : la collégialité, la transparence et la subsidiarité. Ses axes stratégiques portent sur l'émergence, en recherche, de nouvelles thématiques transdisciplinaires, le développement de la valorisation de la recherche, de la politique doctorale et de la politique d'internationalisation, le renforcement de la formation continue, de la professionnalisation, de l'usage des TICE et de la vie étudiante.

3 ● Vers la NUM

À l'issue de l'appel à projets lancé en 2008 par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, le PRES-UMSF a été lauréat d'une des premières « Opérations Campus ». Cet ambitieux projet d'un campus universitaire totalement redessiné portait aussi dans sa conception la fusion des trois universités de Montpellier. Le rapprochement des trois universités montpelliéraines ne s'est pas concrétisé. En revanche, le projet de fusion de l'UM1 et de l'UM2 a émergé. L'année 2012 a été à cet égard une année charnière avec des équipes dirigeantes à l'UM1 et à l'UM2 fermement déterminées et qui partageaient une même vision : la conviction du nécessaire rapprochement de deux établissements « artificiellement séparés » ; la volonté de garder au nouvel établissement le statut d'université ; en partage, une même culture institutionnelle fondée sur une subsidiarité affirmée vers les composantes ; la volonté de piloter totalement cette fusion de l'intérieur pour que les personnels en soient les réels acteurs et, finalement, une forte conscience en commun du rôle sociétal de l'université, en tant que service public, dans une région caractérisée par d'importantes difficultés socioéconomiques⁶.

Une charte de la fusion, adoptée en 2013, définit - outre les objectifs fondamentaux de la fusion - les grands principes d'ouverture, de démocratie et de respect qui vont régir la nouvelle université.

Les axes stratégiques de la NUM ont été définis dans un document de synthèse : faire de l'établissement un pôle d'excellence reconnu en matière de formation et de recherche, se doter des outils de gestion et de pilotage adaptés à son envergure, s'assurer de l'intégration de tous les personnels et étudiants dans sa communauté.

II - Gouvernance et organisation

1 ● À l'UM1

L'équipe de direction autour de la présidence se limite aux 8 Vice-présidents (VP), au directeur général des services (DGS) et à l'agent comptable (AC); elle constitue le noyau central du bureau, présenté comme l'organe de direction et de pilotage de l'établissement. Ce bureau a la particularité d'accueillir des représentants des personnels EC, E et C, des représentants des personnels Biatss et un étudiant. Comme autre témoin d'un certain mélange entre les fonctions « législatives » et les fonctions « exécutives », on peut relever que 8 directeurs de composantes sont aussi des membres élus du CA.

⁶INSEE <http://www.insee.fr/fr/regions/languedoc/>

La subsidiarité est une valeur forte de l'établissement : les composantes disposent d'une autonomie affirmée tandis que les services généraux ont une fonction régulatrice. La gouvernance dispose d'un modèle critérisé (activités et performances) d'allocation des moyens aux composantes. Ce modèle est un outil puissant pour le pilotage politique. À titre d'exemple, c'est le BGME (bureau de gestion des moyens d'enseignement) qui, dans le cadre du dialogue de gestion avec les composantes, alloue les « droits de tirage » en nombre d'heures complémentaires. Les objectifs stratégiques sont partagés à la faveur du séminaire très apprécié de début d'année universitaire qui rassemble une centaine de responsables. Les dossiers sont construits en amont, dans le cadre d'une gouvernance qualifiée de globale par les élus des divers conseils.

Le rapport Aeres 2010 concluait que l'UM1 avait élaboré un système consensuel et efficace de communication entre la présidence et les composantes. Ce constat est toujours d'actualité.

2 ● À l'UM2

La gouvernance de l'UM2 est organisée à deux niveaux : d'une part, un groupe restreint autour du président (12 VP et le DGS) forme le Comité de Direction (Co-Dir) ; d'autre part, un groupe plus large, qui associe le Co-Dir aux directeurs des composantes et des CTE (voir ci-après), forme le Comité de Gouvernance (Co-Gouv).

Une particularité de l'organisation de l'UM2 est la mise en place des comités thématiques d'établissement (CTE), au nombre de 8, qui remplacent aujourd'hui les pôles de formation et de recherche (PFR) de 2010. Ces CTE se justifient par la nécessité d'une structure de coordination intermédiaire entre les nombreuses unités de recherche, d'une part, et les conseils centraux et la présidence, d'autre part.

Comme le signalait l'Aeres en 2010, une difficulté pour la gouvernance de l'UM2 est de créer une cohésion institutionnelle face à un nombre important (7 sur 8) de composantes dont le statut est dérogatoire. La gouvernance actuelle mettant en avant les principes de collégialité, de subsidiarité et de transparence semble répondre positivement à ce défi. En témoigne la fierté exprimée par la communauté universitaire d'avoir pu juguler la crise financière des années 2012-2013, par des décisions courageuses, prises collégalement, dans un contexte démocratique satisfaisant de solidarité institutionnelle. Ce sentiment d'appartenance se retrouve dans la communauté des personnels Biatss qui se félicite de l'option qui a été prise afin de sauvegarder les emplois.

3 ● Vers la NUM

Les gouvernances des deux établissements se sont aujourd'hui fortement impliquées dans la dynamique de la fusion.

Les conseils d'administration des deux établissements, en date du 22 mai 2014, ont approuvé le projet de statuts de l'Université de Montpellier. Un administrateur provisoire et une assemblée constitutive prépareront, au cours du dernier quadrimestre 2014, l'entrée en fonction définitive de la nouvelle université au 1^{er} janvier 2015.

Les statuts de la nouvelle université en précisent l'organisation autour de 17 composantes pédagogiques, 72 structures de recherche réunies en départements scientifiques à statut de composantes (dont le nombre précis reste encore à fixer) et de 21 directions et services communs. Le modèle d'organisation choisi distingue donc les fonctions pédagogiques portées par des composantes à l'identité forte des fonctions de recherche coordonnées au sein de départements transversaux. Ce nouveau schéma organisationnel, fondé sur la subsidiarité, se base sur quelques principes : identifier et retenir les meilleures pratiques en matière de politique et de règles de gestion et les appliquer à la gestion de la NUM tout en préservant les particularités de chaque établissement ; ne pas impacter dans un premier temps les composantes et les laboratoires ; éviter les doublons fonctionnels. Six directions support, correspondant aux thématiques fonctionnelles, ont été définies dans l'organigramme cible.

Une méthodologie performante a été élaborée en interne, sans le recours à un prestataire extérieur, dès la fin 2012. Ce choix délibéré a été très apprécié des personnels, dont la motivation s'est trouvée renforcée, une très bonne collaboration entre les acteurs s'étant établie au sein des groupes de travail.

Un cadre de programmation précis a été établi, définissant cinq périodes successives, de septembre 2012 à décembre 2014. Des instances, constituées conjointement des équipes de l'UM1 et de l'UM2, ont été créées et réunies très régulièrement : au total, plus de 300 agents sont impliqués dans le processus de fusion.

L'état des lieux a été dressé afin de faire apparaître, d'une part les convergences existantes, d'autre part les divergences à résorber. Pour ces dernières, ont été distinguées les divergences à enjeux faibles (solutionnées au niveau du groupe) et les divergences à enjeux forts, qui font l'objet d'une « note d'aide à la décision » (NAD) thématique, faisant apparaître les enjeux, la nature des divergences, et une demande d'arbitrage politique.

Cette démarche peut s'appuyer sur une culture de la qualité déjà bien ancrée dans les deux établissements qui sont décidés à l'étendre, sur la bonne compréhension des enjeux liés à la gestion, sur l'excellente collaboration qui règne dans les groupes thématiques et sur une communication bien prise en charge et maîtrisée.

Il faudra cependant rester vigilant pour que l'approche technique, nécessairement très soutenue, ne fasse pas oublier l'approche humaine : la communication vis-à-vis du personnel reste un élément crucial pour la réussite de la démarche et son appropriation à tous les niveaux.

III - Les partenariats

Le partenariat avec les organismes de recherche est reporté au chapitre de la recherche.

1 ● Avec les autres universités : la Communauté d'universités et établissements (Comue)

Créée par la loi du 22 juillet 2013 et succédant au PRES Languedoc -Roussillon Sud de France, la Comue va se mettre en place dans le courant de l'année 2014.

L'UM1 et l'UM2 ont été des membres fondateurs du PRES.

Les membres effectifs du PRES sont, aujourd'hui, les trois universités de Montpellier (UM1, UM2 et UM3), l'université de Perpignan Via Domitia, l'université de Nîmes, l'Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Montpellier, l'Ecole des Mines d'Alès, l'École nationale Supérieure d'Architecture de Montpellier (ENSAM), l'Ecole Supérieure des Beaux-Arts de Nîmes, le Groupe Sup de Co Montpellier Business School⁷.

Le PRES a assumé la responsabilité du Plan Campus. Celui-ci a connu des difficultés de mise en route à la suite du choix initial de le réaliser dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP). Il est maintenant relancé sous la forme d'un financement exclusivement public.

Le PRES a porté l'École supérieure du professorat et de l'éducation du Languedoc Roussillon (ESPE LR) fondée le 1er septembre 2013. C'est également au niveau du PRES que se sont organisés le pôle de chimie Balard et le pôle de Biologie-Santé Rabelais, que s'est créé le Collège doctoral unique et qu'a été lancé le Pôle Entrepreneuriat Etudiant Languedoc-Roussillon.

D'autres objectifs, toujours d'actualité, sont la mutualisation des actions de relations internationales et la mise en œuvre d'actions communes en faveur de la mobilité des étudiants, l'intégration de la Maison des sciences de l'homme, la création d'un Observatoire de l'insertion professionnelle et la mise en place d'un portail régional de l'offre de formation (CALES LR). En revanche, le travail en commun à mener sur le numérique est à ce jour peu avancé.

Un véritable défi pour le site sera le portage du projet IDEX lors du prochain appel d'offres. La fusion de l'UM1 avec l'UM2 pourrait faire de la nouvelle université un moteur essentiel de la démarche.

2 ● Avec les CHU

Le partenariat avec les CHRU concernait initialement l'UM1, dont la faculté de médecine a la particularité d'être associée à deux CHRU (le CHRU de Montpellier et le CHRU de Nîmes). Il s'étend aujourd'hui à l'UM2, notamment via le pôle Rabelais.

Les relations entre l'UM1 et les CHRU se sont consolidées et une convention cadre a été signée.

Le CRBSP (Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique)⁸ contribue à ce travail en commun : il veille à la coordination des recherches entre les CHRU, l'université et les EPST. On peut relever la cohérence entre les projets de recherche des équipes de l'UM1 et les thèmes prioritaires développés au sein des établissements hospitaliers. On peut également relever la création d'une Structure fédérative de recherche (SFR) entre l'UM1, l'UM2 et le CHRU de Montpellier. Elle permettra de mieux partager l'information, d'améliorer la

⁷ Les membres associés du PRES sont le CHRU de Montpellier, le Crous de Montpellier, l'Institut de recherche et de Développement (IRD), l'Institut Régional du Travail Social (IRTS), la Région Languedoc Roussillon, la Ville de Montpellier et l'Agglomération de Montpellier.

⁸ Le CRBSP, à l'interface CHRU-Université-EPST est formé de représentants de l'Inserm, du CNRS, des doyens des facultés de médecine et d'odontologie de l'UM1, du VP-Recherche de l'UM1, des directeurs et présidents de CME des CHRU de Montpellier et de Nîmes.

réponse aux appels d'offres internationaux, de réfléchir à un nouveau modèle économique de financement de la recherche qui pourrait compléter le financement MERRI⁹ et les actuels SIGAPS¹⁰ et SIGREC¹¹. La SFR est aussi le support de l'Espace régional de réflexion éthique regroupant l'UM1, l'UM2 et les 2 CHRU.

Les ouvertures de postes hospitalo-universitaires se font en bonne collaboration entre les facultés de l'UM1 et les directions générales et Commissions médicales d'Etablissement (CME) des CHRU.

3 ● Avec les collectivités locales

La qualité des relations tout autant de l'UM1 que de l'UM2 avec les collectivités locales est un point fort de ces établissements déjà mentionné dans les rapports de l'Aeres de 2010.

Il existe effectivement une grande proximité de la Région LR avec les deux Universités. Celle-ci s'est notamment manifestée concrètement par une participation financière importante de la Région à l'Opération Campus et au CPER. On peut citer, en faveur de l'UM1, le financement de la nouvelle Faculté de Médecine et la politique de valorisation par une relation amplifiée avec le CHRU. On peut citer, en faveur de l'UM2, le financement d'un centre de recherche en technologies de l'information.

Avec 70.000 étudiants sur le site montpellierain dont plus de la moitié proviennent de l'UM1 et de l'UM2, la vie estudiantine constitue un élément essentiel pour la Ville et l'Agglomération de Montpellier. Celles-ci ont de bonnes relations avec les Universités, sont représentées à leur Conseil d'Administration et tiennent compte des préoccupations universitaires dans leurs projets d'urbanisme et d'aménagement des transports en commun. Elles aident aussi les universités pour leurs manifestations publiques.

Les collectivités locales soutiennent fortement le projet de fusion des deux établissements. Elles y voient une opportunité de renforcement des stratégies régionales de formation, de recherche et de développement économique. Ici aussi, la fusion devrait être pour les universités l'occasion de parler d'une seule voix, désormais plus forte, pour accorder les politiques régionales aux stratégies universitaires.

4 ● Avec les entreprises

Pour ses relations avec le monde socio-économique, l'UM1 a créé une fondation universitaire, la Fondation Entreprendre¹², qui se veut un trait d'union entre le monde universitaire et le monde entrepreneurial. La Fondation suscite le mécénat pour le renforcement de la professionnalisation des formations, le rapprochement entre les chercheurs et les entreprises, le financement de bourses d'études. L'UM2 a multiplié les opérations auprès des entreprises pour renforcer ses partenariats, notamment par l'organisation de journées thématiques, la signature d'accord-cadre et la création de laboratoires coopératifs avec des grands groupes industriels.

Le souhait des entreprises est d'avoir une porte d'entrée unique dans les universités, encore vécues comme un univers où les cheminements sont complexes. La fusion, vue très favorablement par les partenaires industriels, sera à cet égard une opportunité d'établir des liens plus lisibles et formalisés.

IV - Identité et communication

Tant localement qu'internationalement, l'UM1 et l'UM2 sont deux établissements parfaitement identifiés. Les critères de lisibilité en sont cependant différents.

1 ● À l'UM1

L'UM1 qui possède « un patrimoine historique d'exception », s'estime l'héritière de l'Université de Montpellier fondée en 1289, une université « parmi les plus anciennes d'Europe », ou encore qui porte l'image de l'établissement formant majoritairement aux professions libérales, le droit et la santé.

Du point de vue de l'organisation, la communication est rattachée à la DPPOC, le pilotage de la communication tant interne qu'externe est centralisé et il n'existe pas de « service communication » dans les composantes mais seulement des « référents ».

⁹ Missions d'enseignement, de recherche, de recours et d'innovation

¹⁰ Système d'interrogation, de gestion et d'analyse des publications scientifiques.

¹¹ Système d'information, de gestion de la recherche et des essais cliniques.

¹² « Fondation Université Montpellier 1 *Entreprendre* », Document de présentation.

2 ● À l'UM2

L'UM2 s'affirme comme « une université de recherche intensive », illustrée par l'item « Grands Noms de l'UM2 - de nombreux scientifiques de renom ont fréquenté ou exercé à la Faculté des sciences de Montpellier (devenue Université Montpellier 2) ».

D'un point de vue organisationnel, le service de la communication est un service indépendant rattaché directement à la présidence et à la direction générale des services.

3 ● Vers la NUM

L'avancement du processus de fusion fait l'objet de points d'information régulièrement inscrits à l'ordre du jour des conseils.

Le « plan de communication » déployé en appui du processus est exemplaire. Il repose sur le concept du « suivi de chantier ». Il s'appuie sur une marque transitoire « Nouvelle Université de Montpellier » (NUM), qui doit disparaître lorsque la fusion sera réalisée. Il intègre la publication d'une lettre spécifique « Trait d'Union », co-publiée par les deux établissements¹³, qui relate l'avancée du projet. Enfin, les informations sont officiellement diffusées lorsque les décisions ont été actées.

Dans un futur proche, la nouvelle identité de l'Université de Montpellier s'appuiera sur une « marque », ce qui doit permettre de faire cohabiter en termes de charte graphique l'établissement et des entités ayant une forte image individuelle comme certaines facultés ou laboratoires.

La fusion a évidemment introduit un défi important pour les services de communication des établissements. Après avoir développé des stratégies qui visaient à une forte identification des communautés, ici à l'UM1, là à l'UM2, il s'agit maintenant de créer une nouvelle identification à une institution nouvelle qui n'a encore ni passé ni image.

Si une recommandation est à proposer, il est important que l'image numérique de l'UM (sites web et présence sur internet via les réseaux sociaux) soit synchrone avec l'existence du nouvel établissement. Il faut en particulier insister pour que la présentation de l'offre de formation 2015 soit cohérente et lisible.

V - Politique de la qualité

La « démarche qualité » est aujourd'hui bien ancrée dans la culture des deux universités.

1 ● À l'UM1

À l'UM1, la qualité est de la responsabilité de la DPPOC, au sein de laquelle un service spécifique a été créé en 2010. Deux agents ont été formés pour être auditeurs internes en démarche qualité. Ils sont relayés par les « pilotes de processus », référents de la démarche de la qualité dans les secteurs concernés de l'administration générale ou des composantes.

La certification ISO 9001 a été délivrée à l'UM1 par le Bureau Veritas, sans aucune réserve, en décembre 2013. Elle porte sur le processus « inscriptions aux diplômes » ainsi que sur le processus « marchés publics ». Le Bureau Veritas souligne l'appropriation collective de la démarche et l'engagement stratégique de la présidence - qui prennent tout leur sens dans la démarche actuelle de fusion des universités. La démarche se poursuit à l'UM1 par le renouvellement de la certification SGS Qualicert de l'ISEM, par l'objectif de certification de la licence en science politique et du master en ingénierie de la santé ; elle trouve un prolongement dans la participation de l'UM1 au projet TEMPUS IV Equam (référentiel qualité dans le domaine de la formation).

Les enquêtes de satisfaction exigées par la certification représentent une bonne pratique qui aurait vocation à s'étendre à tous les secteurs d'activité où elle a un sens, y compris dans le domaine de la pédagogie au travers des évaluations de l'enseignement.

¹³ Chaque établissement possède par ailleurs sa « lettre d'information interne ».

2 ● À l'UM2

L'UM2 possède une culture de la qualité présente dans de nombreux domaines de son activité. En 2005, l'IAE a obtenu la certification de services Qualicert « Formation Recherche » par l'organisme de certification SGS. En 2013, l'IAE s'est lancé dans l'obtention du label « EPAS » par l'*European Federation for Management Development*. Une démarche de certification a débuté au sein du service de formation continue (CREUFOP). De nombreuses autres initiatives de démarche qualité sont en cours au sein des composantes de l'université (IUT de Montpellier-Sète, Faculté des sciences, Polytech'Montpellier, Faculté d'éducation).

3 ● Vers la NUM

La culture de la qualité se répand donc progressivement dans les composantes de l'UM1 et de l'UM2 ; il reste à engager sa généralisation au sein des organes centraux de pilotage et de gestion. La poursuite de la démarche dans le cadre de la nouvelle université devrait s'intégrer naturellement dans la révision de l'ensemble des procédures, ce qui aura inévitablement une incidence sur les périmètres de certification ; il conviendra de veiller à ce que les certifications existantes ne soient pas remises en cause par ce processus. Transférer les processus « qualité » actuels vers la NUM est un atout du partage des bonnes pratiques qu'il ne faut pas manquer. En projetant de renforcer le pool qualité, les deux établissements ont montré leur détermination dans ce sens.

La recherche et la formation

I - La recherche

Comme cela avait été relevé en 2010, le potentiel de recherche de l'UM1 et de l'UM2 est très important et la qualité des recherches y est excellente.

1 ● À l'UM1

L'UM1 dispose aujourd'hui de 48 structures de recherche dont 29 UMR (19 en tutelle principale et 14 co-habilités avec l'UM2), en partenariat avec 9 organismes¹⁴, 10 labex dont 2 portés par l'université et 3 chaires mixtes.

L'UM1 a mis en place un ambitieux projet PostDoc d'un million d'euros par an dont 50% sont pris en charge par l'université.

La politique scientifique de l'établissement s'articule sur les priorités thématiques définies par l'Etat. Elle vise à la mutualisation des moyens avec les partenaires régionaux favorisant les axes transversaux pluridisciplinaires.

Ainsi, depuis 2010, la structuration de la recherche se fait autour de 3 pôles scientifiques : biologie-santé-médecine, sciences agronomiques-écologie, droit-économie-gestion, entre autre à travers les 10 Labex.

L'UM1 a apporté une contribution essentielle à la structuration de la recherche régionale qui a donné naissance aux pôles Chimie-Balard¹⁵ et Biologie-Santé Rabelais¹⁶. La recherche en biologie-santé (34 UR), allant du génome aux applications cliniques, est effectuée en relation avec le CHRU de Montpellier, le CHRU de Nîmes, l'institut de cancérologie de Montpellier et le pôle de compétitivité Eurobiomed. Elle s'appuie sur des équipements de haute technologie au sein de la SFR Biocampus.

La recherche en droit-économie-gestion est menée au sein de 11 unités dont 4 UMR. On notera les partenariats avec des chercheurs hors SHS (notamment sur les questions d'innovation et au sein du labex « entreprendre »).

L'administration de la recherche est effectuée par la direction de la recherche, des études doctorales et de la valorisation (DREDEV). Celle-ci organise chaque année un séminaire stratégique qui vise, sur le terrain, à la structuration des pôles et au développement de la transversalité et des structures fédératives.

La politique de recrutement des enseignants-chercheurs reste délibérément dépendante des propositions des UFR. Les statuts des PU-PH et les négociations avec les CHRU impactent aussi les marges de manœuvre. Dans l'autoévaluation de décembre 2013, l'absence de marge de manœuvre significative et la nécessité d'une stratégie pluriannuelle sont, à juste titre, soulignées.

2 ● À l'UM2

L'UM2 regroupe 47 unités de recherche : 37 UMR (dont 29 en tutelle principale), 1 UPR, 2 EA, 6 SFR (dont 5 en tutelle principale), 1 UMS, en partenariat avec 10 organismes de recherche. Cette communauté est répartie dans 8 CTE mis en place en janvier 2014 (MIPS, chimie, OSU-Terre-Eau, biologie-santé, biologie-agronomie, biodiversité écologie-évolution-environnement, gestion, enseignement-éducation-formation). Elle est caractérisée par une activité de recherche pluridisciplinaire fortement associée à l'ensemble des organismes nationaux de recherche¹⁷.

¹⁴ Le nombre de personnels des organismes, hébergé à l'UM1, s'élève à 455 chercheurs et à 452 IAT (Bilan social Université Montpellier 1, 2012)

¹⁵ Les partenaires du pôle Chimie Balard sont l'UM1, l'UM2, l'Ecole Nationale de Chimie de Montpellier, le CNRS, le CEA de Marcoule, et 4 instituts de recherche en chimie (Institut Charles Gerhardt, Institut des Biomolécules Max Mousseron, Institut européen des membranes, Institut de Chimie séparatrice de Marcoule)

¹⁶ Les partenaires du pôle Rabelais sont l'UM1, l'UM2, l'Université de Nîmes, les CHRU de Montpellier et de Nîmes, l'Institut régional du Cancer.

¹⁷ Le site Web d'UM2 précise que 3.440 personnels de recherche issus de 10 organismes de recherche nationaux sont hébergés dans les unités mixtes de recherche contre 2.566 personnels d'UM2.

Aujourd'hui, l'UM2 est impliquée dans 18 labex (dont 3 portés), 7 équipex (dont 1 porté), 13 plateformes technologiques.

Il faut souligner la capacité de l'UM2, pendant cette période 2010-2014, à parachever de façon remarquable la structuration de sa recherche avec un regroupement des unités et la création de pôles thématiques (avec des partenaires régionaux dont principalement l'UM1). Cette stratégie se construit à la fois sur des thématiques disciplinaires et des axes transversaux rassemblant les forces de différentes communautés.

Les CTE ont fédéré la communauté universitaire autour de champs disciplinaires ou thématiques identifiés et ont organisé les réflexions communes permettant de préparer et d'alimenter le travail des conseils centraux sans se substituer aux prérogatives institutionnelles des composantes et des laboratoires. Ils ont des contours en adéquation avec les pôles prioritaires définis au niveau du site. Ils possèdent, aussi, une cohérence scientifique en adéquation avec celle des écoles doctorales et rendent possible la construction d'une politique de recherche, de formation et d'innovation harmonisée. C'est un lieu efficace d'adossement à la recherche des formations en master et au doctorat.

Les services communs d'appui à la recherche sont regroupés dans une direction de la recherche et des études doctorales. Ces services travaillent en étroite collaboration avec la commission recherche. Ils assurent avec la direction des ressources humaines le suivi des personnels. Des possibilités de redéploiement des postes d'EC permettent aujourd'hui l'émergence de nouveaux champs de recherche transdisciplinaires.

3 ● Le partenariat avec les organismes de recherche

Les organismes de recherche sont fortement implantés en Languedoc-Roussillon. Avec 3 474 personnes, ils y représentent 63 % des personnels affectés à la recherche publique¹⁸. Les partenariats avec l'UM1 et l'UM2, au travers de nombreuses UMR, constituent donc un des points les plus forts des deux établissements. L'Aeres attirait cependant l'attention, en 2010, sur un revers de la médaille : aucune des universités n'était maîtresse de sa stratégie de recherche. A cet égard les choses ont peu changé : si la collaboration entre les organismes et les universités au niveau de la gestion des laboratoires et des équipes de recherche est harmonieuse et efficace, s'il existe de multiples conventions spécifiques entre les organismes et les universités, il n'y a pas, à proprement parler, de coordination formalisée au niveau institutionnel ni de conventions-cadre entre les organismes et les universités. Les organismes affirment pourtant leur volonté d'une déclinaison locale de leur politique nationale et ont d'ailleurs mis en place une structure de concertation, la conférence des directeurs régionaux des organismes de recherche (CODOR) qui associe aux directeurs régionaux les représentants de l'État et de la région. Les universités n'y sont pas représentées.

4 ● Vers la NUM

Les gros efforts de structuration de la recherche et les fortes imbrications des équipes de recherche, dans les pôles communs aux deux universités (Chimie Balard et Biologie-Santé Rabelais), ont permis d'anticiper la fusion en créant une véritable culture de partenariats et de mutualisation. Les futurs départements seront créés en cohérence avec les pôles existants. Les organismes de recherche soulignent le travail remarquable réalisé dans le cadre de la fusion en soulignant les belles complémentarités des structures qui se mettent en place.

D'une manière plus prosaïque la fusion simplifiera, pour les chercheurs, le quotidien de leurs relations avec les tutelles.

La nouvelle université reprendra le principe de l'organisation autour des CTE, devenus « départements scientifiques » avec statut de composantes. Leur nombre exact est encore en discussion.

Toutefois, la fusion étant réalisée dans le respect de chaque communauté, certains départements comme le droit et les sciences politiques ou l'économie gardent, pour l'instant, le même périmètre. Il serait souhaitable qu'un nouveau périmètre de collaboration pertinent pour le site soit discuté largement autour de nouveaux axes de recherche transversaux avec la structuration intermédiaire d'un pôle commun.

La NUM sera aussi une opportunité pour les universités d'aboutir, avec les organismes de recherche, à une politique de recherche davantage concertée et formalisée, à l'échelon régional.

¹⁸ Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Diagnostic territorial, Languedoc-Roussillon, 2013-2014.

II - La formation initiale et continue

1 • À l'UM1

À l'UM1, les 9 composantes (7 UFR et 2 instituts), de taille hétérogène et de statut différent, totalisent 24 859 inscriptions (dont 17,8 % d'étudiants étrangers), une offre de formation initiale dans deux domaines qui font la spécificité de l'université : droit, économie, gestion, d'une part, et santé et STAPS, d'autre part. L'offre de formation est composée de 22 mentions de licence et de licence professionnelle et de 74 spécialités de master¹⁹, auxquelles se rajoutent les formations en médecine, maïeutique, pharmacie et en odontologie et les 17 diplômes doctoraux. Les étudiants sont inscrits pour environ 48 % au niveau L, 49 % au niveau M et 2 % au niveau D. 7 205 étudiants sont inscrits dans les formations de santé.

L'université a construit sa politique sur l'identité forte des composantes et leur spécificité. Elle fonde l'ensemble de son système de gouvernance des formations sur ce principe. En conséquence la politique de formation n'échappe pas à cette différence de culture disciplinaire qui se traduit dans l'approche des objectifs annoncés pour les formations. L'université devra cependant être attentive à la constitution d'équipes pédagogiques pluridisciplinaires répondant aux attentes du Cadre National des Formations²⁰.

L'offre de formation initiale est maîtrisée d'un point de vue budgétaire. Un modèle critérisé permet l'allocation des ressources et l'attribution d'une enveloppe à respecter par chaque composante. Quelques grands principes sont fixés par l'université en termes de cadrage pédagogique, la traduction et leur mise en œuvre étant laissée à la responsabilité des composantes.

Pour rendre l'étudiant acteur de son parcours, tel qu'annoncé dans son contrat, l'université a mis en place une communication diversifiée et précise sur son offre de formation, incluant les taux de réussite et les données relatives à l'insertion professionnelle. Le processus d'inscription des étudiants a été certifié par un bureau extérieur. L'université a le projet de développer le réseau des anciens.

La formation continue, en 2012-2013, concerne 3 156 stagiaires dont 1 871 en santé. Elle représente un chiffre d'affaires de 3 057 594 €.

En cette matière, le service de formation continue, DIDERIS, entretient des liens forts avec les composantes classiques et plus distants avec les composantes « santé ». L'objectif fixé d'être un service d'appui et structurant pour toutes les composantes, est partiellement atteint. Pour répondre à l'enjeu, le service s'est structuré en pôles disciplinaires afin d'instaurer une relation de confiance avec les composantes. Les outils de gestion sont identiques et l'agrégation du budget de la formation continue peut se faire. Aucune politique tarifaire globale n'est mise en œuvre et l'université devrait se questionner sur les tarifs demandés aux publics non conventionnés, pour qui les droits nationaux doivent s'appliquer.

L'offre de formation continue est essentiellement construite sur les diplômes d'université dans le secteur de la santé et peu développée dans les autres secteurs, où les publics sont principalement insérés dans les promotions de formations initiales. L'université a développé un dispositif d'accompagnement personnalisé pour accompagner ces publics particuliers, qui devrait être soutenu dans le futur périmètre.

Il faut donc souligner les progrès réalisés par l'UM1 sur la qualité et le pilotage, mais aussi les limites créées par les frontières des composantes. La politique de l'offre de formation devrait pouvoir être discutée au niveau institutionnel autrement que par la simple maîtrise de l'enveloppe budgétaire. Il y a encore de la marge pour la construction de passerelles et de transdisciplinarité. La politique de formation gagnerait donc à s'affirmer par une précision des attentes de l'établissement et par une plus grande appropriation des évaluations internes (évaluation des formations et des enseignements, retour des enquêtes d'insertion) par les équipes afin d'accompagner l'évolution des cursus. Il y aurait ainsi avantage à définir plus clairement les instances de pilotage des formations (équipes de formation, conseil de perfectionnement) et à préciser les missions qui leur incombent, pour améliorer le processus d'évaluation des formations que l'université a su mettre en œuvre de manière généralisée. L'établissement peut s'appuyer sur les compétences avérées de la DEVE en matière d'appui à la politique de formation et responsable pour l'ensemble de l'université du respect des textes réglementaires.

¹⁹ Chiffres issus du document « Chiffres clés NUM ».

²⁰ L'arrêté du 22 janvier 2014 relatif au Cadre National des Formations mentionne en son article 15 que « cette organisation [celle de l'architecture des parcours] repose sur des équipes pédagogiques pluridisciplinaires ».

La FC, source de recettes, pourrait, à son avantage, se diversifier en partenariat avec les acteurs socioéconomiques.

2 ● À l'UM2

À l'UM2, les 7 composantes (2 UFR, 1 école d'ingénieurs et 4 instituts) totalisent 16 224 inscriptions (dont 14 % d'étudiants étrangers) une offre de formation initiale dans trois domaines : les sciences et technologies, le secteur tertiaire porté par des instituts à vocation professionnalisante (les IUT et l'IAE), et la formation des enseignants. L'offre de formation est composée de 20 DUT, 49 mentions de licence et de licences professionnelles, 94 spécialités de master, 10 diplômes d'ingénieur auxquels se rajoutent les 22 diplômes doctoraux²¹.

Les étudiants sont inscrits pour environ 56 % au niveau L, 37 % au niveau M et 6 % au niveau D. 2 824 étudiants sont inscrits en IUT et 998 en formation d'ingénieurs.

L'évolution des formations est fondée sur l'évaluation portée par les conseils de perfectionnement, mis en place selon une charte d'établissement. Les composantes présentent leur autoévaluation en Cevu. Cette pratique récente s'appuie sur la méthodologie mise en place à l'IUT Montpellier-Sète pour les LP.

Elle s'accompagne d'un pilotage central organisé par la création d'un bureau du système d'information dédié aux formations (service système d'information des études). Cette organisation est récente et devrait conduire à une offre de formation globale gagnant en lisibilité. Cette pratique est d'autant plus indispensable que certaines formations sont délocalisées.

Si les enquêtes d'insertion professionnelle sont en ligne, les chiffres concernant la réussite sont manquants.

La mise en place des CTE, dont les missions portent sur le dialogue entre disciplines et entre laboratoires et composantes pédagogiques, a joué un rôle important et structurant sur les formations de niveau D et M, permettant également des redéploiements de postes sur des thématiques à enjeu.

Ici aussi, l'offre de formation initiale est maîtrisée par l'attribution d'une enveloppe budgétaire à respecter par chaque composante. Si quelques grands principes sont fixés par l'université en termes de cadrage pédagogique, leur traduction et leur mise en œuvre reste de la responsabilité des composantes.

La formation continue concerne 1 265 stagiaires et génère un chiffre d'affaires de 2 003 001 €.

En matière de formation continue, l'université s'est doté d'un vice-président délégué à la professionnalisation, mettant fin à onze années d'administration provisoire. Le service a été restructuré, les statuts votés et un directeur a été nommé. Le fonctionnement assaini a permis de générer un chiffre d'affaires suffisant pour reverser une part des recettes aux composantes (610 434 € en 2013). Un effort a été porté sur la connaissance des coûts de formations et le développement des contrats de professionnalisation. Le service est en cours de certification ISO 9001. Le chemin accompli en matière financière ne doit pas occulter le manque de dispositif d'accompagnement individuel dû aux stagiaires.

Ici aussi, une véritable politique d'établissement devrait pouvoir se formaliser par la déclinaison des priorités stratégiques au niveau des composantes dans le cadre de contrat d'objectifs et de moyens. L'articulation entre la recherche et la formation, via les CTE, est remarquable et pertinente pour les masters et les doctorats et l'établissement devrait poursuivre sa réflexion au niveau licence.

3 ● Vers la NUM

Dans la perspective de la fusion, il faut d'abord relever que les deux universités sont constituées de composantes pédagogiques fortement affirmées. Elles sont heureusement globalement complémentaires en matière d'offre de formation. Elles ont des atouts communs : un adossement à une recherche bien structurée, une maîtrise des coûts, une pratique des instances de dialogue, de l'évaluation des formations et de la certification, une volonté affichée de travailler sur la transdisciplinarité.

Les deux universités développent les formations en alternance sous la forme de contrats d'apprentissage et de professionnalisation répondant bien à la problématique régionale.

²¹ Chiffres issus du document « Chiffres clés NUM ».

Elles sont déjà partenaires sur différents sujets tels que l'affichage unique de l'offre de formation au travers d'un portail académique (CALES), le projet de CFA académique, le développement institutionnel de l'internationalisation.

L'une comme l'autre ont amorcé des actions en matière de TICE et se sont dotées de structures d'appui et d'accompagnement aux enseignants. Les moyens communs qui pourront être déployés, devraient permettre d'accroître la mise en œuvre de dispositifs adaptés aux différents profils d'étudiants.

Si l'on peut comprendre que dans le processus de fusion actuellement en cours, un choix délibéré a été fait de maintenir les composantes pédagogiques en l'état en procédant, dans la nouvelle université, à une simple juxtaposition des composantes existantes, il restera dans l'avenir à analyser un certain nombre de chevauchements disciplinaires dans l'offre de formation (par exemple, l'ISEM de l'UM1 et l'IAE de l'UM2).

La nouvelle université aura à relever le défi d'accroître la lisibilité de l'offre de formation, de prendre en compte les résultats issus des divers dispositifs d'évaluation, de renforcer les fonctions d'appui à la pédagogie et de développer la formation continue conventionnée.

III - Les écoles doctorales

L'UM1 est partenaire de 9 écoles doctorales (et est établissement principal pour deux d'entre elles) et l'UM2 est partenaire de 6 écoles doctorales (et est établissement principal pour 5 d'entre elles). Les ED sont le plus souvent accréditées par les deux universités.

En 2010, l'Aeres avait relevé la disparité des règles de fonctionnement des Écoles doctorales et incité à une harmonisation des fonctionnements. Depuis décembre 2012, l'homogénéisation s'est faite au sein du Collège doctoral unique mis en place dans le cadre de la Comue.

Les ED s'appuient aussi sur le réseau ADUM (Accès doctorat unique et mutualisé) né à l'initiative de docteurs de Montpellier dont l'objectif est de permettre la valorisation de l'ensemble de la communauté de la recherche et une meilleure visibilité des profils de compétences des diplômés.

Les doctorants des deux universités bénéficient d'un environnement scientifique remarquable (1 HDR pour 1 doctorant quasiment dans chaque ED).

La politique initiée par l'UM2 a conduit à l'existence d'ED thématiques ou issues de regroupement disciplinaires qui s'appuient sur les CTE et confortent la déclaration de politique scientifique de l'université en recherche, axée sur la pluridisciplinarité. Le regroupement des 7 ED en 6 ED pour le contrat à venir est en parfaite cohérence avec la politique de l'université.

Le collège doctoral, mis en place fin 2012, a été une réelle avancée. Il a pour mission la coordination des procédures d'inscriptions et la construction d'une offre de formations transversales et professionnelles, le renforcement de l'interdisciplinarité et l'internationalisation, ainsi que le suivi des docteurs. Il a largement contribué à améliorer la situation par rapport à la Maison des études doctorales qui l'a précédé, notamment en proposant un accès à un panel plus large de formations. L'harmonisation des pratiques et des procédures est en cours mais il reste encore des points à améliorer : homogénéiser les lignes directrices pour les attendus des comités de suivi des thèses et les modalités de médiation ; améliorer le montant de certaines bourses et la proportion d'étudiants financés dans certaines ED ; développer les conditions d'accompagnement des étudiants étrangers, la formation à la pratique de l'enseignement et l'accompagnement à la sortie de thèse en particulier vers le tissu économique ; assurer la transparence dans l'attribution des compléments de mission d'enseignement dans les contrats doctoraux.

Le CED, opérant au sein de la Comue doit continuer sur la dynamique instaurée. Il est cependant important que la future université se soucie d'améliorer ce qui relève directement des ED dont elle est la tutelle. Elle devrait également profiter de la fusion pour accorder les moyens humains en supports administratifs pour l'accompagnement des ED.

IV - La documentation

Le service commun de la documentation (SCD) de chacune des deux universités est intégré à la bibliothèque interuniversitaire (BIU) de Montpellier, qui est elle-même rattachée pour sa gestion à l'université Montpellier 3. Celle-ci bénéficie de la part de l'État d'une dotation documentaire globale et fléchée ; par ailleurs, les 158 agents titulaires de la BIU sont gérés par Montpellier 3. Outre le fait que les statuts de la BIU sont fonctionnellement et juridiquement dépassés, cette situation ne favorise pas l'appropriation de la fonction documentaire par les établissements et conduit parfois les partenaires à se renvoyer mutuellement la responsabilité de l'un ou l'autre dysfonctionnement.

Si une réforme statutaire, prévoyant notamment de placer la BIU sous la responsabilité de la Comue, est heureusement aujourd'hui en débat, il est rassurant de noter que les services documentaires, tant pour la recherche que pour la formation, fonctionnent dans des conditions globalement satisfaisantes grâce à la volonté de tous les acteurs de dépasser les obstacles réglementaires ou organisationnels existants. On doit souligner en particulier l'implication des différentes communautés scientifiques en faveur d'une offre de ressources électroniques adaptée à leurs besoins, avec la constitution de commissions *ad hoc*, et la prise en charge par chacune des universités des surcoûts induits par le passage du papier au numérique. Un effort financier est également consenti par les deux universités en faveur de l'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques (65h/semaine en moyenne). Des enquêtes de satisfaction des usagers sont effectuées tous les trois ans. Des opérations de modernisation des bâtiments et des services (projet de *learning center* en sciences ; projet de « fontaine numérique ») sont envisagées ou en cours.

Pour la période qui s'ouvre, la Nouvelle Université de Montpellier devra porter néanmoins attention à plusieurs points : l'adoption pour la BIU d'un nouveau statut juridiquement correct et fonctionnellement adapté, conciliant les exigences d'une politique de site et celles d'une forte implication des personnels et des usagers ; l'équilibre à préserver entre les besoins documentaires de la recherche et ceux de la formation ; la formation des usagers à la maîtrise des ressources documentaires, en l'intégrant plus étroitement aux cursus de formation.

Enfin, s'il faut se féliciter de l'ouverture en 2015 ou 2016 d'un nouveau bâtiment pour la faculté de médecine sur le campus Nord et de l'arrivée prochaine de 2 000 inscrits à la PACES sur ce site qui accueille déjà 7 000 étudiants, l'insuffisante capacité de la bibliothèque de l'unité pédagogique médicale (300 places ; 1 460 m²), déjà largement saturée, est préoccupante. On doit donc souhaiter que l'étude confiée à l'équipe Campus de la Comue en vue de la programmation d'une nouvelle bibliothèque puisse déboucher sur un véritable projet.

La réussite des étudiants

I - Le parcours de l'orientation à l'insertion professionnelle

La coordination de l'orientation organisée au niveau de l'académie est forte et efficace et porte sur un calendrier académique des opérations conclu entre le rectorat et les universités ainsi que l'organisation de conférences thématiques et de journée d'immersion dans les universités. Elle permet des séquences de formation pour les enseignants et/ou les CIO ainsi que des rencontres entre enseignants-chercheurs et enseignants du secondaire par champs disciplinaires. Les services d'orientation sont également présents sur les chaînes d'inscription.

Illustrant la conscience sociale des deux établissements, on peut relever que l'UM1 déploie des emplois étudiants pour l'information sur les formations et met en place des tutorats étudiants gratuits dans toutes les filières et que l'UM2 travaille à l'attractivité des formations scientifiques en s'investissant dans des opérations visant la diversification sociale de ses étudiants via des opérations coordonnées (Cordées de la réussite, Unis vers la cité).

L'accompagnement des étudiants décrocheurs se fait par l'intermédiaire de dispositifs expérimentaux de remédiation (C3R à UM1 et R à UM2). Ils concernent cependant peu d'étudiants et un suivi dans le temps pourrait permettre d'en estimer l'efficacité.

L'accompagnement au projet professionnel s'organise à partir d'un pilotage des services d'orientation, en actions hétérogènes et diversifiées (PPE inscrit systématiquement au 2^{ème} semestre de L pour UM2, PEC très bien déployé à UM1, TRE à la demande, conférences métiers, rencontres organisées pour la recherche de stages), avec pour certaines d'entre elles la contribution des partenaires de l'emploi. En complément le pôle PEE, au sein du PRES propose des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat.

L'accès aux stages est essentiellement géré par les composantes pour les deux universités. À l'UM1, la plateforme P-Stages permet le recensement des entreprises et des organismes accueillant des stagiaires. Une coordination des bureaux des stages pourraient rendre plus efficace et plus lisible le dispositif, et permettrait d'afficher une politique volontariste, en particulier auprès des partenaires extérieurs, et une meilleure connaissance en interne de cette activité.

En matière d'aide à la réussite, une plateforme numérique commune est déployée et la sensibilisation des enseignants aux usages numériques se développe par des actions de formation. Le projet de fusion prévoit, en plus du service dédié au numérique, la création d'un service d'accompagnement aux innovations pédagogiques.

L'UM1 et l'UM2 se sont habilement inscrites dans diverses expérimentations pédagogiques pour personnaliser l'accompagnement de la réussite en licence de sciences (UM3D) ou pour accompagner la réorientation des étudiants de PACES (REMIS et AVOSSTI).

1 ● Vers la NUM

L'éventail des actions présentées par les deux universités est donc complet et leur mise en commun constituera une plus-value certaine pour l'ensemble de la communauté étudiante. Cependant, la fusion pourrait être l'occasion d'évaluer ces multiples mesures pour en retirer le portefeuille d'actions le plus pertinent pour chaque niveau de formation. De même, une réflexion sur le positionnement géographique du service doit faire partie de la stratégie de promotions des activités OIP.

II - La vie étudiante

Si l'UM1 et l'UM2 sont deux établissements ayant une histoire relativement différente, le partage d'expériences au niveau de la vie étudiante existe depuis longtemps. La convergence de leurs politiques devrait permettre de gommer les imperfections propres à chaque établissement et de généraliser les bonnes pratiques de l'un et de l'autre.

L'UM1 fonde depuis des années sa politique de vie étudiante sur la responsabilisation des étudiants. Elle donne les moyens aux élus et aux associatifs de mettre en place leurs projets et valorise leur engagement. Ils sont

accompagnés par une équipe politique disponible, ouverte aux propositions et par des services administratifs volontaires. Le Bureau de la vie étudiante (BVE) est entièrement géré par les étudiants. Il est un incubateur de projets et un gage de la qualité des demandes de financement au FSDIE. Les étudiants et associations bénéficient également d'une Maison des Étudiants.

L'UM2 structure sa politique de vie étudiante autour d'une direction « Vie des campus », réunissant les différents services aux étudiants. On y retrouve de la bonne volonté, mais les moyens humains strictement dédiés à la vie étudiante sont faibles²². Les associations étudiantes se retrouvent au sein d'une « assemblée de la vie étudiante » dont les prérogatives sont floues. Sans réelle volonté de l'ensemble des acteurs, l'émergence d'une réelle politique de vie étudiante est difficile. L'existence de divergences entre associations étudiantes ne dispense pas de mettre en place un organe de discussion donnant les moyens à une véritable responsabilisation des étudiants. Le BVE dont les statuts ont été négociés avec les associations étudiantes devrait être cet organe mais sa mise en place a été reportée dans l'attente de la fusion. A contrario, l'accent mis sur le développement de la politique culturelle à destination des étudiants est remarquable et doit servir d'exemple.

L'UM1 considère comme un atout la participation des étudiants aux décisions de l'établissement. Ils sont écoutés et la responsabilité de la mise en place des projets qu'ils veulent porter leur est donnée. Le vice-président étudiant fait partie de l'équipe de direction au sein de laquelle il a une liberté de parole et d'action. Il a les moyens de prendre en main son rôle et trouve auprès des services administratifs un soutien efficace. Un autre étudiant est membre du bureau de l'université.

Le rapport de l'UM2 avec les représentants étudiants élus est globalement bon mais très variable en fonction des personnes. Ces représentants regrettent qu'un certain nombre de décisions soient validées en conseil, sous couvert d'une discussion préalable dans d'autres lieux de concertation à laquelle les étudiants ne sont pas toujours conviés.

Le tissu associatif est, à l'UM1, bien structuré. On y retrouve principalement des associations de filières, fortes en santé, plus frêles mais en développement dans les autres disciplines. Si leur activité est principalement liée à la vie de leur composante, elles se retrouvent autour du Bureau de la vie étudiante. D'importants moyens sont à leur disposition.

À l'UM2, les associations étudiantes sont très diversifiées. L'existence du campus Triolet (où la Maison des étudiants est implantée) réunissant une part importante des étudiants de l'établissement amène à y retrouver une forte concentration d'associations. Le manque de locaux ne facilite cependant pas leur visibilité. Les associations étant divisées, la mise en place de projets à l'échelle de l'université est limitée.

Que cela soit à l'UM1 ou à l'UM2, l'offre d'activités physiques et sportives est variée (une trentaine d'activités différentes pour les deux universités), accessible et évolutive (l'offre est revue chaque année).

La politique en faveur des étudiants en situation de handicap est bien développée (accueil spécifique, assistance pédagogique et administrative, soutien logistique) et des relais sont en place dans les composantes.

Les services de médecine préventive universitaire (MPU), distincts pour les deux universités, proposent des consultations généralistes et quelques consultations spécialisées. Un projet d'un centre de santé à l'échelle de la ville existe mais est en attente de financement. En attendant, les personnels des services ont développé un réseau de soin dans la ville de Montpellier, permettant d'adresser les étudiants pour une prise en charge particulière. Ces services sont cependant peu connus et peu fréquentés par les étudiants. Dans le cadre d'une politique de prévention, l'UM1 a recruté des étudiants « relais-santé » pour mener avec succès, ponctuellement, des actions à destination des étudiants.

En développant ses services et sa visibilité, la MPU y gagnerait en étant mieux connue des étudiants et plus fréquentée.

Le nombre important de sites d'enseignement délocalisés est une caractéristique de l'UM1 et de l'UM2. Les établissements tentent d'y maintenir une activité de services à l'étudiant et d'y développer la vie étudiante mais les résultats sont très aléatoires.

²² Moins de 2 ETP dont le gestionnaire de la Maison des étudiants

1 ● Le partenariat avec le Crous

Le Crous²³ de Montpellier est l'un des plus importants de France, s'adressant à 96 000 étudiants dont 32 000 (33 %) boursiers²⁴ et 10 000 étudiants internationaux. Il compte par ailleurs à ce jour un parc de 10 000 logements.

Une attention particulière est portée à l'accueil des étudiants étrangers avec la réservation d'un quota de logements, en coordination avec les universités.

Le suivi de l'ensemble des étudiants est assuré par un groupe d'assistantes sociales relevant du Crous et ventilées dans les différentes universités. Le soutien social est efficace, les assistantes sociales disposant de titres de transports, de carnets alimentaires et de bons d'achats leur permettant de réagir en urgence.

Le Crous est partenaire de l'Opération Campus. Dans ce cadre, 6 des 12 projets du Crous, pour un montant de 15 millions d'euros, sont réalisés. L'UM2 et le Crous ont également remporté un appel à projets national amenant à la construction d'une « maison multi-services » sur leur campus principal, projet prometteur sans être pourtant la solution définitive au support à apporter à la vie étudiante.

Une convention lie le Crous avec le PRES-Comue mais il n'en existe pas avec les universités. Le Crous est toutefois convié aux réunions des Commissions formations et vie universitaire des universités et siège à leur commission sociale du FSDIE. Il est cependant absent de la commission projet du FSDIE tout comme les universités ne font pas partie de la commission Culture-Actions du Crous. Le guide de l'étudiant, réalisé par l'UM1 et l'UM2 est rédigé sans la participation du Crous.

2 ● Vers la NUM

Comme pour tous les autres thèmes, un groupe opérationnel « vie étudiante » a été constitué dans le cadre des travaux préparatoires à la fusion. Le souci de l'utilisateur est au cœur de la réflexion. Le projet vise à prendre les meilleures expériences de chaque établissement. Le défi sera de traiter équitablement les multiples campus des anciennes UM1 et UM2. Ainsi, la future université devra-t-elle redoubler d'attention pour les sites délocalisés, offrir une visibilité plus importante aux associations étudiantes et aux élus étudiants, associer pleinement les étudiants aux travaux menés en amont des conseils, structurer une politique de vie étudiante au sein de l'université de Montpellier en définissant les structures de responsabilisation permettant d'impliquer tous les acteurs, définir une politique de santé en faveur des étudiants.

Les relations Crous-Universités gagneraient à être approfondies en développant les axes de travail pour définir des politiques partagées, ce qui améliorerait l'efficacité des services aux étudiants. Ici aussi, le poids de la population étudiante de la nouvelle université (près de 43 % de la population étudiante entrant dans le périmètre du Crous) devrait faire de celle-ci un interlocuteur privilégié.

²³ MESR, *Crous Montpellier*, Rapport d'activité 2013.

²⁴ 36% d'étudiants boursiers à l'UM1 et 35% à l'UM2.

La valorisation et la culture scientifique



I - La valorisation des résultats de la recherche

1 • À l'UM1

En 2010, l'UM1 n'avait pas de politique de valorisation propre. La gestion du portefeuille de brevets se faisait majoritairement dans les structures des EPST partenaires.

Consciente de ce point faible, l'UM1 a mis l'accent ces dernières années sur l'accroissement des liens avec le secteur privé pour développer le transfert et la valorisation de la recherche.

Les premiers éléments de base destinés à soutenir cette ambition sont partiellement en place, avec en interne, une cellule d'ingénierie de projets et une cellule de gestion des partenariats et, en externe, l'appui de la SATT AxLR. La SATT apporte déjà un soutien pour la gestion du portefeuille de brevets de l'UM1, et les premières actions concrètes de maturation sont en phase de démarrage.

L'UM1 bénéficie aussi des services de l'agence régionale d'innovation Transferts LR dont la fonction est la mise en relation des entreprises vers les chercheurs.

2 • À l'UM2

Faisant de la valorisation un axe stratégique de sa politique, l'UM2 a mis en place une direction des partenariats (IRIS). Cette direction intervient pour la protection et la valorisation des résultats et du savoir-faire. Elle est aussi en charge d'une mission de formation et de sensibilisation des chercheurs et des personnels à la valorisation et plus récemment à la formation à la typologie des contrats. Un VP a également été désigné pour promouvoir les relations entre le monde industriel et le monde académique.

Cette organisation a permis à l'université d'être très réactive notamment dans le cadre des investissements d'avenir. En 2014, 50 projets ANR sont arrivés en deuxième phase.

3 • La SATT

Pour les deux universités, les relations et la répartition des rôles avec les structures de valorisation régionales et celles des organismes sont bien définies.

La SATT AxLR²⁵ s'est créée en Languedoc-Roussillon en 2012. L'année 2013 a permis sa mise en place au plan administratif, juridique et opérationnel avec l'émergence de 10 Start-up et le lancement de 28 projets pour 5 M€.

AxLR est une société par actions simplifiées avec des capitaux uniquement publics provenant essentiellement de la CDC (33 %) mais aussi du CNRS (23 %) de l'UM1 (7 %) et de l'UM2 (14 %)²⁶.

Sa mission est d'améliorer les processus de valorisation et l'efficacité économique du transfert de technologie issu de la recherche publique.

Ses relations avec l'UM1 et l'UM2 apparaissent sous différents angles : les deux universités siègent au conseil d'administration de la SATT et participent donc à l'élaboration de sa stratégie, un comité de la propriété intellectuelle a été créé dans lequel la SATT siège aux côtés des services de valorisation de l'UM1 et de l'UM2, la SATT est très souvent en prise directe avec les directeurs de laboratoires des universités pour connaître le plus en amont possible les projets de recherche en gestation, la SATT dispose d'un droit de premier refus sur les projets de valorisation que lui soumettent l'UM1 et l'UM2.

²⁵ AxLR SATT, rapport d'activités 2013.

²⁶ Les autres actionnaires de la SATT AxLR, avec des participations de 4.2 à 1% sont l'IRD, l'Inserm, Université de Perpignan Via Domitia, Montpellier SupAgro, IRSTEA, Ecole Supérieure de Chimie de Montpellier, UM3 et Université de Nîmes.

Les universités ont pris en compte les remarques de l'Aeres de 2010 qui soulignaient la faiblesse du processus de valorisation dans une région où pourtant la recherche publique est importante.

Comme le souligne la charte de la fusion, « la fusion inscrit la nouvelle université dans une vision prospective d'une recherche débouchant sur de l'innovation qui se projette dans l'avenir en réponse aux grands enjeux sociétaux ». La NUM intégrera donc la relation recherche/industrie comme l'un des piliers de son action.

Les expériences récentes d'une politique de valorisation offensive à l'UM2 et la mise en place de structures administratives appropriées serviront de modèle pour la nouvelle université. Cette mise en place d'outils internes est grandement facilitée par la politique commune de partenariat des deux universités.

La fusion devra permettre d'harmoniser les pratiques de gestion des contrats et de la propriété intellectuelle et d'organiser efficacement les relations tripartites entre NUM, directeurs de laboratoire et SATT.

II - Le patrimoine et la diffusion de la culture scientifique et technique

Chacune des deux universités est en possession d'un patrimoine historique et scientifique remarquable : jardin des plantes, musée Atger, droguier et musée de la pharmacie, musée d'anatomie, pour l'UM1 ; herbier de 3,5 M. d'échantillons, instruments scientifiques anciens et contemporains, collections de paléontologie, minéralogie, zoologie et ethnologie, pour l'UM2. La BIU dispose également d'une importante collection de manuscrits et imprimés antérieurs à 1 800 (100 000 volumes) conservée dans la bibliothèque de médecine, ainsi que d'archives historiques et scientifiques. Un enrichissement significatif est en cours avec le transfert de 7 000 pièces anatomiques issues de la collection de l'université Paris 5 et des collections de l'Association des Musées Delmas-Orfila-Rouvière (AMADOR).

Si ce patrimoine a fait l'objet selon les époques d'une attention très inégale de la part des établissements, ceux-ci ont en revanche engagé au cours de la dernière période de nombreuses actions tant en faveur de la restauration des collections que de leur valorisation, en conjuguant l'exploitation scientifique des fonds et la diffusion de la culture scientifique à un large public. On notera en particulier la numérisation des herbiers dans le cadre de l'infrastructure nationale en biologie et santé e-ReColNat. De nombreuses manifestations (colloques, conférences, expositions) ont par ailleurs été organisées, souvent en commun par les deux universités. Des unités d'enseignement destinées à former à la médiation scientifique sont également proposées au sein de certains cursus.

Ces actions mobilisent les enseignants-chercheurs et de multiples services ainsi que la BIU. Elles font souvent l'objet de partenariats : avec la ville de Montpellier, qui privilégie les opérations susceptibles d'avoir un impact sur le tourisme, mais aussi avec les archives départementales ou la direction régionale des affaires culturelles. La Fondation Entreprendre finance par ailleurs une chaire « Culture et patrimoine scientifique ».

La Nouvelle Université de Montpellier est à juste titre déterminée à consolider la dynamique lancée au cours des dernières années. À ce titre, elle a prévu la création d'une direction de la culture scientifique et de patrimoine historique, dotée d'une compétence transversale tant au plan de la valorisation proprement scientifique des collections que de la médiation.

Les relations européennes et internationales



I - Relations européennes et internationales

L'UM1 et l'UM 2 ont inscrit dans leurs objectifs leur volonté d'ouverture croissante aux échanges européens et mondiaux.

Comme atouts pour l'internationalisation, on doit souligner la capacité d'accueil élevée en chambres du Crous pour les étudiants étrangers et le soutien important de la région en nombre de bourses de mobilité (aucun étudiant n'ayant été refusé).

A la suite du rapport d'évaluation de l'Aeres de 2010 qui soulignait, pour chacune des universités, une relative faiblesse dans l'organisation des RI au niveau institutionnel, on peut noter les progrès réalisés par les deux institutions.

L'UM1 a restructuré son organisation autour d'un service des RI avec la présence d'un VP RI. Ses composantes sont toujours très actives dans les choix et la mise en œuvre des actions internationales. Sa coopération avec les CHRU est importante pour développer les stages d'étudiants étrangers. L'UM1 a également apuré toutes ses conventions non vivantes.

L'UM2 a créé une vice-présidence aux RI et a intégré les RI dans une direction des partenariats avec la volonté d'un travail rapproché avec la recherche et la valorisation. La coopération avec l'université technologique de Hanoï ou son implication dans les programmes Erasmus Mundus et Tempus sont de bons exemples de la liaison entre la formation, la recherche et l'internationalisation.

Les deux universités sont impliquées dans les programmes Erasmus Mundus (14 projets dont un en coordination pour l'UM1, 24 projets dont 8 en coordination pour l'UM2).

Pourtant la mobilité sortante des étudiants des deux établissements reste plus faible que la mobilité entrante : moins de 1 % des étudiants de l'UM1, environ 5 % des étudiants de l'UM2 (dont 50 % sont des stages).

Les progrès réalisés par l'UM1 et l'UM2 dans l'organisation institutionnelle des RI et la méthodologie de préparation de la fusion dans ce domaine constituent un bon point de départ pour le développement d'une stratégie institutionnelle des RI encore plus affirmée, soutenue par une communication centralisée pour assurer la lisibilité internationale de la NUM. Ce serait l'occasion de conforter la formalisation des relations entre la gouvernance de l'institution et les composantes afin d'harmoniser au mieux les orientations décidées au niveau institutionnel et celles décidées par les composantes. La mutualisation des moyens est également une opportunité pour le développement de mobilités étudiantes qui peuvent encore progresser.

Le pilotage et la gestion

I - Le pilotage

1 ● À l'UM1

C'est à la direction de la prospective, du pilotage opérationnel et de la communication (DPPOC) que revient la mission essentielle de forger et fournir à la direction de l'université les outils et analyses nécessaires à un pilotage éclairé de l'établissement.

La montée en puissance de l'activité de pilotage et la multiplication du nombre d'indicateurs, a amené à construire la BDAP (base de données d'aide au pilotage). Celui-ci comporte, d'une part un référentiel des indicateurs et d'autre part un dispositif permettant « d'automatiser et d'historiser le calcul des données à partir des systèmes d'information existants »²⁷.

Actuellement, la grande variété des outils existants, notamment sur le plan financier, ne peut guère permettre aux différents acteurs et composantes de l'université d'aller au-delà des constats. La réalisation des entrepôts de données, prévue dans le cadre de la fusion, permettra de renforcer la cohérence, la fiabilité et l'harmonisation des outils mis à disposition de l'ensemble des utilisateurs.

2 ● À l'UM2

Depuis 2013, l'administration centrale a été profondément remaniée : création d'une DAF, d'une direction du contrôle de gestion et aide au pilotage, d'une direction du système d'information (suivant en cela une recommandation Aeres de 2010), consolidation de la DRH.

La qualité du pilotage de l'UM2 peut se mesurer au travers du document intitulé « Indicateurs du contrat quadriennal 2011-2014 », remarquablement riche en informations et analyses. Ce document retrace les progrès réalisés au fur et à mesure de l'exécution du contrat. A noter que les deux indicateurs spécifiques, portant l'un sur la « Qualification du dispositif d'autoévaluation mise en œuvre par l'établissement », l'autre sur la « Qualité du pilotage en matière de gestion », sont particulièrement bien renseignés, montrant la grande capacité de l'établissement à s'auto-analyser avec lucidité et à prendre les mesures correctives nécessaires.

Il existe depuis 10 ans un entrepôt de données et un ENT, permettant un requêtage correct et l'alimentation de tableaux de bord au niveau de l'administration générale et des composantes. Ces indicateurs, adaptés en 2013, sont utilisés lors des négociations d'allocation des moyens avec les composantes.

La politique d'investissement est construite et suivie dans le cadre d'un programme pluriannuel d'investissement (PPI), revu chaque année. De leur côté, les contrats objectifs moyens (COM) signés avec les composantes de formation qui matérialisent les résultats du dialogue de gestion, présentent une dimension pluriannuelle synchronisée avec le contrat quinquennal de l'établissement.

Bien qu'un outil d'analyse prospective de la masse salariale (POEMS) permette d'accompagner les décisions autour de la masse salariale et des emplois, le dispositif de projection pluriannuelle reste incomplet, notamment dans le domaine de la recherche.

3 ● Vers la NUM

Compte tenu de la taille et de la complexité de la future université, l'objectif est de disposer dans ce domaine de données de pilotage fiables et robustes. Si l'UM1 est moins avancée que l'UM2 du point de vue technique, la convergence de la réflexion est facilitée par l'existence dans les deux universités d'une dynamique déjà bien engagée.

²⁷ Source : rapport annuel 2013.

D'un point de vue global, la mise en place de l'outil « cartographie des activités », mis au point par l'IGAENR et la DGESIP²⁸, permettrait à l'université de disposer d'une connaissance approfondie des moyens mis à disposition des composantes et laboratoires et d'exercer un pilotage « éclairé » de ces moyens.

II - La gestion des ressources humaines

1 ● À l'UM1

Le rapport de l'Aeres de novembre 2010 constatait que l'UM1 n'était pas suffisamment avancée sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Depuis, la situation a bien évolué, avec des avancées significatives en matière de prévision, de recrutement et de gestion des heures complémentaires (procédures entièrement centralisées à la DRH) et avec la mise en place de la cartographie (fiches de poste) des emplois administratifs et techniques, y compris pour les emplois contractuels. Afin de poursuivre sa progression, l'établissement compte s'appuyer sur SIHAM, en cours de livraison par l'AMUE.

Compte tenu de son poids dans le budget de l'établissement (81 % des dépenses exécutées en 2013), l'objectif prioritaire et fondamental pour l'université est la maîtrise de la masse salariale. Dans ce but, un service de pilotage spécifique a été mis en place. Ce suivi rapproché, joint à un mode de gestion totalement centralisé, permet d'assurer la maîtrise des opérations concernées.

Des avancées significatives peuvent également être notées concernant la gestion des agents non-titulaires (ouverture de postes aux concours), le repyramidage des emplois Biatss et la connaissance des fonctions support.

Au bilan social 2012, il faut noter l'importance de l'investissement pour la formation des personnels avec un effectif total de 2 417 stagiaires et un volume de 16 960 heures pour un budget de 164 815 € .

La politique indemnitaire en faveur des personnels Biatss s'est traduite par un coût global de 2 216 k€ en 2012, en augmentation de 5,45 % par rapport aux dépenses de 2011. Les diverses primes versées aux enseignants-chercheurs ont représenté un total de 1 586 k€ en 2012, en augmentation de 1,73 % par rapport à 2011. Le montant total des heures complémentaires s'est élevé à 4 605 k€ (+10,88 %).

Afin de motiver les agents, un dispositif d'intéressement a été mis en place à compter du 1^{er} janvier 2010, offrant à tous les agents de l'UM1, quel que soit leur statut hiérarchique, la possibilité d'obtenir une prime en s'impliquant dans un projet collectif susceptible d'améliorer la qualité du service public assuré par l'Université. En 2012, ce dispositif a été complété par un dispositif d'intéressement collectif de service, qui valorise l'implication collective des agents au sein de leur structure d'affectation.

Le service commun d'hygiène, de sécurité et d'environnement (SCHySE) a pour mission d'assurer la santé et la sécurité des étudiants, personnels et usagers, le respect des règles de protection de l'environnement et la sécurité des biens. Du travail reste à faire dans ce domaine, en particulier pour le traitement des déchets.

2 ● À l'UM2

À l'UM2, avec deux vice-présidents délégués - l'un pour les enseignants-chercheurs et enseignants, l'autre pour les Biatss, assistés par des chargés de mission, l'équipe dirigeante est fortement impliquée dans la gestion des ressources humaines.

Dans son rapport de 2010, l'Aeres recommandait de développer la GPEEC, ce qui a été fait par la création, au sein de la DRH, du service « gestion et développement des compétences » auquel a été confiée la mission de dresser une cartographie de la nature des postes de l'établissement permettant d'établir une prévision de leur évolution.

La maîtrise de la masse salariale est aidée par la mise en place des tableaux de bord de suivi de consommation, établis par la Direction du contrôle de gestion d'aide au pilotage (DCGAP).

Pour les recrutements effectués chaque année, tout en conservant la relative autonomie des composantes et laboratoires, l'UM2 a mis en place plusieurs dispositifs de contrôle : cadrage systématique des campagnes d'emplois pour pourvoir tous les postes vacants par mutation ou par concours, accompagné depuis 2012 par une diversification des recrutements et publication de tous les postes vacants ; publication des offres de sélection spécifique pour les

²⁸ IGAENR, *Guide méthodologique en vue de la réalisation d'une cartographie économique et d'une analyse stratégique des activités des universités*, Rapport n° 2013-079, juillet 2013.

agents contractuels ; présence d'un cadre de la DRH sur chaque recrutement de personnels de type Biatss et centralisation du recrutement des vacataires d'enseignement au moyen d'une plateforme de dématérialisation.

La traçabilité pluriannuelle des campagnes d'emploi est assurée par des tableaux de suivi des emplois (redéploiements, requalifications) et permet l'information des instances statutaires compétentes.

En 2013, 1 248 stagiaires ont été formés, ce qui représente 14 015 heures de formation pour un budget total de 92 896 €. C'est une commission spécifique « formation » qui garantit l'adéquation entre le plan de formation et les actions mises en œuvre.

3 ● Vers la NUM

Dans le document « Synthèse des axes stratégiques » est posée clairement la politique adoptée par les deux universités pour assurer dans les meilleures conditions la convergence de leurs pratiques dans le domaine des ressources humaines. Il s'agit « d'identifier les meilleures pratiques et d'harmoniser les règles de gestion (emplois et recrutements, congés, régime indemnitaire, processus de paye, délégations de signatures...)

La masse salariale représentant la part essentielle des dépenses de fonctionnement des deux établissements, son évolution est d'importance pour la future université :

POIDS DE LA MASSE SALARIALE DANS LE TOTAL DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT								
En M€	UM1				UM2			
	Total des charges	Masse salariale	% <i>masse salariale sur total</i>	% <i>évolution masse salariale N/N-1</i>	Total des charges	Masse salariale	% <i>masse salariale sur total</i>	% <i>évolution masse salariale N/N-1</i>
2010	135	109	81		177	141	79	
2011	138	112	81	2,75	188	145	77	2,13
2012	145	117	81	4,46	200	149	75	2,76
2013	148	120	81	2,5	196	151	77	1,34

Source : documents de présentation des comptes financiers

On notera la progression sensible de la masse salariale dans les deux universités, en particulier en 2012 par rapport à 2011. Cette évolution devra être prise en compte lors du calcul de la soutenabilité des mesures d'ajustement envisagées dans le cadre de la fusion.

Le travail de convergence a bien avancé, grâce à une méthodologie performante et au professionnalisme des cadres impliqués.

Dans ce cadre, le groupe de travail interuniversitaire RH est divisé en deux sous-groupes, Biatss et enseignants-chercheurs. L'état des lieux est en cours, des rencontres avec les organisations syndicales ont été programmées.

Le principe de base de la convergence, pour tout ce qui touche aux situations individuelles (primes, congés), est l'alignement par le haut. Il conviendra d'y inclure une estimation du coût de chaque mesure retenue, afin d'en vérifier la soutenabilité budgétaire à court et moyen terme.

La politique de redéploiement, pour difficile qu'elle soit à mettre en œuvre, est inéluctable dans le cadre de la fusion, en particulier pour les personnels Biatss. Elle exige donc une grande attention, de la progressivité mais aussi une ferme détermination, en fonction d'objectifs précis. L'organigramme de la future université est détaillé et les implantations futures des directions sont arrêtées et communiquées car les personnels doivent pouvoir se projeter. À terme, il aura à évoluer en fonction des réorientations de la stratégie, de la gestion et des expériences constatées. Dans un premier temps (jusqu'à l'adoption du schéma organisationnel définitif en septembre 2015), les directions préexistantes seront maintenues en doublon. Les fonctions nouvelles ou vacantes dans l'organigramme seront proposées en priorité aux personnels en place, accompagnées d'une formation adaptée pour ceux qui ont le souhait d'évoluer.

Il reste à harmoniser rapidement le mode de gestion de la masse salariale, fortement centralisée à l'UM1 et répartie dans les composantes à l'UM2 ; à mener dès que possible une évaluation globale de la formation à assurer, dans l'objectif de puiser les nouvelles compétences nécessaires dans le vivier des cadres existants et éviter ainsi le recours aux contrats précaires.

Comme il a été indiqué plus haut, une grande attention doit être portée à l'information et à l'accompagnement du personnel. Les deux universités en sont bien conscientes : des représentants du personnel siègent au comité stratégique qui pilote la fusion, les présidents ont fait récemment une communication directe, assortie d'engagements fermes, aux représentants du personnel et le groupe de travail interuniversitaire RH a rencontré toutes les organisations syndicales. Quelques principes ont été énoncés qui devraient permettre aux agents de franchir au mieux ce cap délicat de la fusion : les horaires de travail seront conservés dans leur forme actuelle, les primes fixes seront maintenues à leur niveau actuel, l'équilibre des volumes d'emplois par implantation géographique sera respecté.

Concernant l'accompagnement des directeurs et des directeurs adjoints, il est prévu dès septembre 2014 un dispositif de formation spécifique avec éventuellement l'appui d'un consultant externe. Pour tous les personnels, il est prévu une « mission fusion » de soutien-écoute aux agents dont la mise en place est prévue avant le mouvement prévu au 1^{er} janvier 2015.

Les représentants du personnel rencontrés par le comité ont, à juste titre, insisté sur la nécessité d'informer les personnels en temps réel et de manière approfondie sur le processus de fusion et son avancement. En ce sens, une communication claire et ciblée en fonction des publics concernés - qui devra s'intensifier dans les mois précédant et suivant la fusion - devrait compléter le dispositif actuel, sur des supports et selon des modalités qui devraient être totalement opérationnels à la rentrée 2014.

III - Les finances

1 ● À l'UM1

Le rapport Aeres de 2010 insiste sur la qualité de l'organisation budgétaire et financière de l'UM1 qui dispose d'outils de gestion et de contrôle performants lui permettant de maîtriser la procédure de dépense. Le rapport relevait cependant trois points méritant une attention particulière : la faiblesse des ressources propres (notamment celles qui proviennent des contrats de recherche et de la valorisation), la nécessité d'une meilleure programmation des investissements immobiliers ainsi que l'étroitesse des marges de manœuvre réellement disponibles²⁹.

La situation financière demeure saine depuis 2009, si l'on excepte 2010, année de passage aux RCE. Le résultat de fonctionnement reste nettement positif chaque année, la CAF se maintient au-dessus de 4 M€ et le fonds de roulement demeure acceptable (au-dessus de 15 M€, soit environ 40 jours de dépenses). Concernant les marges de manœuvre de l'établissement, le fait que les amortissements soient gérés au niveau des composantes rend plus complexe l'élaboration d'une vision pluriannuelle et la conduite d'une véritable politique d'investissement.

Le rapport de l'Aeres recommandait la mise en place d'une projection pluriannuelle renforcée afin de conforter une situation d'ensemble « déjà largement satisfaisante ». L'établissement est bien conscient que ce dernier point reste à développer : le rapport d'autoévaluation de 2013 classe l'indicateur « l'élaboration du budget s'appuie sur une programmation pluriannuelle » au niveau « B » (un plan d'action a été établi et mis en œuvre). La connexion et la cohérence des priorités budgétaires avec les orientations prises en recherche sont classées au même niveau.

A noter que toutes les réserves émises par les commissaires aux comptes, portant sur l'adéquation des inventaires comptable et physique, ont été levées sur le dernier exercice, démontrant ainsi la capacité du système de gestion financière et comptable à évoluer rapidement.

La gestion des heures complémentaires est maîtrisée, grâce à des outils et procédures performants et à une gestion totalement centralisée. Un dialogue de gestion spécifique a été instauré et les UFR n'ont qu'un droit de tirage sur le quota qui leur a été ainsi attribué et qui est géré par le Bureau de gestion des moyens en enseignement de la DRH.

Le rapport d'autoévaluation classe l'indicateur relatif à l'élaboration du budget et au dialogue de gestion au niveau « A+ ». On notera en particulier le rôle des contrats d'objectifs et de moyens (COM) comme « outils de

²⁹ Le premier point est examiné *infra* avec la projection financière de la future université et le second dans la partie relative au patrimoine.

pilotage partagé entre le niveau central et les composantes » permettant à ces dernières de se caractériser et de s'inscrire dans les axes stratégiques de l'établissement. Un dispositif de « bonus de performance » permet l'attribution de crédits supplémentaires, sur la base d'indices préalablement établis ; une part « projets » peut également être attribuée pour les actions spécifiques et structurantes. Ces éléments vont dans le sens d'une plus grande responsabilisation des composantes et constituent le fondement d'une véritable politique budgétaire.

Le calcul des coûts, outil de pilotage indispensable pour accompagner la réflexion sur l'attribution des moyens et fonder une politique tarifaire de l'ensemble des prestations, reste encore insuffisamment développé. S'il est fait pour les activités commerciales, « en cours d'élaboration » pour la formation³⁰, il demeure inexistant dans le secteur de la recherche où il devrait pourtant servir de base à la négociation et à la justification des contrats. Le rapport d'autoévaluation 2013 classe la politique d'analyse des coûts au niveau C.

Le rapport annuel d'activité 2012-2013 de l'UM1 fait état d'activités commerciales « en plein essor », résultat d'une véritable stratégie de développement : démarchage d'entreprises, soutien aux initiatives et à la diversification des activités. Il est cependant encore trop tôt pour mesurer les effets de la participation de l'UM1 à la SATT.

2 ● À l'UM2

L'exécution budgétaire de l'exercice 2012 s'est soldée par un déficit important (- 3 202 k€)³¹, faisant chuter fortement la CAF (de 6 535 à 3 817 k€), avec pour conséquence un prélèvement important sur le Fonds de roulement, à hauteur de 7 554 k€ (sur 18 644 k€ fin 2011). Cette situation a été redressée dès l'exercice suivant grâce à des mesures exceptionnelles et courageuses, dont notamment la diminution des crédits de fonctionnement entre 7 et 8 % et une réduction importante des crédits d'investissement ; cela montre la puissante capacité de réaction de l'UM2 et l'efficacité de sa gouvernance.

Pourtant, cette situation exige d'être suivie attentivement en raison de la fusion qui va provoquer des dépenses supplémentaires, au minimum 2 à 3 M€ selon l'estimation des présidences. De plus, la révision à la baisse du PPI accroît les risques en matière de sécurité (seuls 50 % des opérations classées en priorité n°1 ont pu être inscrits au budget primitif 2014³²). Par ailleurs, les 2/3 du résultat positif constaté en 2012 correspondent à des recettes exceptionnelles, sans lesquelles le résultat courant ne serait que de 2,3 M€³³ (au lieu de 8,3 M€).

La masse salariale, bien que faisant l'objet d'un suivi attentif au moyen de l'outil POEMS, est à surveiller : elle a augmenté de 3 931k€ entre 2012 et 2013 (+2,66 %), malgré les mesures prises pour la contenir. Le fonds de roulement, utilisé sur plusieurs années pour financer notamment des travaux de sécurité, a connu une baisse sensible pour se situer fin 2013 à 30 jours. Si ce niveau est suffisant dans un contexte stable, il risque de mettre à nouveau les finances de l'établissement en difficulté si cette tendance se poursuit. Il conviendra donc d'examiner rapidement les mesures complémentaires à prendre pour garantir l'équilibre budgétaire à long terme, en particulier pour faire face aux rattrapages des investissements immobiliers fortement contraints du fait du déficit signalé plus haut.

Le pilotage de la masse salariale, qui représente plus de 77 % des charges en 2013, peut encore être amélioré en mettant en place les outils qui lui permettraient d'anticiper dans un cadre pluriannuel l'impact de ses campagnes d'emplois, de ses promotions et de ses requalifications d'emplois.

Depuis 2010, le dialogue de gestion est fondé sur un modèle d'allocation des moyens qui a été renforcé en 2013 dans sa dimension démocratique par une plus grande concertation avec les composantes, prenant en compte l'exécution de l'exercice précédent et rapprochant l'allocation des heures des maquettes de formation. Concernant la recherche, un modèle prenant en compte l'activité et la taille des laboratoires favorise une meilleure estimation des moyens nécessaires et une plus grande clarté dans leur répartition.

L'établissement reconnaît que, ne pouvant s'inscrire dans une perspective pluriannuelle claire, les COM ont été jusqu'à maintenant plutôt l'occasion de faire un état des lieux et un bilan budgétaire de l'année écoulée, que de réels engagements pour les années à venir. Néanmoins, il estime que cela va devenir possible à court terme, compte tenu de la qualité atteinte par le dialogue de gestion.

³⁰ « La prochaine offre de formation sera transmise au ministère en 2013... accompagnée d'une évaluation du coût des formations » (rapport annuel 2012).

³¹ Les données chiffrées de ce § sont extraites du document de présentation du compte financier 2013 au CA.

³² Après ajustement en cours d'exercice, la réduction n'était plus que de -25%, soit (- 60%), compensés en partie par un financement sur ressources propres à hauteur de 40%. En 2013, cette réduction était de - 40%.

³³ Document de présentation de l'exécution du budget 2013 au CA du 28.03.2014

Le dispositif de contrôle interne a permis la mise au point d'indicateurs d'alerte et de tableaux de bord ; en lien avec les utilisateurs, il doit s'orienter plus fortement vers le contrôle et l'amélioration des procédures mises en place dans les chaînes d'exécution du budget, en dépenses et en recettes. La création d'un service facturier unique et l'instauration du contrôle hiérarchisé de la dépense auprès de l'Agent Comptable a cependant déjà permis de sécuriser les procédures et de réduire les délais de paiement.

Afin d'apporter et de garantir une vision prospective véritablement performante, le développement des outils de pilotage doit toutefois se poursuivre, de même que la mise en place d'une comptabilité analytique. Cette démarche et ces outils prendront toute leur dimension dans le cadre de l'université fusionnée.

Les ressources propres, en particulier taxe d'apprentissage et contrats de recherche, constituent pour l'UM2 une ressource conséquente, en constante et forte progression (doublement depuis 2010) et dépassant largement les objectifs que l'université s'était fixés (une augmentation de 40 % en 2014 par rapport aux revenus obtenus en 2010).

3 ● Vers la NUM

Les travaux en cours dans les groupes de travail communs aux deux universités sont bien avancés, ce que favorise un modèle global d'organisation relativement similaire, avec notamment la séparation de l'agence comptable et des services financiers. En particulier, les paramètres des deux logiciels SIFAC sont totalement harmonisés, notamment pour ce qui concerne les structures décisionnelles et budgétaires et les centres financiers.

La projection des comptes financiers 2013 montre l'importance des enjeux financiers, ainsi que les écarts entre les deux établissements dans la structure de leur budget :

Comptes financiers 2013 (en k€)		UM1	UM2	Consolidation NUM
Fonctionnement	Produits	150 572	203 902	354 474
	Charges	147 901	195 556	343 457
	<i>Dont personnel</i>	<i>119 602</i>	<i>151 466</i>	<i>271 068</i>
	Résultat	2 671	8 346	11 017
Investissement	Dépenses	8 052	33 782	41 834
	Financement extérieur	4 627	37 655	42 282
Indicateurs	Capacité d'autofinancement	5 851	14 554	20 405
	Variation du fonds de roulement	+ 2 396	+ 3 873	+ 6 269
	Montant du FdR au 31/12	17 482	14 970	32 452
	<i>FdR en jours de dépenses</i>	<i>45</i>	<i>30</i>	
	Trésorerie	30 889	24 960	55 849
	<i>Trésorerie en jours de dépenses</i>	<i>80</i>	<i>51</i>	

Source : présentation des comptes financiers 2013, UM1 et UM2

L'importance des ressources propres (droits universitaires + prestations de formation continue + prestations de recherche, + taxe d'apprentissage), en croissance régulière, sensible à l'UM1 ou forte à l'UM2, mérite un focus³⁴ :

	UM1	UM2
Évolution 2010>2013	31.60 %	112.48 %
2013	13 007	30 430
2012	12 824	15690
2011	10 543	15 863
2010	9 884	14 321

Évolution des ressources propres (x 1 000 €)

³⁴ Source DGESIP : « données chiffrées fusion UM1 UM2 ». Pour l'UM2 en 2013, le chiffre fortement arrondi est extrait de la présentation du CF 2013 au CA de mars 2014, qui fait état d'une augmentation de 18,40 M€ en 2010 à 30,43 M€ en 2013.

En 2013, ces ressources propres représentaient ainsi 8,64 % des recettes de fonctionnement³⁵ à l'UM1 (6,99 % en 2010) et 14,92 % à l'UM2 (8,03 % en 2010).

Dans le contexte de la fusion, on peut relever que l'UM2 a bien redressé sa situation mais reste fragile, ce qui peut avoir des conséquences sur l'équilibre budgétaire global de la NUM d'autant que la stratégie, annoncée par les présidences, d'alignement par le haut, sans suppression de postes, certes difficilement évitable, risque de provoquer des hausses sensibles des dépenses. La direction de la nouvelle université devra donc rester particulièrement attentive à la soutenabilité budgétaire de ses décisions.

Afin de conserver une maîtrise de l'équipe de direction sur les activités financières, la mise en place des nouvelles compétences réclame une attention particulière : l'harmonisation du flux de la dépense (service facturier et dématérialisation des pièces), celle du mode de gestion des HC (entre le modèle totalement centralisé de l'UM1 et celui des crédits gérés dans les composantes à l'UM2), celle du mode de gestion du produit des droits d'inscription (géré en central dans un cas, par les composantes dans l'autre) doit être conduite rapidement.

Cette harmonisation des procédures sera utilement renforcée par la généralisation du contrôle interne comptable déjà en vigueur à l'UM2, qui vise à favoriser, simplifier et accélérer l'exécution des opérations de recette et de dépense.

Il reste un problème pratique. Il existe plusieurs modalités théoriquement possibles pour l'élaboration du budget 2015 envisagées par le groupe de travail « finances » : soit reconduire 80 % des crédits ouverts en 2014 dans chacune des universités, soit conduire un dialogue de gestion séparé dans chaque université, puis consolider les deux budgets obtenus, soit enfin élaborer et conduire un nouveau dialogue de gestion dans le cadre de la future nouvelle université. Il est urgent de décider.

IV - L'immobilier et la logistique

1 • À l'UM1

Le parc immobilier est important, avec plus de 188 000 m² SHON éclatés sur des sites multiples. De plus, l'université Montpellier 1 est dotée d'un patrimoine historique d'exception, tant immobilier que mobilier, dont la majorité est classée au titre des monuments historiques.

La gestion de ce patrimoine est assurée par la direction de la maintenance et du patrimoine (DMP). La petite maintenance sur les bâtiments est assurée au niveau des composantes. Depuis 2012, la numérisation de l'ensemble des surfaces sur logiciel Autocad a permis d'affiner la connaissance du patrimoine et, en lien avec les composantes, de mieux planifier et maîtriser l'exploitation des sites. Cependant, si les occupants sont connus, il n'existe pas encore de procédure stable et claire de mise à jour des données.

Les grandes opérations (constructions, aménagements, réhabilitations) sont conduites par le pôle maîtrise d'ouvrage. La vision pluriannuelle est concrétisée par le PPI qui fait l'objet d'un tableau de suivi spécifique.

Le rapport de l'Aeres de 2010 recommandait à l'UM1 de tirer plus largement parti de son patrimoine historique exceptionnel. Dans cette optique, prise en considération avec intérêt par la présidence, la DPPOC est chargée de la valorisation de ce patrimoine .

Si certains éléments importants des coûts de fonctionnement sont connus de manière détaillée par bâtiment (notamment les fluides, l'entretien et le nettoyage), ils ne sont pas encore établis de manière exhaustive en coûts complets par m², notamment en recherche. Un indicateur « dépenses de fonctionnement liées aux bâtiments » a toutefois permis de dégager un « coût de structure par composante pédagogique », constituant un élément du dialogue de gestion.

Le rapport d'évaluation de l'Aeres en 2010 notait que l'état global des bâtiments laissait à désirer et exigeait des opérations lourdes de remise à niveau. Il était noté également l'absence de schéma directeur immobilier, outil essentiel de pilotage dans le cadre du Plan Campus.

Depuis cette observation, un schéma directeur immobilier (SDI) a été établi, rendu d'autant plus nécessaire par la remise en cause, puis l'abandon des PPP par l'établissement et leur remplacement par une politique du « tout

³⁵ Budget exécuté (extrait de la présentation du compte financier)

public ». Il s'appuie sur un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), déposé au Ministère en 2012 et dégageant une perspective immobilière à cinq ans, en matière d'occupation et d'utilisation des locaux.

L'établissement dispose ainsi des outils fondamentaux lui permettant de réaliser les arbitrages et de fonder ses décisions en ce domaine sur des éléments objectifs. A ce sujet, on peut noter que le taux de réalisation en 2013 des dépenses d'investissement par rapport aux prévisions (68,81 %) ³⁶ montre que la maîtrise de la prévision budgétaire en ce domaine doit progresser, de manière à mettre en cohérence les montants prévus avec la capacité réelle de l'établissement à réaliser les chantiers dans l'exercice.

2 ● À l'UM2

L'université Montpellier 2 est répartie sur 12 sites. Cela représente au total 304 600 m² de surfaces SHON bâties.

La gestion de ce patrimoine très important est assurée par la DPI.

Avec un SPSI, un SDI et un PPI, l'université possède une bonne connaissance de son patrimoine et dispose des outils nécessaires à sa bonne gestion. Compte tenu de l'impact significatif des dépenses d'investissement immobilier sur le budget, l'établissement doit utiliser systématiquement ces outils pour évaluer la soutenabilité budgétaire des chantiers qu'il décide d'ouvrir. En ce sens, l'amortissement comptable des bâtiments, qui est maintenant pratiqué, est un bon indicateur.

Cette bonne connaissance de son patrimoine permet à l'UM2 d'affirmer que « l'évolution de l'état qualitatif de son bâti en terme de pourcentage de surfaces présentant un état très correct ou bon (de type A ou B) est passé de 63 à 70,3 % entre 2009 à 2013 » ³⁷. Par ailleurs, un logiciel d'occupation des salles, développé par la DSI, permet d'en optimiser l'utilisation.

Le SPSI a été réactualisé en décembre 2013 pour accompagner le redémarrage du Plan Campus. Il prévoit le financement d'opérations annexes à celles du Plan Campus et constitue pour l'établissement un outil de négociation avec l'État et la région dans le cadre du prochain CPER (2014-2020).

Des commissions de suivi des travaux, dans lesquelles siègent les composantes, assurent le suivi des opérations en cours et contribuent à l'élaboration des PPI des années suivantes. Cela permet aux composantes - dont le caractère dérogatoire ne favorise pas la vision d'ensemble de la problématique patrimoniale de l'établissement ³⁸ - de mieux partager la politique de l'université en ce domaine.

3 ● Vers la NUM

A la suite de la fusion, les présidences n'envisagent pas de demander la dévolution du patrimoine, ni à court ni à moyen termes. Cette prudence se comprend lorsque l'on regarde l'importance des surfaces à gérer : 184 bâtiments, 880 653 m² de surfaces non bâties, 224 472 m² de surfaces bâties et 493 790 m² de surfaces SHON ³⁹.

Dans l'organigramme cible de la nouvelle université il est prévu de confier la gestion de ce patrimoine à trois directions : direction du patrimoine immobilier, direction hygiène et sécurité, direction de la logistique. Cette organisation, qui se justifie par l'importance des charges et responsabilités à assurer, nécessitera une étroite collaboration entre ces trois entités.

Compte tenu de l'état des bâtiments et de la taille de l'établissement la future université a identifié certains enjeux spécifiques qui constitueront un axe autour duquel vont se structurer ses priorités : hygiène et sécurité, logistique.

Cependant, la NUM va s'inscrire dans un chantier de très grande importance, l'opération plan Campus/CPER, qui concerne l'ensemble du site. Bien que la maîtrise d'ouvrage en soit assurée par le PRES Sud de France (future Comue), cette opération demande un grand investissement des directions concernées de UM1 et de UM2 et, bientôt, de la NUM car elle va se dérouler sur un grand nombre d'années, de 2014 à 2020 avec une temps fort en 2015-2016 ⁴⁰.

³⁶ Source : présentation du CF 2013 au CA du 31/03/2014.

³⁷ Rapport d'autoévaluation 2001-2014, p.59.

³⁸ Cf. remarque de l'AERES dans son rapport de 2010.

³⁹ Source : « données chiffrées fusion UM1-UM2 » MESR

⁴⁰ Les données qui suivent sont extraites du document « Opération Campus Montpellier », tableau de bord 1^{er} octobre 2013. PRES Sud de France.

Des surfaces très importantes de locaux sont concernées : 90 976 m² de constructions neuves, 77 700 m² de réhabilitations, 76 162 m² de démolitions, cessions ou valorisations et 11 650 m² d'autres opérations. Il s'agit pour l'essentiel de la nouvelle faculté de médecine (42,75 M€), du pôle enseignement Balard (35,27 M€), du pôle recherche Balard (63 M€), du bâtiment recherche STIC de St Priest (34 M€) et de l'espace multi-services étudiants (3,5 M€).

L'obligation de faire fonctionner les bâtiments, de les maintenir en état et de poursuivre leur mise en sécurité impose d'assurer chaque année un niveau de crédits budgétaires relativement élevé, tout en respectant la soutenabilité budgétaire. Concernant les choix et arbitrages à rendre, la stratégie d'association des composantes à l'élaboration des choix, au travers des commissions existantes ou à créer, contribuera à une bonne compréhension des priorités et facilitera ainsi l'indispensable appropriation de la politique du nouvel établissement en ce domaine stratégique.

V - Le système d'information et l'usage du numérique

1 • À l'UM1

En 2010, l'Aeres soulignait le développement insuffisant des outils informatiques de gestion et la nécessité de développer rapidement un entrepôt de données cohérent « afin de répondre aux besoins d'informations pour un pilotage efficace des missions de formation et de recherche ». Le rapport recommandait également d'affecter plus de crédits aux technologies de l'information. Depuis, l'UM1 a mené avec succès divers chantiers sur le schéma directeur de la formation, la base de données des équipes de recherche, la fiabilité des données de pilotage. L'UM1 est aussi un site pilote SIHAM.

Si l'université met à la disposition des personnels un « environnement numérique de travail » (ENT), portail d'accès unique à tous les services numériques, intégrant un ensemble de services pour l'enseignement, en revanche le développement de l'entrepôt de données est en cours de construction, en lien étroit avec les directions « métiers » de l'université. Cela nécessite notamment un travail important de référencement (mené avec la DPPOC) ainsi que de fiabilisation des données. La technique de travail adoptée, en mode projets faisant l'objet d'un suivi très rapproché, permet un suivi permanent et exhaustif de l'avancée des travaux et, dans le cadre de la démarche de fusion, favorise le rapprochement et la convergence avec les travaux menés parallèlement avec la direction jumelle de l'UM2, qui possède cet outil depuis une dizaine d'années.

Concernant la pédagogie, un service de la DSI dédié aux TICE a été créé depuis 2012. Il est installé dans un bâtiment spécifique, ce qui permet un accueil véritablement professionnel des enseignants, dont les projets font l'objet d'une étude adaptée par les ingénieurs pédagogiques. Ce dispositif a rencontré un succès notable au début. Toutes les composantes pédagogiques sont concernées. Le nombre de projets déposés diminue en SHS mais cette diminution est compensée par une augmentation du nombre de projets en STAPS et en Santé.

2 • À l'UM2

Le pilotage et la gestion du système d'information de l'UM2 sont assurés par la DSI qui comporte, outre un département des ressources informatiques et un département des usages du numérique, un département des développements et projets. Cette organisation montre l'orientation délibérément tournée vers l'innovation choisie par l'établissement. Sur le plan politique, deux vice-présidents délégués ont été nommés, l'un chargé des usages du numérique, l'autre du système d'information et des outils de pilotage.

Pour assurer la maîtrise de ses structures et de ses projets, l'UM2 a élaboré un schéma directeur numérique, (SDN), composé de 20 axes d'amélioration dans quatre domaines : la réussite des étudiants, le pilotage, la vie de campus et la recherche. Un plan d'action pour la mise en place et le suivi du SDN est en cours.

Concernant la formation, un ENT unique a été développé et une réflexion a été lancée avec les composantes sur l'optimisation des compétences des informaticiens dans le domaine des ressources humaines. En outre, un dispositif de reporting permet une analyse complète de l'offre de formation et des services d'enseignement.

Concernant la recherche, si des investissements importants ont été réalisés (notamment un méso-centre de compétence en calcul haute-performance), l'autoévaluation montre que l'adéquation du SI aux enjeux du pilotage reste encore sensiblement en-deçà des objectifs de l'UM2 : note 1 en 2013 sur un objectif de 2,25 pour 2014, en particulier concernant le système d'information global⁴¹. A noter cependant que l'UM2 s'est positionnée comme pilote

⁴¹ Indicateurs du CQ, n° 17 p 39.

de la mise en place du projet SILab/GESLAB, qui a pour objet la mise à disposition des universités et de leurs partenaires scientifiques d'un système d'information pour la gestion et le pilotage de la recherche.

Dans le domaine de la gestion (RH, finances), ce sont les logiciels de l'AMUE qui sont utilisés, complétés en cas de besoin par différents logiciels de l'établissement et organisés autour d'un entrepôt de données permettant de produire les documents et tableaux de bord nécessaires, tant au niveau de l'établissement que des composantes.

3 ● Vers la NUM

Au sein de la nouvelle université, la Direction des systèmes d'information et du numérique assurera le pilotage et la gestion de l'ensemble du système d'information.

Si les SI qui seront déployés pour la gestion ont été déterminés (SIHAM, SIFAC, APOGEE), un travail important d'harmonisation des structures et procédures, migration, fiabilisation, formation des agents, reste à faire, même si dans certains domaines, comme le budgétaire, il est déjà bien avancé.

Des difficultés risquent cependant d'apparaître dans la convergence des SI, du fait des décalages entre des niveaux techniques différents. A titre d'exemple, si les deux universités disposent d'un ENT, en revanche, l'entrepôt de données, présent à l'UM2 depuis 10 ans, reste en cours de développement à l'UM1.

L'interconnexion des deux réseaux est faite, les modalités de gestion des machines dans les composantes et les laboratoires doivent maintenant converger. Dans cette phase touchant aux comportements humains, la consultation des usagers et une formation de qualité seront des atouts pour une bonne appropriation des nouveaux modes de fonctionnement. La participation de l'UM1 et de l'UM2, avec l'AMUE, à la conception d'un nouvel outil SINAPS (livraison prévue fin 2014) devrait permettre d'améliorer les échanges entre les différentes applications de gestion et aider à bâtir une véritable urbanisation du SI de la nouvelle université.

Conclusion

Depuis qu'elles ont accédé aux RCE, respectivement en 2009 et 2011, les universités Montpellier 1 (UM1) et Montpellier 2 (UM2) sont en profonde mutation.

En 2012, l'équipe présidentielle de l'UM1 a été reconduite tandis qu'une nouvelle équipe était élue à l'UM2. Ces deux équipes ont affiché leur volonté et partagé une même vision d'une fusion de leurs établissements au 1^{er} janvier 2015.

L'avancement du processus de fusion était tel au moment de la visite qu'il était devenu difficile d'analyser les deux établissements comme des entités séparées. De plus, il n'est pas apparu utile d'établir pour chacun des établissements des listes de points forts, de points faibles et de recommandations dès lors que, dans moins de six mois, les deux établissements n'en formeront plus qu'un. Le rapport se limite donc à souligner les points saillants de la trajectoire des établissements depuis le rapport d'évaluation de l'Aeres de 2010 et cela dans la perspective de la nouvelle université.

I - La trajectoire des établissements de 2010 à 2014

Les deux établissements ont eu la volonté de prendre en compte les conclusions des rapports de 2010 de l'Aeres et d'y apporter les réponses qui leur semblaient appropriées.

L'UM1 s'est engagée dans une politique de qualité et a formalisé ses relations avec les CHRU.

L'UM2 a dû faire face à un déficit financier structurel en 2012, mais a rétabli son équilibre budgétaire en un an. L'établissement a normalisé la gestion de son service de formation continue.

Les deux universités ont, chacune de leur côté, restructuré leurs supports au pilotage, ont mis en place des schémas directeurs pour les SI et pour le patrimoine immobilier. Elles maîtrisent aujourd'hui leur masse salariale.

La qualité de la vie étudiante reste un point fort des campus de l'UM1. Le pilotage de cette vie étudiante rencontre plus de difficultés sur les campus de l'UM2 en dépit d'actions innovantes dans le développement de la vie culturelle.

Anticipant en quelque sorte la fusion, les deux universités ont mené des actions communes ou en concertation :

En collaboration avec les organismes de recherche, les deux établissements ont poursuivi la restructuration de leur recherche, dont l'excellence s'est vue confortée par les investissements d'avenir, dans des pôles communs (notamment en chimie et en biologie-santé), et, plus spécifiquement à l'UM2, au sein des comités thématiques d'établissement. Ils ont inscrit la valorisation de la recherche dans leur stratégie et participé à la création d'une SATT. La stratégie de la recherche reste néanmoins très dépendante de celle des organismes de recherche et il n'existe toujours pas de lieu formalisé de concertation entre les universités et ces derniers.

Les deux universités ont participé à la mise en place d'un collège doctoral unique au niveau du site et les activités de celui-ci ont significativement amélioré les conditions de la formation doctorale.

« L'opération Campus » a été mise en route et ses premières actions portent sur les infrastructures « Crous ».

Les deux universités ont restructuré leur service des relations internationales. Dans les deux établissements, en dépit d'une forte dynamique dans les projets *Erasmus Mundus*, la stratégie, très dépendante des composantes, manque encore de visibilité institutionnelle et la mobilité étudiante reste un point faible. La mise en commun des moyens, par la fusion, sera une opportunité pour affirmer l'image internationale de Montpellier et soutenir l'ouverture internationale au bénéfice des étudiants.

II - Dans la perspective de la nouvelle université de Montpellier

Depuis deux ans, l'UM1 et l'UM2 travaillent de concert à leur projet de fusion.

Le projet impacte peu les composantes pédagogiques qui sont maintenues en l'état et les unités de recherche qui étaient déjà fortement intriquées dans des partenariats fort structurés. En revanche, le défi est d'importance pour les structures de gestion.

Délibérément portée par les forces internes des établissements, la conception du projet est intelligente et lucide. Sa méthodologie est rigoureuse. Le calendrier du processus est précis et respecté. L'investissement des équipes présidentielles et des cadres et personnels administratifs est exceptionnel. Les bonnes pratiques administratives de l'un ou l'autre des établissements sont systématiquement transférées dans la nouvelle institution lui conférant ainsi une indiscutable valeur ajoutée. Le travail réalisé est remarquable, les universités doivent en être félicitées.

1 ● L'ensemble UM1-UM2 dispose d'atouts qu'il convient de souligner

- Les directions partagent une même vision du rôle de l'université dans son environnement régional et de ses missions sociétales de service public ;
- Les établissements et a fortiori la future université fusionnée jouissent de collaborations soutenues et appréciées avec les collectivités locales et les acteurs socio-économiques régionaux ;
- Le potentiel scientifique déjà important et renforcé par la fusion devrait faire de la nouvelle université un interlocuteur crédible des organismes de recherche et des collectivités locales pour la déclinaison concertée des stratégies de recherche et de développement ;
- Les complémentarités disciplinaires de l'UM1 et de l'UM2 donnent à l'ensemble une offre de formation très diversifiée et doivent permettre l'émergence de nouveaux parcours pluridisciplinaires ;
- L'Opération Campus fournira à la nouvelle université d'importantes et nouvelles infrastructures et résoudra, en partie tout au moins, les problèmes actuels des deux établissements pour la réhabilitation de leur patrimoine immobilier respectif ;
- La bonne collaboration et les capacités affichées dans les groupes de travail du processus de fusion permettent d'assurer que la future université disposera de cadres administratifs compétents, motivés et dévoués au service public.

2 ● Il n'en reste pas moins que, dans le cadre de la nouvelle université, quelques points méritent attention

- La forte autonomie des composantes, déjà soulignée par l'Aeres en 2010, est maintenue délibérément dans la nouvelle université et se trouvera même renforcée par la création de composantes de recherche à côté des composantes pédagogiques. L'organisation de la subsidiarité et la répartition des compétences entre l'université, ses composantes pédagogiques et ses départements de recherche resteront un point sensible pour la gouvernance de l'établissement ;
- Les composantes pédagogiques de la nouvelle université sont une juxtaposition des composantes existantes de l'UM1 et de l'UM2. Il persiste donc des chevauchements disciplinaires que l'université devra, à moyen terme, arbitrer ;
- Si l'UM1 et l'UM2 présentent des bilans financiers à l'équilibre, la situation reste vulnérable et la fusion - les directions en sont bien conscientes - induira des coûts supplémentaires, ne serait-ce que par l'harmonisation vers le haut des régimes des primes et avantages. Le raboutage des investissements pour maintenir l'équilibre du bilan ne peut être une solution à long terme ;
- L'éclatement sur de multiples campus est déjà une difficulté, dans chacune des universités, pour assurer une qualité équitable de la vie étudiante pour tous les étudiants quel que soit leur lieu d'études. Cela le sera, a fortiori, pour la nouvelle université d'autant que s'y ajouteront les différences historiques dans l'organisation de la vie étudiante entre l'UM1 et l'UM2 ;
- Si le climat social des établissements est serein, le processus de fusion est un exercice exigeant pour les personnels, tant en charge de travail qu'en capacité d'adaptation et de flexibilité. Un accompagnement rapproché de ces personnels sera une condition de la réussite.

3 ● Il peut en conséquence être recommandé :

Pour les actuelles UM1 et UM2 :

- de poursuivre résolument jusqu'à son terme le projet de fusion. Le degré d'avancement du processus, la clarté de la méthodologie et l'investissement des personnels ne permettent pas de douter d'une issue favorable.

Pour la nouvelle université :

- dès la mise en place d'une administration provisoire, d'assurer un accompagnement rapproché des personnels afin que chacun trouve sa place dans la nouvelle structure et soit en mesure d'accomplir ses nouvelles missions ;
- d'établir des perspectives budgétaires à moyen et à long terme, en particulier en ce qui concerne la masse salariale et la réhabilitation du patrimoine immobilier pour assurer la soutenabilité financière à long terme de la politique de l'établissement ;
- d'élaborer une balance équilibrée entre la liberté d'initiatives des composantes et la nécessité d'une stratégie commune au niveau de l'institution pour maîtriser l'augmentation de taille et l'existence d'une subsidiarité forte ; un autre risque étant lié à la multiplication des étapes dans le processus décisionnel ;
- d'assurer aux étudiants, quel que soit le lieu de leurs études, une vie étudiante de même qualité créant, par la même occasion, une identification forte à la nouvelle université ;
- de saisir l'opportunité qu'offrent la vision désormais unique et la taille critique de la nouvelle université pour jouer un rôle moteur au bénéfice de la région. Cela vise notamment la définition des priorités stratégiques avec les organismes de recherche, les CHRU et les collectivités locales. Cela vise aussi la structuration de la Communauté d'établissements, l'harmonisation et la lisibilité de l'offre de formation, le renforcement de l'image internationale de Montpellier ainsi que la préparation des futures candidatures du site aux initiatives d'excellence.

Le dynamisme démontré par les communautés universitaires de l'UM1 et de l'UM2, à l'occasion du processus de fusion, garantit à la nouvelle université la capacité de relever tous ces défis avec succès.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
ADUM	Accès doctorat unique et mutualisé
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
AVOSSTI	Accompagnement des vocations scientifiques et techniques vers le titre d'ingénieur)

B

BDAP	Base de données d'aide au pilotage
BGME	Bureau de gestion des moyens en enseignants
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BIU	Bibliothèque interuniversitaire

C

C	Chercheur
C3R	Certification « réagir-rebondir-réussir »
CA	Conseil d'administration
CALES LR	Catalogue en ligne de l'enseignement supérieur en Languedoc-Roussillon
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CED	Collège des écoles doctorales
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHRU	Centre hospitalier régional universitaire
CIO	Centre d'information et d'orientation
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Co-Dir	Comité de Direction
CODOR	Conférence des directeurs régionaux des organismes de recherche
Co-Gouv	Comité de Gouvernance
COM	Contrats objectifs moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CRBSP	Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTE	Comité thématique d'établissement

D

D	(LMD) Doctorat
DCGAP	Direction du contrôle de gestion d'aide au pilotage
DGS	Direction générale des services
DREDEV	Direction de la recherche, des études doctorales et de la valorisation
DRH	Direction des ressources humaines
DMP	Direction de la maintenance et du patrimoine
DPPOC	Direction de la prospective, du pilotage opérationnel et de la communication
DSI	Direction des services informatiques

E

E	Enseignant
EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
ENSAM	École nationale Supérieure d'Architecture de Montpellier
ENT	Environnement numérique de travail

ESPE-LR	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation du Languedoc Roussillon
ETP	Équivalent temps plein
F	
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
G	
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
H	
HC	Heures complémentaires
I	
IPAG	Institut de préparation à l'administration générale
ISEM	Institut des sciences de l'entreprise et du management
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
LP	Licence professionnelle
M	
MIPS	Mathématiques, informatique, physique et systèmes
MPU	médecine préventive universitaire
N	
NUM	Nouvelle université de Montpellier
O	
OSU	Observatoire des sciences de l'univers
OREME	Observatoire de recherche méditerranéenne de l'environnement
P	
PACES	Première année commune aux études de santé
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
PFR	Pôles de formation et de recherche
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PPF	Programme pluriformations
PPP	partenariat public-privé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PEE	Pôle entrepreneuriat-étudiant
PPI	programme pluriannuel d'investissement
S	
SATT	Société d'accélération du transfert des technologiques
SCD	Service commun de documentation
SCHySE	service commun d'hygiène, de sécurité et d'environnement
SDI	Schéma directeur immobilier
SDN	Schéma directeur numérique
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SFR	Structure fédérative de recherche
SIGAPS	Système d'interrogation, de gestion et d'analyse des publications scientifiques
SIGREC	Système d'information, de gestion de la recherche et des essais cliniques
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
T	
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche

Observations des Présidents



RAPPORT D'ÉVALUATION DES UNIVERSITÉS MONTPELLIER 1 & MONTPELLIER 2

Précision de lecture : le nouvel établissement sera appelé Université de Montpellier (UM) conformément au décret n°2014-1038 portant création de l'Université de Montpellier.

Les présidences des universités Montpellier 1 et Montpellier 2 ont pris connaissance avec le plus grand intérêt des conclusions que le comité d'évaluation a tirées de sa visite effectuée en juin 2014. Elles souhaitent remercier le président du comité ainsi que les experts pour le travail accompli lors de cette évaluation conjointe, attendue par les deux établissements et considérée comme une étape essentielle de leur processus de fusion.

Les équipes de direction de l'UM1 et de l'UM2 partagent la grande majorité des constats formulés et se félicitent de voir ainsi reconnues les grandes ambitions et orientations stratégiques qui président à la mise en place au 1er janvier 2015 de l'« Université de Montpellier ». Elles souscrivent également à la plupart des recommandations émises par le comité, tout particulièrement s'agissant des contraintes financières et matérielles qui pèsent sur toute université et qui imposent un haut niveau de maîtrise autour des enjeux de gestion budgétaire et de ressources humaines.

Conformément au courrier daté du 28 octobre 2014, le document est organisé en trois parties :

1. Les observations du Président de l'Université Montpellier 1
2. Les observations du Président de l'Université Montpellier 2
3. Les observations relatives à l'évaluation du processus de fusion, de l'analyse et des recommandations formulées sur l'Université de Montpellier

1. Observations du Président de l'Université Montpellier 1

L'Université Montpellier 1 a analysé les conclusions du rapport définitif produit par le comité d'évaluation à l'issue de la visite d'établissement effectuée en juin 2014. Cette évaluation s'inscrit dans le calendrier contractuel de l'établissement et vient clore une période de 4 années au cours desquelles l'UM1 a largement évolué. L'objectif de fusion avec l'Université Montpellier 2 a été intégré très tôt puisque dès la deuxième année du contrat 2011-2014, il devenait prioritaire.

Les axes stratégiques, partagés par l'ensemble de la communauté, ont continué à conduire l'action des équipes. Ainsi, grâce aux auto-évaluations périodiques, l'UM1 a pu s'assurer de la réalisation des objectifs contractuels et, le cas échéant, actionner les leviers utiles.

De ce fait, nous nous réjouissons de constater que le mode de gouvernance, de pilotage politique et stratégique de l'établissement est qualifié de « consensuel et efficace ». Des composantes fortes, mises en responsabilité et un niveau central régulateur qui crée les conditions d'un dialogue permanent, ont permis à l'UM1 de maintenir le niveau d'excellence qu'elle s'était imposé lors de la précédente contractualisation.

Concernant les partenariats, l'UM1 s'est attachée à consolider ses relations dans le cadre d'un environnement constitué de parties prenantes impliquées. Ainsi, la consolidation des relations avec les CHRU via le CRBSP et la rédaction de la convention-cadre ancre les établissements dans un modèle stable de dialogue et de partage.

La démarche qualité a bénéficié d'un portage politique et d'un investissement des équipes administratives, soulignés à juste titre dans le rapport d'évaluation. L'objectif de certification a été tenu et les conditions de déploiement de la démarche au périmètre élargi de l'UM sont d'ores et déjà prises en compte. La culture de la qualité s'est installée progressivement pour devenir une valeur au sein de l'établissement.

L'UM1 a assumé son rôle dans la structuration du site recherche de Montpellier. Les actions de regroupement d'équipes avaient été initiées à l'issue du contrat précédent. La configuration a donc peu évolué, si ce n'est la création des projets liés à l'IDEX. Cela a permis de mener une politique au niveau du site et de renforcer les connexions avec l'ensemble des partenaires. L'aboutissement des projets comme MACVIA-LR ou KYOMED (projet initialement intitulé CR21), sont l'exemple de la capacité de l'UM1 à contribuer activement à la mise en œuvre de solutions innovantes d'excellence.

Les constats réalisés par les experts du comité de visite sur l'activité de documentation sont en cohérence avec l'expérience du terrain. Nous nous réjouissons que les efforts de collaboration et d'amélioration de l'offre de service aient été relevés.

Rendre l'étudiant acteur et partenaire de son parcours et de sa réussite est un axe stratégique ambitieux qui a conduit l'action de l'UM1 en faveur des étudiants, de leur qualité de vie, de conditions d'études et d'insertion professionnelle. Ceci a pu être mené grâce à la responsabilisation des composantes, à une subsidiarité porteuse de résultat et à un niveau central qui cadre les éléments financiers. C'est la vision initiale de l'équipe de direction qui a été suivie au cours des 4 années de contrat avec la conscience des limites de l'exercice. Le choix de se fonder sur des composantes fortes était le plus approprié pour mener à bien les projets.

Emplois étudiants, dispositifs de remédiation, solutions d'accompagnement au projet professionnel, l'établissement s'est attaché à développer les méthodes les plus adaptées pour identifier, encadrer et guider les étudiants vers la réussite. Cela passe également par une responsabilisation, très justement notée par le comité de visite, des élus étudiants auprès d'une administration à l'écoute et disponible. C'est l'état d'esprit dans lequel se sont inscrits l'ensemble des partenaires internes.

La formation continue a su, dans ce cadre spécifique, trouver une place incontournable et la perspective de fusion permet d'être rassuré quant au potentiel financier que représente cette activité pour un établissement d'enseignement supérieur.

L'attention portée aux doctorants et post-doctorants s'est renforcée pour leur offrir les conditions d'accueil adéquats et l'environnement de pratique de la recherche le plus adapté possible. Ainsi, en plus des efforts financiers engagés par l'établissement, l'UM1 a contribué à la création d'un collège doctoral unique reconnu comme efficace.

Les actions de valorisation ont été renforcées au cours de la période contractuelle. Que ce soit via la participation à la SATT AxLR ou par le recrutement de personnels dédiés au montage des projets, l'UM1 s'est engagée dans l'accompagnement des équipes de recherche.

Concernant la valorisation du patrimoine historique, l'établissement a inscrit la vocation muséale de certains de ses locaux dans le schéma pluriannuel de stratégie immobilière. Nous nous réjouissons que les nombreux événements organisés par l'UM1 ou conjointement avec des partenaires, aient été notés.

Les relations internationales sont intégrées à l'axe stratégique « accroître l'ouverture ». La nomination dès le début de la mandature d'un vice-président dédié a permis de renforcer le positionnement du service et de ses actions. Si notre établissement est performant en internationalisation (attractivité des étudiants de nationalité étrangère), les mobilités sortantes ne rencontrent pas le succès escompté.

L'UM1 se montre particulièrement attentive à la thématique pilotage et gestion. En effet, les outils dont l'établissement s'est doté, la qualité du pilotage financier permettant de maintenir les marges de manœuvre, utilisés par exemple pour assoir la politique dynamique d'intéressement ou de dotation sur projet et les dispositifs de pilotage stratégiques, sont la colonne vertébrale de la gouvernance. L'équipe de direction s'est attachée à organiser la dimension pilotage en l'orientant vers le portage de projets stratégiques. Si l'entrepôt de données n'a pas été conçu, c'est à la fois en raison du calendrier de fusion qui ne rendait pas opportun l'investissement humain et financier dans un tel projet, et du fait de la capacité des directions métiers à produire les données nécessaires et à porter la responsabilité de ces dernières. Réduire le pilotage à des outils techniques, si opérationnels soient-ils, c'est amputer ce domaine de son volet politique d'analyse, d'éclairage et de portage de la stratégie déployée, en interne comme en externe.

La politique de Ressources Humaines de l'UM1 est souvent citée en exemple. La capacité de l'établissement à stabiliser ses contractuels, à repyramider les emplois, à proposer un système d'attribution de primes dynamique est une de ses marques de fabrique. L'établissement est attentif à la qualité de vie des personnels et s'est engagé dans la mise en place d'une cellule d'écoute dédiée au mal être au travail. Il s'agit d'assumer la responsabilité sociétale de la structure en la matière.

Le pilotage financier est aussi l'une des forces de l'UM1. La qualité des prévisions de dépenses de masse salariale qui, comme l'indique justement le comité d'experts, représentent plus de 80% des dépenses, est essentielle pour conserver une situation financière saine. L'établissement n'a jamais été confronté à des gels de poste et a su, malgré le contexte économique général, préserver sa politique indemnitaire. Il est juste de dire que les équipes se sont concentrées sur certaines actions à défaut de

pouvoir tout optimiser. Cela étant dit, des choix forts, comme la centralisation des enveloppes d'heures complémentaires, ont permis de donner du sens au dialogue de gestion. Les principes de négociation avec les composantes ont renforcé les échanges tout en responsabilisant les structures. C'est cette approche et l'investissement des UFR et Instituts qui ont permis l'appropriation complète et la réussite des contrats d'objectifs et de moyens.

Les constats du comité d'experts, en matière de gestion immobilière, sont cohérents avec ceux réalisés en interne par l'établissement. Néanmoins, nous tenons à préciser que les aléas inhérents à tout projet immobilier expliquent en partie le taux d'exécution des dépenses d'investissement inférieur à 70%.

Concernant le système d'information et l'usage du numérique, le comité d'experts focalise son analyse sur des points précis qui ne permettent pas de mettre en valeur les travaux menés par l'UM1. Le choix de se positionner en tant que site pilote en vue du déploiement de la solution SIHAM de l'AMUE a généré un accroissement considérable de travail pour les personnels et les structures. Ceci avec le souci de maintenir un haut niveau de service. L'implication de la DREDEV et de la DEVE dans les projets SI n'est pas évoquée dans le rapport. Le système d'information est conçu comme un support à l'activité de l'université. De sa qualité et de sa disponibilité dépendent le fonctionnement de l'établissement. Enfin, l'UM1 assume le report du projet entrepôt de données qui démontre notre capacité à identifier les forces, les faiblesses et la pertinence de lancer un dossier dont la plus-value à court terme n'est pas assurée.

Pour conclure, la publication du rapport et des observations est l'occasion pour l'équipe de direction de mettre en valeur le travail des personnels de l'UM1. C'est grâce à une administration de qualité que nous avons pu, au fil des années, moderniser le fonctionnement, promouvoir notre offre de formation, développer notre recherche et capitaliser nos compétences pour arriver au 1^{er} janvier 2015 dans les meilleures conditions. Nous nous investissons avec détermination et conviction dans le projet d'établissement fusionné, certains d'avoir à construire avec l'UM2 la grande université que Montpellier mérite.

2. Observations du Président de l'Université Montpellier 2

Le rapport du comité de visite délivre une image fidèle de la trajectoire de l'UM2 entre 2010 et 2014. Ainsi, beaucoup des écueils et dysfonctionnements relevés lors de l'évaluation de 2010 ont pu être corrigés grâce à une véritable politique de retour à l'équilibre et de normalisation déployée par l'établissement, tandis qu'il s'est progressivement orienté vers l'objectif de fusion avec l'UM1.

Suite à son passage aux RCE en 2010, le fonctionnement de l'UM2 a d'abord été amélioré par la réorganisation de ses services sous l'impulsion d'un nouveau DGS. Ceci a permis de disposer d'une administration en capacité de gérer plus efficacement l'université et de réaliser ses objectifs stratégiques. Les volumes d'activité de l'établissement étant significatifs, une maîtrise accrue des orientations de gestion a également été apportée par la mise en place d'outils de pilotage en lien avec

des processus de dialogue budgétaire et d'allocation de moyens approfondis avec les structures de terrain (composantes de formation et unités de recherche).

L'arrivée d'une nouvelle équipe de gouvernance à l'UM2 en 2012 et le déploiement d'une politique d'établissement visant à renforcer la cohésion institutionnelle autour d'un socle commun de principes de collégialité, subsidiarité et transparence, a ensuite permis un retour à l'équilibre financier de l'université lors de l'exercice budgétaire 2013. Ces principes ont ainsi présidé à l'élaboration des orientations de gestion, des campagnes d'emploi pour les personnels et au maintien du dialogue social dans l'établissement. La mise en place de « comités thématiques d'établissement » a également contribué à fédérer les différentes communautés autour de champs disciplinaires et d'accroître leur interaction et la concertation avec la gouvernance pour plus d'efficacité dans le déploiement de la politique d'établissement.

En parallèle, l'UM2 a continué à affirmer sa dynamique en faisant émerger de nouvelles thématiques transdisciplinaires en formation et recherche, en renforçant la réussite et l'insertion professionnelle de ses étudiants ainsi que la valorisation de ses activités de recherche, tout en étendant ses partenariats et sa politique internationale. L'amélioration des conditions de travail et d'étude a également constitué un enjeu essentiel, ainsi que l'animation de la vie des campus.

L'ensemble de ces points a bien été reconnu par l'AERES, dont le rapport souligne le dynamisme de l'établissement et l'efficacité des politiques mises en œuvre. Certains aspects complémentaires restent néanmoins à signaler. Le premier concerne le positionnement de l'UM2 comme université de recherche intensive, dont un tiers de ses 300 000 m² de surface est dédié à des activités de recherche sans être reconnu dans le système national d'allocations de moyens. S'agissant de locaux dont la plupart requièrent d'importants travaux de mise en sécurité, ceci nécessite des prélèvements répétés sur le fonds de roulement de l'université, contribuant ainsi à fragiliser son équilibre financier et à dégrader sa capacité d'investissement. Le deuxième point concerne les arbitrages pris par la nouvelle équipe de direction : dans un contexte économique difficile, elle a souhaité que ses décisions n'hypothèquent pas l'avenir, particulièrement s'agissant des personnels de notre université. Ainsi aucun gel d'emploi public n'a eu lieu, certains postes ayant pu même être créés, le volume des allocations doctorales a été maintenu, le régime indemnitaire des personnels a été conservé tandis qu'un cadrage de gestion des agents non titulaires a été mis en place. Par ailleurs, au-delà de la bonne marche de l'UM2, la conduite du processus de fusion a nécessité la mobilisation de ressources et une organisation interne en conséquence. La co-élaboration avec l'UM1 de ce projet s'est opérée au travers de multiples groupes de travail, qui ont associé des acteurs au niveau politique et opérationnel, et dont la réussite finale atteste de la qualité des actions menées.

Enfin, il convient de souligner le moment structurant qu'a constitué cette évaluation pour l'établissement, notamment en la mettant en perspective avec l'université fusionnée. Ses conclusions mettent ainsi en lumière l'implication des personnels de l'UM2 tout au long de ce dernier quadriennal, leur solidarité et leur sens des responsabilités pour défendre nos valeurs universitaires et de mission de service public, tout en participant à ce moment unique que représente la construction d'une université de demain.

3. Observations des Présidents des Universités Montpellier 1 & 2 sur le volet NUM

L'Université de Montpellier est un projet partagé par les communautés universitaires d'UM1 et d'UM2 depuis plus de deux ans. La visite du comité d'experts et le rapport produit sur les perspectives de développement du nouvel établissement sont l'occasion d'avoir une vision extérieure au projet sur le processus défini et les enjeux d'organisation notamment.

Année charnière s'il en est, 2014 aura démontré la qualité des travaux menés par les deux établissements, leur capacité à respecter les délais, leur volonté d'aboutir et de concevoir, ensemble, l'Université d'excellence de demain.

Comme les experts l'ont indiqué, le projet de fusion des deux universités a été construit autour de la valorisation des meilleures pratiques. L'établissement ancrera fermement sa légitimité dans la clarté de sa structuration, la transparence de sa communication et la prise en compte, à chaque étape, des personnels et de leurs attentes.

La gestion du processus de fusion est qualifiée de performante. La constitution de groupes inter-établissement dits « thématiques » ont permis, au-delà d'une approche par direction, de mettre en commun l'expérience sur les processus clés qui permettront de faire fonctionner l'UM dès le 1^{er} janvier 2015. La force de la méthode repose sur l'internalisation de l'intégralité de l'accompagnement, de la construction des outils et de la planification des échéances. Nous nous réjouissons que le Comité ait relevé l'excellente collaboration qui règne dans ces groupes thématiques. Cette approche permet en outre de porter une attention particulière à l'ensemble des personnels et de proposer une communication adaptée. A cet égard, le fait que le plan de communication ait été qualifié d'exemplaire par le Comité AERES constitue pour nous une réelle satisfaction. L'effort de déploiement d'une communication claire, transparente et adaptée se poursuit par la diffusion de toutes les informations relatives au processus de fusion et validées par les instances et la gouvernance du projet fusion. La synchronisation de l'image numérique et du lancement de l'UM est prévue pour que chacun ait accès à un site internet ad hoc, une page Facebook et un compte Twitter. Par ailleurs, la migration des adresses mails vers un nommage Université de Montpellier est également planifiée au cours du mois de janvier 2015.

L'université de Montpellier est conçue comme un interlocuteur et un partenaire fort pour porter des projets avec la COMUE, les CHRU ou les collectivités territoriales. L'université et ses composantes pédagogiques ou de recherche développeront leurs actions afin de formaliser les liens avec l'industrie et d'améliorer la lisibilité générale à l'international.

En matière d'image de marque, l'Université de Montpellier pourra compter sur l'expertise en matière de politique qualité acquise, notamment par l'obtention de la certification ISO 9011 sur deux processus, dans le cadre d'un positionnement de la démarche au sein de la Direction du pilotage. Cette approche établissement est un levier de réussite pour s'assurer d'une diffusion cohérente de la démarche.

Comme l'ont souligné les experts, l'enjeu de simplification administrative pour les partenaires de recherche internes ou externes, est majeur. C'est en effet un axe d'amélioration qui devrait permettre

d'optimiser les modes de gestion. La structuration définitive de la recherche au sein de l'UM sera fixée au cours de l'année 2015. La qualité et le potentiel de la recherche, l'éventail des domaines scientifiques, les relations étroites avec les parties prenantes et la masse critique que représente l'UM ont été soulignés par le Comité et augurent des plus grandes ambitions.

Concernant l'offre de formation, les travaux de conception à venir ont permis de faire le point sur les diplômes et, le cas échéant, la qualité d'insertion qui s'y rattachent. Les conditions de publication devront assurer une parfaite lisibilité de l'offre, notamment à destination des étudiants et de leurs parents.

Nous nous réjouissons que la complémentarité des deux universités ait été relevée en matière d'orientation et d'insertion professionnelle.

L'expertise des services concernés permettra de définir les actions prioritaires les plus efficaces pour améliorer encore l'accompagnement des étudiants tout au long de leur parcours. La participation des étudiants, l'accompagnement des associations, la responsabilisation des élus et l'attention portée à la santé des étudiants seront au cœur de la stratégie de l'UM. L'établissement sera attentif à l'ensemble des sites et a d'ores et déjà anticipé la nécessité de prévoir des antennes de proximité sur les différents sites pour les services communs (comme la médecine préventive ou l'orientation et l'insertion professionnelle) dans un objectif de meilleur service rendu à l'utilisateur.

L'UM s'investira dans la valorisation de sa recherche et de ses patrimoines. Les actions en faveur de la mise en œuvre d'un processus de valorisation et de partenariat en faveur de l'innovation seront renforcées. L'UM poursuivra sa participation à la SATT. Comme pour chaque thématique, la gestion des contrats fera l'objet d'un travail d'harmonisation qui devrait aboutir à une amélioration de la gestion. Concernant les patrimoines historiques et scientifiques, le choix de créer une direction dédiée assurera une diffusion de la culture scientifique et des savoirs en interne auprès des personnels et des usagers et en externe vers la Cité.

Les actions en faveur de la lisibilité de l'établissement à l'international seront renforcées pour déterminer les dispositifs permettant notamment de valoriser et d'encourager les mobilités sortantes. La stratégie institutionnelle se fondera sur l'expertise des équipes et les résultats des travaux menés pendant la préparation de la fusion.

Pour s'assurer d'un pilotage moderne et efficace de l'établissement, l'UM se dote de directions et d'une organisation adéquate qui garantiront une capacité d'aide à la décision dès les premiers mois de l'année 2015. La convergence de vue, justement soulignée par les experts, permettra d'utiliser les outils existants, de les adapter au nouvel établissement ou d'en concevoir pour répondre aux exigences de gestion d'une université fusionnée.

Concernant la gestion des ressources humaines, nous nous réjouissons que la qualité des cadres et du modèle retenu pour l'UM soient soulignés dans le rapport. Les choix structurants en matière de gestion de la masse salariale ont été faits. La DRH portera ce dossier. Si la masse salariale augmente mécaniquement, l'UM devra être en mesure de calculer la soutenabilité et de détenir les données nécessaires aux négociations. L'engagement de faire converger par le haut les dispositifs RH individuels (en particulier les régimes indemnitaires), souligné dans le rapport, est confirmé. Nous

sommes persuadés que la fusion doit être, aussi, l'occasion d'améliorer les conditions de travail et l'offre de service aux usagers.

Par ailleurs, la Direction de la mission fusion sera la structure qui assurera le pilotage et la coordination du processus de fusion. A cet effet, trois chefs de projets sont dédiés à la coordination et du suivi des projets, à la coordination et à l'accompagnement de l'implantation des directions et services communs et à l'accompagnement des personnels. Un conseiller en parcours professionnel apportera également une aide en matière de conseil et d'accompagnement individuel des personnels.

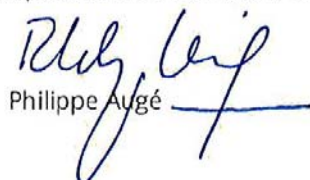
La soutenabilité globale et les impacts du processus de fusion sur la situation financière de l'Université de Montpellier ont fait et feront l'objet d'une attention toute particulière, de même que la conception des modes d'allocation des moyens ou de gestion des heures complémentaires. Si l'UM se fondera sur les meilleures pratiques de chaque établissement, c'est surtout pour créer les usages de la nouvelle université. Les dispositifs tels que le contrôle interne ou l'analyse financière bénéficieront d'un déploiement élargi au périmètre de l'université fusionnée. Les modalités de dialogue de gestion feront l'objet d'une attention particulière pour assurer de la pertinence des échanges.

En terme immobilier, l'Université de Montpellier gèrera près de 500 000 m² SHON. La construction de l'organigramme a pris en compte l'importance que revêt la gestion des bâtiments. Trois directions sont dès lors directement impliquées dans celle-ci. Au-delà, l'implication du nouvel établissement dans les projets structurant pour la Ville de Montpellier, via l'opération Campus ou le CPER, sera considérable.

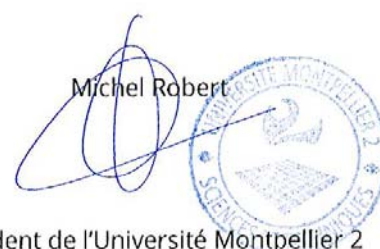
Les enjeux liés à l'environnement SI de l'Université de Montpellier sont primordiaux tant les outils sont devenus incontournables à tous les niveaux de la gestion. Ainsi, un groupe de travail dédié travaille sur la construction d'un référentiel unique permettant d'architecturer le SI de manière globale. C'est un travail de concertation et de compréhension des services, des procédures et une obligation à penser le SI de l'université fusionnée. L'urbanisation du SI est un objectif à atteindre dans les meilleurs délais et bénéficiera d'une approche globale et organisée.

Enfin, il est important de souligner que l'Université de Montpellier se fonde sur un principe de subsidiarité revendiqué, sur la conscience de l'attention prégnante à avoir quant à la santé financière de l'établissement, sur les engagements pris en faveur de l'équité de traitement des personnels et des usagers, sur la qualité du dialogue en interne et avec les organisations syndicales.

Pour conclure, l'Université de Montpellier est une chance pour l'avenir de l'enseignement supérieur sur le site de Montpellier. L'émergence d'une identité commune renforcera son rôle à l'interface des collectivités territoriales, du monde socio-économique et universitaire. C'est l'occasion d'offrir aux étudiants, aux personnels et à la Ville, la sixième université de France.


Philippe Augé

Président de l'Université Montpellier 1


Michel Robert

Président de l'Université Montpellier 2

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université de Montpellier 1 et 2 a eu lieu du 3 au 6 juin 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Louis Vanherweghem, Professeur émérite, ancien recteur et président honoraire de l'Université Libre de Bruxelles.

Ont participé à l'évaluation :

- Adrian Brun, étudiant à l'université Paris Descartes ;
- Isabelle De Lamberterie, ancienne directrice de recherche, CNRS ;
- Jean-Loup Dupont, ancien inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche ;
- Patrick Guillot, ancien directeur général du CHU de Strasbourg ;
- Claude Jolly, ancien adjoint au chef de service de la stratégie de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle à la DGESIP du MESR ;
- Emmanuelle Nigrelli, maître de conférences, université de Toulon ;
- Michel Robert, professeur des universités, université de Lorraine.

Michel Spiro, Alain Destée, délégués scientifiques, et Célia Alfonsi, chargée de projet, représentaient l'Aeres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'Aeres* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=Aeres_DIFFCV