

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

---

## **CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020** VAGUE A

Rapport publié le 15/04/2021



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Alain Boudou, Président du comité

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

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

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

# Sommaire

Sommaire.....	2
Présentation de l'établissement .....	4
1 / Caractérisation du territoire d'implantation.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale .....	4
3 / Caractérisation de l'université de Montpellier .....	5
4 / Le contexte de l'évaluation .....	6
Le positionnement institutionnel et la stratégie.....	7
1 / Un positionnement institutionnel dans une dynamique cohérente et ambitieuse .....	7
2 / Une stratégie institutionnelle de transformation à long terme partagée par un riche réseau de partenaires .....	10
a/ Une structuration forte favorisant le positionnement à l'égard des partenaires .....	10
b/ Des partenaires socio-économiques présents, concernés et impliqués .....	12
La gouvernance et le pilotage .....	13
1 / Un choix d'organisation interne qui privilégie l'autonomie des composantes .....	13
2 / Une démarche « qualité » qui accompagne le développement de la stratégie .....	13
3 / Un dialogue de gestion avec les composantes de mieux en mieux outillé mais un retard dans l'élaboration de documents prospectifs .....	14
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier.....	15
a/ Une DRH investie et dynamique, prête à relever le défi de la GPEEC.....	15
b/ Des services financiers désormais fonctionnels .....	16
c/ Une charge patrimoniale conséquente .....	17
La recherche et la formation.....	18
1 / Une politique de recherche ambitieuse et cohérente, fortement associée à la dynamique de l'I-Site MUSE .....	18
2 / Une stratégie de formation qui se développe dans un cadre institutionnel décentralisé encore en construction.....	20
3 / Une politique de formation tout au long de la vie bien implantée et clairement affichée .....	21
4 / Le lien entre recherche et formation .....	22
5 / Une politique documentaire qui s'est adaptée aux nouveaux enjeux dans un contexte de grande restructuration des services d'appui.....	23
La réussite des étudiants.....	23
1 / L'UM affiche une priorité donnée à la réussite des étudiants .....	23
2 / Une vie étudiante au fonctionnement efficace, à formaliser par un schéma directeur .....	25
La valorisation et la culture scientifique .....	26
1 / Une politique de valorisation des résultats de la recherche dynamique et visible.....	26
2 / Des partenariats structurés avec le monde socio-économique .....	27
3 / Un patrimoine historique d'exception soumis à une attention particulière des acteurs locaux.....	28
4 / Une attention marquée de la diffusion scientifique : des actions classiques à des actions ciblées sur les recherches et le patrimoine du site .....	28
Les relations européennes et internationales .....	29
1 / Une politique internationale efficacement restructurée .....	29
2 / Un effort certain pour l'accueil des étudiants internationaux .....	30
Conclusion.....	31

1 / Les points forts .....	32
2 / Les points faibles .....	33
3 / Les recommandations .....	33
Liste des sigles.....	34
Observations du président de l'université de Montpellier .....	39
Organisation de l'évaluation .....	48

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation du territoire d'implantation

La région Occitanie est née de la fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Elle se situe au 3<sup>e</sup> rang national et au 15<sup>e</sup> rang européen pour le nombre de ses publications scientifiques<sup>1</sup>. Avec 3,7 % du produit intérieur brut consacrés aux dépenses de recherche et développement (R&D) en 2012, elle est la 1<sup>re</sup> région française pour l'effort de recherche et développement, qu'elle soit publique ou privée<sup>2</sup>. La région compte deux métropoles (Toulouse et Montpellier) qui sont deux grands pôles universitaires. Jusqu'au 31 décembre 2019, deux regroupements structuraient le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en Occitanie : la communauté d'universités et établissements (Comue) université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées (UFTMiP, créée par décret du 10 juin 2015) et la Comue Languedoc-Roussillon Universités (LRU, créée par décret du 30 décembre 2014). Cette dernière a été dissoute le 31 décembre 2019 après décision des établissements membres, et remplacée par une convention de rapprochement d'établissements, entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

L'académie de Montpellier compte quatre universités<sup>3</sup> et 17 grandes écoles, réparties dans cinq départements. L'offre d'enseignement supérieur et de recherche est concentrée à Montpellier (70 % de la population étudiante académique, soit 72 000 étudiants) et dans une moindre mesure, à Nîmes et Perpignan<sup>4</sup>. Comptabilisant plus de 100 000 étudiants à la rentrée 2017, l'académie de Montpellier est aussi celle qui accueille le plus d'étudiants étrangers en France<sup>5</sup>. Elle se caractérise par un nombre important de réussites aux appels à projets des programmes d'investissements d'avenir (PIA), dont l'Initiative Science - Innovation - Territoires - Economie (I-Site) Montpellier Université d'excellence (MUSE), 27 laboratoires d'excellence (LabEx) et 10 équipements d'excellence (EquipEx)<sup>6</sup>. L'académie de Montpellier se distingue par son potentiel scientifique significatif, les 8 600 chercheurs de l'académie représentant 6 % du potentiel scientifique national et 5 % des publications scientifiques françaises<sup>7</sup>.

## 2 / Structuration de la coordination territoriale

Succédant au pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Sud de France, la Comue LRU était composée des quatre universités de l'académie (université de Montpellier [UM], université Paul-Valéry Montpellier 3 [UPVM3], université de Nîmes [UNîmes] et université de Perpignan Via Domitia [UPVD]) ; de deux grandes écoles (école nationale supérieure de chimie de Montpellier [ENSCM] et Montpellier SupAgro<sup>8</sup> [MSA]) et de deux organismes de recherche (le Centre national de la recherche scientifique [CNRS] et l'Institut de recherche pour le développement [IRD]). En 2019, la Comue comptait 39 supports budgétaires et recevait une subvention pour charges de service public (SCSP) annuelle récurrente de 200 k€<sup>9</sup>.

A l'automne 2019, les présidents des établissements membres ont, après validation par leurs conseils d'administration (CA), décidé de dissoudre la Comue et ont opté pour un nouveau type de coopération sur le mode d'une convention de coordination territoriale sans chef de file, qui est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Ce rapprochement d'établissements rassemble les quatre universités du site et l'ENSCM. Il se caractérise notamment par un directoire à présidence tournante sur un an, comportant les chefs d'établissements et deux représentants désignés par établissement, avec l'installation de quatre comités spécifiques (formation et insertion professionnelle ; recherche et innovation ; attractivité et rayonnement international du site ; vie de campus), comportant au plus deux représentants par établissement.

Le portage des compétences et composantes de l'ex-Comue LRU a été réparti entre les établissements associés : le Pépité LR<sup>10</sup> est porté par l'UPVD ; le collège doctoral Languedoc-Roussillon par l'UNîmes ; le centre de soins universitaire (CSU) et l'institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé) sont transférés à l'UM ; l'opération Campus, la maison des sciences de l'Homme (MSH), le service accueil international

<sup>1</sup> Strater Languedoc-Roussillon, 2018.

<sup>2</sup> L'effort de R&D y est majoritairement lié au secteur aérospatial mais aussi à la chimie-pharmacie.

<sup>3</sup> Université de Montpellier, université Paul Valéry Montpellier 3, université de Nîmes et université Perpignan Via Domitia.

<sup>4</sup> Strater Languedoc-Roussillon, 2018, p. 9.

<sup>5</sup> Strater Languedoc-Roussillon, 2018, p. 25.

<sup>6</sup> Strater Languedoc-Roussillon, 2018, p. 58.

<sup>7</sup> Strater Languedoc-Roussillon, 2018, p. 75.

<sup>8</sup> Centre international d'études supérieures en sciences agronomiques : Montpellier SupAgro.

<sup>9</sup> Compte financier Comue-LRU 2018.

<sup>10</sup> Pôle Étudiant pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat Languedoc-Roussillon.

étudiants/chercheurs (SAIEC) et l'outil Cales-LR<sup>11</sup> de présentation de l'offre de formation du site sont portés par l'UPVM3.

### 3 / Caractérisation de l'université de Montpellier<sup>12</sup>

L'UM est une université pluridisciplinaire avec secteur santé, sous statut d'établissement public national à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Héritière de la faculté de médecine de Montpellier (1220), elle est l'une des plus anciennes universités en exercice d'Europe, à partir de laquelle ont été formées, en application de la loi Faure (12 novembre 1968), trois universités distinctes : l'université Montpellier I (UM1), l'université Montpellier 2 (UM2) et l'université Paul Valéry Montpellier 3 (UPVM3). Une nouvelle page de l'histoire commune des deux universités UM1 et UM2 s'est ouverte en septembre 2012 avec le lancement d'un processus de fusion, ayant débouché le 1<sup>er</sup> janvier 2015 sur la création de l'actuelle UM<sup>13</sup>.

L'UM est aujourd'hui structurée en 17 composantes : huit facultés<sup>14</sup>, sept instituts<sup>15</sup>, une école d'ingénieurs interne (Polytech Montpellier) et une école interne (OSU OREME)<sup>16</sup>. L'offre de formation s'articule autour de deux grands domaines de formation : droit, économie, gestion et sciences, technologies, santé. Six écoles doctorales (ED) sont portées par l'UM<sup>17</sup> ; trois sont co-accréditées, avec l'UPVM3 pour deux d'entre elles (TTSD, LLCC) et avec Aix-Marseille université pour une autre (SMH)<sup>18</sup>.

L'UM est localisée sur 28 sites géographiques de tailles diverses et couvrant les cinq départements de l'ancienne région Languedoc-Roussillon, le tout représentant environ ½ million de m<sup>2</sup> de bâti (203 bâtiments), répartis sur 110 hectares de patrimoine foncier.

Pour l'année universitaire 2018-2019, l'UM compte 49 687 étudiants (17 % de nationalité étrangère et 33 % de boursiers) dont 1 837 doctorants (551 doctorants contractuels).

4 856 personnels (3 190 titulaires et 1 666 contractuels) occupent un poste à l'UM, parmi lesquels 2 108 enseignants-chercheurs (EC) et enseignants, dont 1 143 EC mono-appartenants (388 professeurs des universités et 755 maîtres de conférences), 277 EC bi-appartenants (192 professeurs des universités-praticiens hospitaliers et 85 maîtres de conférences-praticiens hospitaliers), 348 enseignants des premier et second degrés, 336 EC et enseignants contractuels (79 attachés temporaires d'enseignement et de recherche [ATER], 34 enseignants associés ou invités, 208 enseignants hospitalo-universitaires, 4 lecteurs et 11 enseignants) et 117 chercheurs contractuels. Ils sont accueillis dans 78 structures de recherche (49 unités mixtes de recherche [UMR], 19 équipes d'accueil [EA], quatre unités mixtes de service [UMS], deux formations de recherche en évolution [FRE], une fédération de recherche [FR], une structure fédérative de recherche [SFR], une unité mixte internationale [UMI] et une unité de service).

Sur le site montpellierain, sont implantés neuf organismes nationaux de recherche : CNRS, Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inraé), IRD, Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad), Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (Inria), Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer), Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM), Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA)<sup>19</sup>. Les 78 structures de recherche de l'UM hébergent un peu plus de 3 100 personnels titulaires issus d'autres établissements, dont 1 405 chercheurs des organismes de recherche. Elles accueillent près de 1 300 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires de l'UM<sup>20</sup>.

<sup>11</sup> Catalogue en ligne de l'enseignement supérieur de Languedoc-Roussillon (académie de Montpellier).

<sup>12</sup> Les différentes données de cette partie sont essentiellement issues de l'annexe « caractérisation » présente dans le rapport d'autoévaluation (RAE) de l'établissement.

<sup>13</sup> L'UM est créée par le décret n° 2014-1038 du 11 septembre 2014 en application de l'article L718-6 du code de l'éducation par la fusion des universités Montpellier 1 et Montpellier 2.

<sup>14</sup> Droit et science politique ; économie ; éducation ; médecine ; odontologie ; pharmacie ; sciences ; sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps).

<sup>15</sup> Institut de préparation à l'administration générale (Ipag) ; Institut national supérieur de la formation et de l'éducation (Inspé) ; Institut d'administration des entreprises (IAE) ; Montpellier Management (MoMa) ; Institut universitaire de technologie (IUT) de Béziers ; IUT de Montpellier – Sète ; IUT de Nîmes.

<sup>16</sup> OSU OREME : Observatoire des Sciences de l'Univers - Observatoire de REcherche Montpellierain de l'Environnement.

<sup>17</sup> Droit et science politique (ED 461) ; Economie, gestion (ED 231) ; Biodiversité, agriculture, alimentation, environnement, terre, eau (ED 584) ; Information, structures, systèmes (ED 166) ; Sciences chimiques Balard (ED 459) ; Sciences chimiques et biologiques pour la santé (ED 168).

<sup>18</sup> Sciences du mouvement humain (SMH) ; Territoires, temps, sociétés et développement (TTSD), Langues, littératures, cultures et civilisations (LLCC).

<sup>19</sup> Le centre CEA est installé à Marcoule (Gard).

<sup>20</sup> Données de caractérisation de l'UM.

2 080 personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss) – 1 418 titulaires et 662 contractuels – contribuent également au fonctionnement quotidien des différents services de l'université.

Le compte financier 2019 de l'UM fait apparaître 391,9 M€ de recettes (379,4 M€ en 2018) et 389,4 M€ de dépenses (380,4 M€ en 2018) avec 80 % en charges de personnel, 15 % en charges de fonctionnement et 5 % en charges comptables en 2019 pour un résultat de + 2,5 M€ (après un déficit après correction de près d'1 M€ en 2018)<sup>21</sup>.

L'UM est l'établissement porteur de l'I-Site MUSE (dotation non consommable de 550 M€ générant un montant exploitable annuel de 17 M€). MUSE vise à faire émerger à Montpellier une université thématique de recherche intensive, internationalement reconnue pour son impact dans les domaines liés à l'agriculture, l'environnement et la santé. L'UM, neuf organismes de recherche nationaux<sup>22</sup>, deux écoles (ENSCM et MSA), trois établissements de santé (CHU<sup>23</sup> de Montpellier et de Nîmes ; Institut du cancer de Montpellier) et un centre international (Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes - Institut agronomique méditerranéen de Montpellier [Ciheam-IAMM]) composent le consortium MUSE. L'I-Site héberge également six laboratoires d'excellence (LabEx)<sup>24</sup>. L'université-cible en cours de structuration dans le cadre de l'I-Site conservera le nom « université de Montpellier » et sera un établissement public expérimental à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). L'établissement intégrera dans ses statuts des structures intermédiaires, dénommées « pôles de recherche » et « collegiums », conçues comme des dispositifs de mise en synergie des composantes de recherche et de formation, mais aussi du développement d'actions communes avec les établissements partenaires. Il comportera également des unités de formation et de recherche (UFR), instituts et écoles (dont l'ENSCM sous statut d'établissement-composante), des unités propres de recherche, des unités mixtes de recherche avec différents partenaires et des unités d'appui et de recherche.

La précédente évaluation (vague E) des universités UM1 et UM2 par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aéres) a fait l'objet d'un rapport publié en décembre 2014. La présente évaluation *ex-post* couvre la période contractuelle 2015-2019 : il s'agit de la première évaluation de l'établissement fusionné, université de Montpellier.

## 4 / Le contexte de l'évaluation

Le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) le 20 septembre 2019. La visite sur site, programmée en mars 2020, a été reportée début novembre 2020, en raison de la crise sanitaire. Organisés en visioconférence, 78 entretiens ont été réalisés sur une durée de trois jours, dans d'excellentes conditions grâce à l'implication des services de l'UM<sup>25</sup>.

L'université a exprimé cinq attentes spécifiques<sup>26</sup> relatives à l'évaluation, parmi lesquelles une demande plus ciblée concernant le positionnement de l'établissement en matière de recherche et d'innovation. Le comité a pris en compte ces attentes en combinant d'une part, l'évaluation sur le bilan des années post-fusion, et, d'autre part, les actions menées en étroite synergie avec la labellisation de l'I-Site MUSE en 2017, qui conduira à la mise en place fin 2021 de l'université-cible.

<sup>21</sup> Débat d'orientation budgétaire 2021 - CA de l'UM du 6 juillet 2020.

<sup>22</sup> Bureau de recherche géologiques et minières (BRGM) ; Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) ; CNRS ; Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inraé) ; IRD ; Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad) ; Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer) ; Inserm ; Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria).

<sup>23</sup> Centre hospitalier universitaire.

<sup>24</sup> Agronomie et développement durable (AGRO) ; Centre méditerranéen environnement et biodiversité (CEMEB) ; Chimie des systèmes moléculaires et interfaciaux (CHEMYSIST) ; Entrepreneuriat et innovation durables (ENTREPRENDRE) ; Du génome et du polymère à la médecine moléculaire (EPIGENMED) ; Solutions numériques, matérielles et modélisation pour l'environnement et le vivant (NUMEV).

<sup>25</sup> Le rapport d'évaluation a été finalisé par le comité fin janvier 2021, avant transmission à la présidence de l'UM.

<sup>26</sup> Positionnement institutionnel ; pilotage de l'établissement ; qualité de vie au travail ; transformation pédagogique et insertion professionnelle ; autonomie de la vie étudiante.

# Le positionnement institutionnel et la stratégie

## 1 / Un positionnement institutionnel dans une dynamique cohérente et ambitieuse

Initié en septembre 2012, le processus de fusion entre UM1 et UM2 a conduit à la création de l'université de Montpellier (UM) le 1<sup>er</sup> janvier 2015. La réussite de la fusion résulte de l'élaboration en interne d'une méthodologie performante, renforcée par une ambition commune<sup>27</sup> : **créer une université thématique de recherche intensive qui se positionne en tant qu'acteur clef du territoire.**

**Les valeurs et les missions de l'établissement sont clairement définies.** Elles ont été formalisées et partagées au moment de la fusion : « l'UM se veut un lieu de liberté, de créativité et de responsabilité répondant aux grandes missions du service public de l'ESR<sup>28</sup>. Ouverte sur le monde, elle défend les principes d'égalité, de laïcité, de liberté académique, de collégialité, de subsidiarité et de transparence »<sup>29</sup>.

Ainsi, cinq axes stratégiques ont été définis dans le contrat pluriannuel : (i) une politique de recherche répondant aux défis scientifiques de demain ; (ii) une offre de formation attractive et innovante conçue pour tous les étudiants ; (iii) un pilotage performant et prospectif au service d'une nouvelle culture d'établissement ; (iv) une affirmation de la responsabilité sociétale de l'université ; (v) une université ouverte sur le monde et engagée dans le développement de partenariats innovants. De l'avis du comité, ces axes restent néanmoins très génériques.

La période de référence de l'évaluation (2015-2019), étendue à 2020 eu égard aux contraintes générées par la crise sanitaire, intègre la labellisation en 2017 du projet d'I-Site MUSE<sup>30</sup>. Après plusieurs échecs consécutifs à l'appel à projets d'initiative d'excellence (IdEx), le dernier en 2016, l'UM a porté le projet d'I-Site avec un ensemble de 15 partenaires (neuf organismes de recherche, deux écoles, trois établissements de santé et un centre international - cf chapitre précédent). À partir des forces de recherche du site montpelliérain dans trois domaines clefs – agriculture, environnement et santé –, MUSE a pour objectif de répondre à trois défis sociétaux majeurs : nourrir, protéger, soigner.

Lors de la labellisation de l'I-Site, le jury international avait posé deux conditions impératives à la poursuite du projet : signature unique des publications sous la marque « UM » et élaboration d'un modèle d'université-cible validé par les établissements partenaires :

- l'université et les membres de MUSE ont adopté le cadrage global de la charte des publications de l'Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé (Aviesan), avec un affichage systématique en mono-ligne de la marque « Univ Montpellier », même si l'université n'est pas tutelle ; en 2018, 77 % des publications remplissaient cette condition contre 67 % en 2017<sup>31</sup>. De l'avis du comité, ce résultat paraît pleinement satisfaisant. Bien qu'il ne dispose pas d'informations sur l'évolution de ce pourcentage en 2019, il encourage l'établissement dans la poursuite de cette dynamique.
- en 2021 sera mise en place la nouvelle université de Montpellier en tant qu'université-cible, avec le statut d'établissement public expérimental<sup>32</sup>. La gouvernance sera modifiée avec conjointement une évolution des structures internes tant en recherche (création de cinq pôles à la suite des neuf départements) qu'en formation (mise en place de huit *collegiums*)<sup>33</sup>.

Une audition intermédiaire de l'I-Site par le jury international a eu lieu en novembre 2019, avant une dernière évaluation à des fins de pérennisation prévue fin 2021. Plusieurs recommandations importantes ont été formulées<sup>34</sup>, notamment celle concernant le positionnement de l'école MSA par rapport à l'université-cible : « l'inclusion de MSA dans une école nationale d'agronomie nouvellement créée présente le risque

<sup>27</sup> Le rapport d'évaluation de décembre 2014 soulignait la qualité du travail réalisé par les deux communautés universitaires : « la conception du projet est intelligente et lucide. Sa méthodologie est rigoureuse. Le calendrier du processus est précis et respecté » (rapport Hcéres, conclusion, p. 42).

<sup>28</sup> Enseignement supérieur et recherche

<sup>29</sup> RAE, p. 3.

<sup>30</sup> Dotation non consommable de 550 M€, soit un apport annuel de 17 M€ dont 6,5 M€ pour le financement des LabEx.

<sup>31</sup> Dépêche Agence éducation et formation (AEF) 10.2019.

<sup>32</sup> Ordonnance du 12 décembre 2018, relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements de l'ESR.

<sup>33</sup> Cinq pôles de recherche : Agronomie, environnement, biodiversité ; Biologie, santé ; Chimie ; Mathématiques, informatique, physique des systèmes ; Sciences sociales - huit *collegiums* : Agriculture et alimentation ; Droit et science politique ; Economie et gestion ; Education ; Filières technologiques ; Ingénierie ; Santé ; Sciences.

<sup>34</sup> Mise en ligne par l'Agence nationale de la recherche (ANR) le 8 janvier 2020 du compte-rendu des travaux du jury international IdEx/I-Site sur les projets de Lyon et de Montpellier évalués fin novembre 2019. Le jury s'est prononcé en faveur du maintien de la période probatoire pour MUSE jusqu'en 2021.

dommageable d'affaiblir l'affirmation d'une université de rang mondial à Montpellier sur un axe majeur de son développement, notamment si elle rendait impossible l'intégration de SupAgro dans l'UM en tant qu'établissement composante ». La nouvelle université-cible contribuera bien à un renforcement des liens avec les deux écoles - ENSCM et MSA -, mais les niveaux d'engagement diffèrent. Le partenariat avec l'ENSCM est particulièrement étroit puisque, au-delà de sa collaboration en matière de formation et de recherche au sein du pôle Chimie Balard, cette école envisage d'intégrer, en tant qu'établissement-composante, le nouvel établissement public expérimental que formera l'UM, tout en conservant sa personnalité morale<sup>35</sup>. En revanche, le partenariat avec MSA se traduit par une approche différente. Suite à la volonté du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation et du ministère chargé de l'agriculture et de l'alimentation de doter la France d'un établissement leader sur les questions d'agriculture, d'alimentation et d'environnement, a été créé en décembre 2019 l'Institut Agro, nouvel établissement national d'enseignement pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement. MSA est désormais une école interne de cet institut. Pour autant, cette position ne compromet pas la possibilité d'un renforcement du travail en commun car MSA entend conserver un fort ancrage local qui devrait se traduire à brève échéance par un partenariat renforcé via une convention d'association avec l'UM, qui devra être approuvée par le CA de l'institut Agro<sup>36</sup>.

Il est important de mentionner que l'UM a transmis au Hcéres, après la visite du comité, le projet final d'une convention d'entente stratégique 2021-2025, votée lors du CA de l'établissement le 16 novembre 2020. Réaffirmant l'engagement des 16 membres du consortium MUSE, cette convention met en place un comité de pilotage des investissements stratégiques et structurants (ComISS) en tant qu'instance de coordination et de pilotage stratégique. Dans le préambule de la convention, tous les acteurs signataires « partagent la même vision d'un site pleinement conscient de ses responsabilités vis-à-vis de ses étudiants et respectueux de la liberté académique, prêt à s'impliquer dans des coopérations scientifiques internationales au Nord comme au Sud, ayant l'ambition de relever les plus importants défis scientifiques, ouvert aux grandes questions de société et à celles du monde socio-économique pour promouvoir un développement durable de la planète ».

**Il apparaît clairement que l'étape de pérennisation de l'I-Site revêt une importance primordiale pour l'avenir de chacun des acteurs du site. Si les propos tenus lors des entretiens - tout comme la signature de l'entente stratégique par l'ensemble des membres de l'I-Site - sont apparus plutôt rassurants, le comité recommande à tous les acteurs de maintenir, voire de renforcer, leur engagement dans cette démarche commune, à la fois cohérente et ambitieuse, afin de franchir avec succès l'étape de la pérennisation. L'évolution très positive du positionnement de l'UM dans les classements internationaux ne peut que les encourager dans ce sens, témoignant de l'amélioration de la qualité de la production scientifique, notamment depuis l'obtention de l'I-Site. En 2020, l'UM est ainsi :** dans le top 200 des meilleures universités mondiales dans le classement de Shanghai (*Academic Ranking of World Universities*, ARWU ; progression importante de l'UM dans ce classement mondial : intervalle 301-400 en 2016 et 151-200 en 2020) ; 2<sup>e</sup> sur le plan mondial en écologie dans le classement de Shanghai par thématique. Au-delà de l'écologie, des progressions significatives apparaissent dans plusieurs secteurs relatifs au périmètre d'excellence thématique affiché par l'UM et l'I-Site MUSE : océanographie, sciences de l'agriculture, ressources en eau, biotechnologies. En 2019, l'université est 2<sup>ème</sup> sur le plan national et 17<sup>ème</sup> sur le plan européen dans le classement établi par Reuters sur les universités les plus innovantes alors qu'elle occupait la 62<sup>ème</sup> place en 2017<sup>37</sup>. Elle fait également partie du top 100 au sein du classement européen « *The Europe teaching ranking* » réalisé par le *Times Higher Education* (THE) (6<sup>ème</sup> place nationale). Plusieurs autres classements internationaux témoignent de la qualité et de la progression des secteurs de la recherche et de la formation de l'UM<sup>38</sup>. Ces résultats reposent largement sur la dynamique de publication scientifique de l'UM : en 2017 l'université pouvait faire état de 4 766 publications contre 4 519 en 2015<sup>39</sup>. Ce résultat représente un peu plus de 5 % des publications recensées nationalement<sup>40</sup>, l'UM comptant

<sup>35</sup> Pendant la période de transition et jusqu'à la constitution de l'université-cible fin 2021, les relations entre l'UM et l'ENSCM seront régies par une convention d'association qui préfigure l'intégration de l'école en tant qu'établissement-composante. Elle précise les prérogatives qui seront transférées par l'ENSCM à l'université, ainsi que les actions menées en commun par les deux établissements, et les jalons associés (signature des diplômes, absence de concurrence dans les classements, ...) (MUSE : orientations stratégiques « université-cible et feuille de route »).

<sup>36</sup> Un projet de convention, préfigurant la convention d'association de l'université-cible avec l'institut Agro, a été rédigé en 2019. Au-delà des rapprochements de procédure et de la mise en place de tutelles associées pour les unités de recherche, la convention mentionne la double inscription des étudiants à MSA et à l'UM ; la signature du diplôme d'ingénieur délivré par l'école, par le président de l'université ; la mise en place d'un collegium « agriculture et alimentation » (dépêche AEF 09.2019).

<sup>37</sup> <https://graphics.reuters.com/EUROPE-UNIVERSITY-INNOVATION/010091N02HR/index.html>

<sup>38</sup> Center for world university ranking : n°2 en France pour la thématique « Life and earth sciences » ; n°7 pour la thématique « Biomedical and health sciences » - QS world university ranking : n°4 en France pour la thématique « Life and medical sciences » ; seul établissement français dans le top 100 de la discipline « Environmental sciences ».

<sup>39</sup> Données de caractérisation fournies par l'établissement, p. 9.

pour la moitié du volume de publications de la région Occitanie<sup>41</sup>. Il apparaît d'autant plus significatif que les EC titulaires de l'université (1 424)<sup>42</sup> représentent 27 % de l'effectif des EC de cette région<sup>43</sup>, ce qui témoigne de l'efficacité de la coordination scientifique entre l'UM et ses partenaires (organismes de recherche, écoles, établissements de santé) sur le site de Montpellier.

La Comue LRU, qui regroupait les quatre universités de l'ancienne région Languedoc-Roussillon (UM, UPVM3, UNîmes, UPVD), a été dissoute (décret du 31 décembre 2019). Les informations recueillies lors des entretiens montrent que les organismes de recherche ont été très peu impliqués dans la Comue : seuls l'IRD et le CNRS étaient membres, ce dernier ayant engagé la procédure de retrait. Elle est remplacée par une convention de rapprochement visant à conserver une coordination territoriale, avec une gouvernance collégiale<sup>44</sup>, une présidence tournante et une définition des rôles dévolus à chaque établissement. Certains des acteurs avec lesquels le comité a échangé lors des ateliers considèrent que ce mode d'organisation, qui s'accompagne d'une redistribution des actions, génère actuellement une meilleure dynamique. L'UPVM3 porte le plan campus. L'Inspé, le centre de soins universitaire et le centre de formation d'apprentis (CFA) de l'enseignement supérieur en Languedoc-Roussillon, Sud de France – CFA EnSup-LR – ont été intégrés à l'UM. Dans la pratique, l'UM occupe nécessairement une position de *leader*, eu égard à la dynamique générée par la fusion et, conjointement, par le portage de l'I-Site. **Le comité a pu noter une évolution positive des relations entre les membres signataires de cette convention et de la reconnaissance de l'UM comme l'un des éléments déterminants d'une nouvelle dynamique. Le comité estime que l'UM doit renforcer sa participation à ce réseau de collaboration, qui pourrait notamment être utilisé pour initier ou renforcer des échanges voire des partenariats ciblés sur des enjeux de recherche communs avec la Comue « université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées »<sup>45</sup>, dans le cadre de la nouvelle région Occitanie.**

Pour les relations internationales, deux axes sont privilégiés : (i) avec les universités du sud de l'Europe, du bassin méditerranéen et du continent africain, en relation étroite avec les partenaires de l'I-Site (Cirad, IRD, notamment) ; (ii) avec des établissements ayant un positionnement et une visibilité comparables (Heidelberg, Wageningen, Barcelone, université de Californie à Davis en particulier) : échanges, partenariats recherche, colloques, mobilité/stages. L'intégration en 2019 de l'UM dans l'université européenne « Charm EU »<sup>46</sup>, porté par l'université de Barcelone, génère des partenariats nouveaux avec les autres membres de l'alliance : *Trinity College* de Dublin, universités d'Utrecht et de Budapest (Eötvös Lorand). **Pour répondre à l'ambition internationale clairement affichée par l'UM<sup>47</sup>, le comité recommande le renforcement d'une mise en cohérence d'une stratégie plus ciblée, un renforcement des soutiens à la mobilité (usagers, personnels) et une analyse approfondie des actions développées à des fins de bilans périodiques<sup>48</sup>.**

**En conclusion, le comité considère que l'UM dispose désormais des atouts pour se positionner en tant qu'université thématique de recherche intensive, appuyée sur une stratégie affirmant à la fois un fort ancrage territorial et un rayonnement à l'échelle nationale et internationale<sup>49</sup>.**

---

<sup>40</sup> Observatoire des Sciences et Techniques (OST), Positionnement des établissements IPERU (indicateurs de production des établissements de recherche universitaire) dans l'espace mondial des publications 2015 – 2018.

<sup>41</sup> Strater Occitanie, 2020.

<sup>42</sup> Données de caractérisation fournies par l'établissement, p. 12.

<sup>43</sup> Strater Occitanie, 2020.

<sup>44</sup> Directoire composé de trois membres de chaque établissement.

<sup>45</sup> A titre d'exemples, des liens existent entre l'UM et le pôle toulousain dans plusieurs organisations médicales (cancéropôle du Grand Sud-Ouest et groupement Inter-régional de recherche clinique - GIRCI), à travers des actions communes entre les collèges doctoraux et sous la forme de collaborations entre l'UM et le pôle toulousain dans le domaine des « techniques quantiques en Occitanie ».

<sup>46</sup> L'alliance « *Charm european university* » a pour ambition « la construction d'une offre académique unique et innovante, tournant autour des objectifs de développement durable tels que définis par les Nations Unies en 2015, dans le but d'en finir avec la pauvreté, de protéger la planète et de garantir la prospérité dans le monde entier » (déclaration de J. Elias, doyen de l'université de Barcelone, 15 janvier 2019).

<sup>47</sup> « La longue histoire de l'UM se fonde dans l'international. Imaginer une université du futur à Montpellier, c'est se nourrir de l'international par une attractivité affirmée et reconnue » (RAE, p. 57).

<sup>48</sup> Voir chap. « Les relations européennes et internationales », p. 29.

<sup>49</sup> Cf. page d'accueil du site internet de l'I-Site : « le projet MUSE mobilise les forces de 16 institutions vers une ambition commune : faire émerger à Montpellier une université thématique de recherche intensive, internationalement reconnue pour son impact dans les domaines liés à l'agriculture, l'environnement et la santé, susceptible de devenir pour tous les membres du consortium un partenaire académique auquel ils seront fortement liés et dont ils pourront se prévaloir ».

## 2 / Une stratégie institutionnelle de transformation à long terme partagée par un riche réseau de partenaires

### a/ Une structuration forte favorisant le positionnement à l'égard des partenaires

Suite à la consolidation de la fusion UM1 et UM2 et malgré les échecs pour l'obtention de l'IdEx, l'UM a su rebondir en bâtissant un projet pour obtenir la labellisation de l'I-Site MUSE, dans le cadre du troisième volet du PIA. **La perspective de la pérennisation de l'I-Site MUSE en 2021 et la consolidation de cette ambition commune des partenaires impliqués au sein de l'université-cible à horizon 2022 constituent désormais un enjeu stratégique majeur pour l'UM.**

Des politiques opérationnelles conduites avec constance et menées dans la concertation ont été les vecteurs de ces réussites. À travers les différents entretiens menés, le comité note que l'ensemble de ces politiques prennent en considération la soutenabilité financière de l'établissement, tout en intégrant la fragilité de la situation (déficit de près d'un M€ au compte financier 2018, diminution du fonds de roulement : 40,2 jours en 2016, 28,3 en 2017, 27,7 en 2018 et 32,8 en 2019)<sup>50</sup> – voir *infra*. « La gouvernance et le pilotage de l'établissement – les grandes fonctions de pilotage ») et les questions de responsabilité sociétale et environnementale (RSE), de manière sincère et active. Le RAE évoque à plusieurs reprises la RSE, avec comme exemples l'ensemble des actions du plan vert, la mise en place d'un diplôme d'université (DU) spécifique, la nomination de deux vice-présidences (VP) en lien avec ces sujets, ou encore le projet UNI-ECO<sup>51</sup>.

Ces politiques font également preuve d'un réel souci du respect de la parité, malgré une équipe de direction avec une forte dominante masculine. À titre d'exemple, s'agissant de la procédure locale d'avancement de grade en 2019 des EC, les femmes ont bénéficié de 45 % des avancements alors qu'elles ne représentent que 32 % de la population concernée. Les bilans sociaux publiés par l'établissement traitent abondamment de ce point.

La fusion s'est manifestement construite sur un socle garantissant aux composantes des conditions sereines d'exercice de leur cœur de métier. Ce socle leur confère une large autonomie notamment dans la définition de l'offre de formation, une grande écoute de la part de la gouvernance. Seules deux composantes ont fusionné pour devenir Montpellier Management (MoMa)<sup>52</sup>. Il en va de même s'agissant des unités de recherche qui conservent leurs prérogatives antérieures et sont intégrées dans neuf départements scientifiques.

La politique conduite par la gouvernance de l'établissement a veillé à écarter tout risque de modification de l'équilibre des composantes qu'aurait pu induire de nouvelles structures. Pour autant, cette politique a aussi consisté à faire participer les composantes à l'effort budgétaire en leur imposant un cadre contraint mais en leur laissant la liberté de sa mise en œuvre. En outre, les évolutions envisagées dans le cadre de la création de l'université-cible, comme par exemple les collegiums, permettront de renforcer la visibilité de l'offre de formation et de faciliter la mise en place de synergies entre les UFR, écoles et instituts<sup>53</sup>, sans incidence organisationnelle ni sur l'offre ni sur les périmètres et prérogatives des structures existantes.

Par ailleurs, une fois la fusion intervenue, l'abondance des commissions (formelles ou non) a certainement représenté un élément signifiant permettant que l'ensemble des acteurs se reconnaissent dans cette nouvelle université. Si aujourd'hui le comité peut s'interroger sur leur nombre, elles ont indubitablement été des lieux importants d'échange, de partage et de diffusion. **L'établissement a ainsi réussi à conjuguer l'affirmation de la marque « Université de Montpellier » et l'identité de chacune des composantes. Cette stratégie est parvenue à susciter un sentiment d'appartenance, de fierté et de reconnaissance, qui est apparu dans la quasi-totalité des entretiens. Le comité a pu constater que le sentiment de bienveillance de l'institution à l'égard des personnels est notoire et apprécié.**

L'UM est au cœur d'un paysage académique d'une grande richesse sur tout le territoire qui recouvre l'aire montpelliéraine et plus largement celle de l'ancienne région Languedoc-Roussillon.

Le partenariat de l'UM avec les établissements de santé présente l'originalité d'impliquer deux CHU (Montpellier et Nîmes) et l'institut de lutte contre le cancer<sup>54</sup>. Ce partenariat est étroit et productif, il favorise au

<sup>50</sup> Données tirées du Document d'orientation budgétaire 2021 (CA de l'UM du 6 juillet 2020).

<sup>51</sup> Projet européen en faveur du développement durable que l'UM développe avec ses partenaires universitaires : Barcelone, Utrecht, Dublin et Budapest.

<sup>52</sup> Fusion de l'ISEM (institut des sciences de l'entreprise et du management) et de la faculté d'AES (administration économique et sociale).

<sup>53</sup> RAE, p. 34.

<sup>54</sup> Cet institut fait partie du réseau d'excellence en cancérologie labellisé par l'institut national du cancer.

plus haut niveau la poursuite de la mise en œuvre de projets stratégiques avec certains outils originaux<sup>55</sup>. Les établissements ont une représentativité croisée dans leurs instances respectives de décision. Les axes prioritaires de recherche communs sont bien identifiés et cohérents avec les objectifs de l'I-Site MUSE. **La convention-cadre dite de « structure » entre l'UM et les CHU va être mise à jour<sup>56</sup>. Le comité recommande d'y inscrire les engagements des partenaires.**

Lors des entretiens, le comité a noté le **renforcement clairement affiché des partenariats avec les collectivités territoriales, à la fois au niveau local (ville et métropole de Montpellier) et régional (Occitanie)**. Cette situation résulte de l'arrivée de nouveaux élus mais aussi de la place importante qu'a pris l'UM dans le paysage local. Conjointement aux financements directement ou indirectement alloués à l'université, l'objectif affiché par l'UM consiste à initier ou renforcer avec les différents partenaires une stratégie concertée de développement urbain autour des différents campus, notamment dans les secteurs du transport, des activités sportives, de la culture ou encore de la gestion du patrimoine historique.

L'ensemble de ces partenariats se retrouve dans la structuration du futur CA de l'université-cible : parmi les 36 membres de ce conseil seront désignées 12 personnalités qualifiées, dont six représentants des partenaires clefs (CNRS, Cirad, Inraé, IRD, CHU de Montpellier, Inserm), deux représentants des collectivités locales (ville, région) et quatre représentants d'entreprises (Horiba, Banque populaire du Sud [BPS], Compagnie d'aménagement du Bas-Rhône et du Languedoc [Groupe BRL], InVivo). Plusieurs invités permanents seront membres du CA avec voix consultatives, notamment le directeur de l'ENSCM et le directeur général de l'institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

Au-delà du CA, les organismes de recherche sont présents dans plusieurs postes clés via leurs représentants : IRD et direction du collège doctoral ; le vice-président délégué aux relations internationales (Cirad) et direction du pôle « agriculture, environnement, biodiversité » ; le vice-président délégué à la valorisation et aux partenariats industriels (CNRS) et direction du pôle « biologie, santé » et direction exécutive de l'I-Site.

L'ensemble des partenaires de MUSE sont également représentés au sein du comité des investissements stratégiques et structurants (ComiSS), qui définit et coordonne les objectifs communs liés aux dispositifs issus du PIA, les choix collectifs en termes de politique d'investissements et de réponse aux appels à projets (AAP) structurants (Contrats de plan Etat-Région [CPER], projets européens).

L'UM s'inscrit également dans une **dimension européenne et internationale à fort enjeu** qui la conduit à nouer de nombreux partenariats académiques. Comme beaucoup d'universités, plus d'une centaine de pays sont impliqués dans des projets et des échanges entre enseignants-chercheurs (EC), chercheurs, personnels administratifs, étudiants<sup>57</sup>. Toutefois, une majorité de ces échanges n'est pas pérenne et l'université doit renforcer sa stratégie de développement au niveau international en s'appuyant sur un nombre plus limité de partenariats. **De l'avis du comité, cette stratégie est essentielle au regard de l'ambition de l'UM de se positionner en université thématique de recherche intensive.** La phase post-fusion a permis de stabiliser la part des étudiants internationaux (17 %) et notamment celle des doctorants internationaux (41 %) <sup>58</sup> ; une délocalisation de 24 formations au sein de 19 accords de partenariat ; un renforcement des formations dispensées en anglais<sup>59</sup> ; la création du « *Montpellier advanced knowledge institute on transitions* » (Mak'it)<sup>60</sup> ; l'intégration dans le projet CHARM-EU, labellisé en juin 2019. Le comité observe que cette alliance européenne initialement conçue pour développer des partenariats dans le domaine de la formation est amenée à jouer conjointement un rôle intégrateur important dans le domaine de la recherche. **Une nouvelle fois, le comité recommande de veiller à ce que l'I-Site MUSE contribue à renforcer la lisibilité et l'attractivité du site montpellierain au travers d'actions de coopération internationale plus ciblées, impliquant un nombre limité de partenaires reconnus pour leur excellence en recherche.**

<sup>55</sup> Contrats doctoraux cofinancés CHU-UM ; fédérations médicales hospitalo-universitaires, qui complètent localement les FHU (Fédérations hospitalo-universitaires) mises en place avec l'Inserm.

<sup>56</sup> RAE, p. 6.

<sup>57</sup> RAE, p. 57.

<sup>58</sup> Données de caractérisation fournies par l'établissement, chiffres 2018-2019.

<sup>59</sup> RAE, p. 58. Les doctorants internationaux passent entre 2017 et 2019 de 670 à 721 mais, dans le même temps, le nombre de doctorants inscrits augmente de 1 628 à 1 758 (données de caractérisation fournies par l'établissement, p. 10).

<sup>60</sup> Dans le cadre de MUSE, Mak'it est un IAE qui s'appuie sur des approches interdisciplinaires innovantes. Il a pour mission de stimuler la contribution des communautés scientifiques à l'accélération des transitions nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), dans les domaines de l'agriculture et de l'alimentation, de l'environnement et de la santé.

## *b/ Des partenaires socio-économiques présents, concernés et impliqués*

### *b.1/ Un engagement partenarial affirmé et cohérent avec le monde socio-économique du territoire*

L'UM se positionne comme une université ouverte sur le monde et engagée dans le développement de partenariats innovants<sup>61</sup>. L'I-Site MUSE constitue un levier central dans l'accélération des partenariats avec le monde socio-économique et dans le déploiement de la stratégie de développement. Toutefois, le RAE est peu loquace sur les résultats globaux chiffrés de ces partenariats<sup>62</sup> qui sont vus sous un angle privilégiant des accords-cadres structurants ou des laboratoires communs<sup>63</sup>. Les entretiens ont permis de mieux établir et comprendre la stratégie de développement et de partenariats, tout autant que les résultats obtenus dans ce cadre sur la période de référence. **Le comité constate que la dynamique du partenariat est forte : elle se traduit par des appels à projets spécifiques au sein de MUSE et une culture soutenue de la recherche collaborative en bonne intelligence avec les acteurs du site, notamment les organismes de recherche.**

L'UM montre qu'elle accorde une place importante aux partenariats innovants en accompagnant les chercheurs avec une vice-présidence (VP) déléguée à la valorisation et aux partenaires industriels (le VP est également directeur exécutif de l'I-Site) et surtout avec la mise en place d'une direction dédiée de 26 agents (direction de l'innovation et des partenariats). Cette direction se partage entre d'une part, un appui aux réponses aux appels à projets (AAP) internationaux et, d'autre part, la négociation et rédaction des conventions de partenariats. L'UM et les organismes de recherche partenaires ont en charge la gestion de contrats de collaboration qui se traduisent par des chiffres globaux consistants, qui se situent autour de 30 M€/an et avec une gestion administrative par l'UM d'environ 15 % du total de l'activité partenariale du site (4,5 M€ en moyenne/an pour environ 160 contrats)<sup>64</sup>.

Globalement, le rôle de l'UM est moteur et l'ensemble de ses actions a permis d'augmenter ses ressources propres qui sont passées de 68,8 M€ en 2015 à 84,3 M€ en 2018, pour une cible fixée par le contrat à 80 M€<sup>65</sup>.

**Quatre fondations**<sup>66</sup>, avec des missions bien distinctes, dynamisent la relation avec le monde socio-économique, chacune dans des domaines particuliers. L'UM a choisi de faire porter notamment une douzaine de chaires par sa fondation universitaire<sup>67</sup>. Le dynamisme de ces fondations est à souligner, avec des levées de financements pour la recherche, qui pourraient toutefois être améliorées au regard des ambitions affichées sur le *fundraising*, et des réalisations qui en découlent de haut niveau et d'intérêt. **Des opportunités de déploiement des partenariats de formation et de recherche, notamment dans les pays du Sud, sont à relever.**

Une des missions de l'UM concerne la maintenance de son important patrimoine immobilier, avec des éléments particulièrement remarquables comme la faculté historique de médecine ou le jardin des plantes. En ce sens, au-delà des actions déjà entreprises (journées européennes du patrimoine, jeudis de l'UM), **le comité recommande de développer davantage de projets en partenariat étroit avec les collectivités territoriales (ville et métropole, région) mais également avec les acteurs socio-économiques.**

### *b.2/ Des partenaires fortement concernés par la qualité des recherches*

L'ancrage territorial de l'UM est fort, elle joue un rôle moteur à l'égard des partenaires du monde socio-économique, culturel et politique. Les entretiens ont permis de confirmer la position centrale de l'université, notamment pour des acteurs socio-économiques tout à fait conscients de l'importance que revêt une université territoriale forte, autant pour dynamiser l'innovation que pour bénéficier d'un réservoir de compétences et de formation. En cela, ils sont fortement enclins à la soutenir et à élaborer des partenariats structurés. Ils bénéficient d'une offre de service valorisée par les plateformes technologiques de l'établissement ainsi que par l'accès à des formations professionnalisantes. Le territoire de l'UM n'est pas porté par une activité économique de grands groupes mais l'université excelle dans le soutien à l'innovation. Ainsi, l'UM coordonne la réponse des établissements du consortium MUSE au programme de soutien des collectivités et en premier lieu celui de la région Occitanie<sup>68</sup>, démontrant sa capacité à fédérer les acteurs de terrain.

<sup>61</sup> RAE, p. 1.

<sup>62</sup> RAE, pp. 32-33.

<sup>63</sup> Sept accords-actifs ; deux en cours de négociation (informations reçues lors des entretiens).

<sup>64</sup> Fichier supplémentaire transmis par l'UM : « contrats Cifre et CA : collaborations de recherche et prestations de services ».

<sup>65</sup> Indicateurs du contrat quadriennal.

<sup>66</sup> Fondation universitaire UM ; Fondation partenariale Van Allen en soutien du centre spatial universitaire de Montpellier ; Fondation d'entreprises du jardin des plantes ; Fondation universitaire MUSE.

<sup>67</sup> <https://fondation.edu.umontpellier.fr/2020/05/28/5-nouvelles-chaire-a-la-fondation>

<sup>68</sup> Programme PRIME (<https://www.laregion.fr/Prime-aux-Recherches-Innovantes-Menees-avec-les-Entreprises-PRIME>), RAE, p. 32.

Il est indéniable que le projet MUSE se positionne comme un appui au développement économique par l'élaboration de partenariats structurés, qui reposent notamment sur une stratégie de collaboration intégrative sur les sites universitaires. Ainsi, au-delà des outils comme les fondations, MUSE propose d'accueillir les partenaires au sein des campus, avec une approche originale d'accompagnement, qui consiste - par exemple - à faciliter l'implantation de personnels des entreprises directement dans les unités de recherche (AAP « *Companies on Campus* »)<sup>69</sup>. Il est à noter que ce mode de fonctionnement est bénéfique pour les entreprises nouvellement créées et constitue une marque de fabrique du site montpelliérain (voir « La valorisation et la culture scientifique », p. 27). Elles peuvent ainsi profiter d'un environnement scientifique et technique de très haut niveau, tout en permettant le ressourcement des recherches.

La politique de protection de la propriété intellectuelle par l'UM est une des meilleures au niveau national et européen (cf. pp. 27-28). Cette politique crédibilise sa position à l'égard des acteurs socio-économiques.

**Ainsi, le comité considère que l'UM, avec ses partenaires institutionnels (organismes de recherche, écoles, établissements de santé), présente une dynamique avérée de collaboration en recherche et innovation avec le monde socio-économique. MUSE est un accélérateur de ces liens.**

## La gouvernance et le pilotage

### 1 / Un choix d'organisation interne qui privilégie l'autonomie des composantes

L'UM dispose actuellement de 28 sites de tailles diverses, répartis sur la métropole et sur les cinq départements de l'ancienne région Languedoc-Roussillon. Même si la majorité des composantes se situe à Montpellier, les implantations ne sont pas regroupées sur un seul campus et certaines autres sont relativement éloignées<sup>70</sup>. Dans un contexte politique d'autonomie, cette dispersion géographique explique en partie le choix de **privilégier la subsidiarité dans le rapport aux composantes, conjointement à la volonté de ne pas remettre en cause les modalités des relations antérieures. Cette organisation s'accompagne d'une animation qui se veut à leur écoute et d'une administration qui partage cet objectif et qui a été capable de faire les efforts de réorganisation indispensables. C'est certainement, de l'avis du comité, une des raisons de la réussite de la fusion.**

En revanche, pour accompagner ce processus, il a fallu que la présidence dispose des **outils de pilotage et des indicateurs partagés**. La démarche de fiabilisation des bases de données, d'harmonisation des pratiques et de partage des informations est aujourd'hui quasiment finalisée, ce qui permet un dialogue constructif entre les services centraux et les composantes. L'université considère qu'elle dispose des outils permettant de donner aux composantes une feuille de route claire et étayée, tout en leur laissant une autonomie importante. La mise en place de référents thématiques (ressources humaines [RH], ou finances) facilite également l'animation des composantes par un travail en réseau régulier. Même si ces outils sont récents et encore perfectibles, **le comité reconnaît la qualité des indicateurs figurant dans les divers tableaux de bord qui lui ont été transmis.**

### 2 / Une démarche « qualité » qui accompagne le développement de la stratégie

L'UM s'est rapidement dotée de l'ensemble des instances institutionnelles qui accompagnent l'établissement de manière constructive dans ses projets. Au-delà, d'autres instances et comités ont été mis en place. Il est intéressant de constater le rôle moteur du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dans le déploiement de travaux en commun avec les organisations syndicales sur des questions organisationnelles comme le télétravail, la mise en place du RIFSEEP<sup>71</sup> ou la rédaction du document unique d'évaluation des risques professionnels. S'il y a eu des moments de tension, le dialogue social dans l'établissement est le plus souvent constructif car basé sur la transparence et le partage des informations. **Le comité considère que si la multiplication des lieux de discussion a été indispensable dans la phase de fusion,**

<sup>69</sup> « *Companies on Campus* » a permis l'installation d'environ 20 entreprises (start'up ou filiales en développement), au plus près des laboratoires. Un laboratoire commun (Labcom) ANR a été accepté avec une structure hébergée et des projets de structuration du même type sont en cours de déploiement (RAE, p 32).

<sup>70</sup> Perpignan, Carcassonne, Béziers, Sète, Nîmes, Mende.

<sup>71</sup> Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'état.

**il en ressort néanmoins une comitologie un peu lourde qui peut être un frein à l'efficacité, en mobilisant de manière importante les services centraux<sup>72</sup>.**

La présidence de l'université a transposé, lors de la fusion, la **démarche qualité** mise en place à l'UM1. Il existe ainsi un VP délégué aux contrôles internes et de gestion et une direction qui intègre trois domaines : le contrôle de gestion, le contrôle interne et la qualité. La démarche se veut progressive en démontrant aux acteurs son intérêt dans une logique de maîtrise des risques. Les premières actions engagées après la fusion visaient à fiabiliser les bases de données, sachant que les systèmes d'information (SI) des deux universités étaient différents. Cette phase a pris un peu de temps, d'autant plus que l'évolution des SI financiers avec l'arrivée de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) a pu être source de difficultés. Aujourd'hui, divers entrepôts de données existent et les indicateurs de gestion sont partagés avec les composantes. Ils devraient permettre à terme de passer à une gestion plus prospective. Il est également envisagé de réaliser une cartographie macroscopique des risques au niveau de l'établissement. L'UM dispose d'organigrammes fonctionnels nominatifs déployés pour toutes les fonctions comptables et financières. Sur le volet formation, une trentaine de formations sont certifiées ISO 9 001. Enfin, deux audits ont été conduits, un sur les finances et un sur les relations internationales, qui ont permis une amélioration des processus. **La réussite de la démarche, qui n'est pas imposée, repose en grande partie sur l'implication des responsables politiques et sur l'existence d'une procédure participative. Le comité encourage l'université à élargir les démarches à d'autres formations et à de nouveaux processus.**

En ce qui concerne la **communication**, elle a été, dans un premier temps, axée sur la communication interne, le service étant rattaché à la direction générale des services adjointe (DGSA) en charge de l'analyse stratégique et de la conduite du changement. Cette organisation a accompagné toute la période de fusion. Des actions ont été conduites autour de l'émergence de la marque « Université de Montpellier », du déploiement de la présence sur les réseaux sociaux mais aussi via la construction d'un site institutionnel. Les UFR, écoles, instituts et structures de recherche ont pu mener leurs propres actions de communication, mais avec un cadre commun et des outils mis à leur disposition. Les différents services concernés travaillent en collaboration avec le service central. Depuis mars 2020, le service communication est directement rattaché à la présidence, avec une fusion des services de l'UM et de l'I-Site MUSE. Cette réorganisation s'accompagne aussi d'une recentralisation de la communication sur les évolutions en cours et sur l'I-Site. La séparation des services de communication entre l'UM et l'I-Site a eu comme conséquence de limiter les informations aux personnels directement impliqués, ce que cette fusion devrait éviter. **Néanmoins, le comité regrette qu'il n'y ait pas encore de plan de communication établi autour de la création du nouvel établissement, ni de comité politique créé pour la communication. Il recommande leur mise en place.**

### 3 / Un dialogue de gestion avec les composantes de mieux en mieux outillé mais un retard dans l'élaboration de documents prospectifs

Si les différences entre les SI des deux établissements UM1 et UM2 ont entraîné des difficultés de rapprochement, les pratiques de gestion ont dû également être harmonisées et les circuits de décision réécrits.

L'UM dispose des outils d'analyse de sa masse salariale. Elle a même été plus loin en réalisant une cartographie économique de ses activités, intégrant le coût des emplois. Ces analyses lui ont permis d'étayer le plan de retour à l'équilibre qu'elle a été obligée de réaliser compte tenu des difficultés de fin de gestion constatées en 2017 et 2018<sup>73</sup>. **Malgré la situation d'excédent en 2019, la situation financière reste fragile et l'UM gagnerait à la fois à réduire sa masse salariale et à augmenter les ressources propres. Or, la crise sanitaire fait croître certaines dépenses et freine les ressources propres. Le comité recommande un pilotage plus centralisé du travail sur la rationalisation de l'offre de formation, actuellement confié aux composantes. Les nouveaux outils informatiques développés par la direction des SI vont dans ce sens et devraient favoriser la maîtrise des heures complémentaires<sup>74</sup>.**

<sup>72</sup> Pour la direction du système d'information et du numérique, il existe un comité d'orientation stratégique (COSIN), un comité numérique pour la formation (animé par le VP délégué au numérique pour la formation), des comités opérationnels (« recherche » animé par le VP recherche, « formation » relevant du VP formation) et une coordination via la direction générale des services (DGS) pour l'administration.

<sup>73</sup> Déficit de près d'un M€ en 2018, excédent de 2,5 M€ en 2019. Le groupe de travail sur le schéma prévisionnel de stabilité budgétaire (mai/juin 2019) indiquait un déficit structurel de fonctionnement estimé entre 6 et 7 M€. Une analyse pertinente a été menée, autour de trois axes essentiels : anticiper l'évolution de la situation budgétaire ; réviser le modèle économique de l'établissement ; revoir l'étendue de l'activité de l'UM.

<sup>74</sup> Projet PROSE.

En revanche, l'UM n'a pas encore entrepris la construction d'une politique pluriannuelle de ses ressources humaines. **Le comité recommande la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)**, et ce d'autant plus que l'établissement constate des difficultés pour pourvoir certains emplois<sup>75</sup>. Les outils dont elle dispose permettant l'analyse des entretiens professionnels pour la formation et la promotion ainsi que l'existence de deux conseillers en parcours professionnels devraient l'y aider. Mais il faudrait certainement aussi qu'elle s'interroge sur la répartition des emplois au regard de l'évolution de ses missions et de ses charges. Ainsi, certains services, notamment RH et financiers, apparaissent en difficulté face à l'augmentation de leurs charges<sup>76</sup>.

**La démarche de dialogue avec les composantes** s'est progressivement enrichie. Ont d'abord été réalisées les fiches de caractérisation des UFR pour aboutir en 2018 à un budget propre intégré et en 2019 à un contrat d'objectifs et de moyens (COM). Ce contrat comporte les données relatives aux moyens (finances et RH), à la formation et à la recherche. Les composantes ont accès à toutes les données sur le portail AMPHI. Au-delà des données de caractérisation, le COM comprend un volet stratégie et un volet performance<sup>77</sup> qui font référence aux indicateurs du contrat quinquennal et à des comparaisons internes. Concernant la recherche, il y a un dialogue annuel entre le président, le vice-président en charge de la recherche, la DRED, le DGS, la DAF, la DRH et la DPIL. Pour les structures de recherche, un modèle d'allocation des moyens a été établi et voté en commission recherche pour la durée du contrat. L'UM participe à tous les dialogues-objectifs-moyens avec les organismes de recherche. **Le comité considère que la mise en place de ce dialogue de gestion pour la recherche peut être un objectif à moyen terme, mais cet objectif se heurte à plusieurs difficultés, eu égard au nombre de laboratoires (actuellement 76) et au multi-financement via les organismes partenaires.**

Le choix d'une démarche progressive et les délais nécessaires pour finaliser la fusion des données expliquent en partie le retard dans la réalisation des schémas pluriannuels. À titre d'exemple, il n'existe pas de schéma prévisionnel dans le domaine immobilier, même si un plan pluriannuel d'investissement a été réalisé ainsi qu'un schéma « handicap ». Il n'existe pas non plus de schéma informatique général bien qu'un schéma directeur du SI « recherche » ait été élaboré en début de contrat et a vu la réalisation de plusieurs de ses projets. **L'université est consciente de la nécessité de se doter d'outils plus prospectifs. Le comité ne peut que l'encourager à accélérer cette démarche. La poursuite du système d'information « recherche » devrait favoriser l'évolution des modalités de dialogue avec les unités de recherche.**

## 4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier

### a/ Une DRH investie et dynamique, prête à relever le défi de la GPEEC

Bien que la direction des ressources humaines (DRH) affiche une faible attractivité en termes de recrutement, sa structure, son encadrement et son personnel sont stables et l'atmosphère sereine, d'après les entretiens. Cette direction de 108 agents anime un réseau de correspondants dans chaque composante et laboratoire, qui lui permet d'avoir un contact réellement étroit avec le terrain. Les besoins en recrutements sont ainsi élaborés en partenariat et dans le respect des priorités affichées par l'établissement.

La DRH est chargée de la paye et la qualité du travail fourni a permis la mise en place d'un contrôle partenarial allégé. Elle déploie un certain nombre d'actions dans la mise en œuvre de la politique de l'UM, qui se veut à l'écoute de ses presque 5 000 agents. Les personnels, toutes catégories confondues, font ainsi l'objet d'une attention particulière, matérialisée dès le recrutement par des démarches d'accueil qui favorisent leur intégration dans l'établissement, quel que soit le site d'exercice. En outre, le label HRS4R<sup>78</sup> a été obtenu par l'UM et mis en application, ce qui témoigne plus précisément de l'attention que porte l'université à la qualité du recrutement dans le domaine de la recherche. **Le comité constate un réel souci de proximité et de prise en considération du point de vue des personnels, qu'il recommande de poursuivre.**

La consultation des procès-verbaux (PV) des différentes instances et notamment du comité technique (CT) atteste de l'existence d'un dialogue social sincère et de qualité. Les documents relatifs aux instances sont largement communiqués et les représentants du personnel sont par ailleurs associés très en amont dans les processus qui nécessitent *in fine* l'avis des commissions paritaires d'établissement (CPE). Le comité a

<sup>75</sup> Dans le domaine financier par exemple ou pour pourvoir les postes informatiques (pas de responsable de la sécurité des systèmes d'information - RSSI).

<sup>76</sup> Entretiens.

<sup>77</sup> RAE, p. 13.

<sup>78</sup> « Human resources strategy for researchers » : label délivré par la commission européenne par rapport aux pratiques en matière de recrutement et de cadre d'exercice des chercheurs.

néanmoins constaté certaines divergences entre les organisations syndicales sur leur appréciation des conditions de dialogue. La réussite de la mise en place de dispositifs sensibles comme le RIFSEEP ou le télétravail décrit *supra* témoignent de ce climat constructif.

S'agissant des **personnels enseignants-chercheurs et enseignants**, le comité note une prise en compte de toutes les dimensions de ces métiers tant dans le recrutement où les voies sont diversifiées que dans la progression de carrière où des cadrages formalisés sont communiqués.

Les **personnels Biatss** font l'objet de la même attention. L'UM a formalisé deux campagnes de mobilité par an, avec prise de fonction au 1<sup>er</sup> septembre et au 1<sup>er</sup> novembre, ce qui semble rapproché. Ce dispositif est de nature à favoriser le sentiment d'appartenance à l'établissement.

Les processus d'évaluation des personnels sont codifiés et documentés. **Le comité relève l'excellent taux de réalisation des entretiens individuels de 96 %<sup>79</sup>.**

Le bilan social a été réalisé et témoigne de la qualité des informations disponibles pour accompagner la politique de ressources humaines de l'université mais pas seulement, puisque des données sur la structure des emplois peuvent éclairer les choix en matière d'économies budgétaires. **La mise en place d'une vision pluriannuelle au travers d'une GPEEC intégrée et formalisée, au-delà des dispositifs déjà existants, fait désormais partie des priorités de l'UM dans ce domaine et le comité encourage l'établissement à poursuivre dans cette voie.**

### *b/ Des services financiers désormais fonctionnels*

La séparation des services financiers et de l'agence comptable a été maintenue lors de la création du nouvel établissement en 2015. Depuis, elle a rencontré des difficultés pour organiser la fonction financière. Le renouvellement des responsables de ce service (trois ou quatre en cinq ans) en témoigne. Un audit a été conduit pour analyser l'ensemble des processus et a permis de stabiliser l'organisation en privilégiant l'harmonisation et la simplification des relations entre les services centraux et les composantes. Le déploiement du contrôle interne a été un levier pour faire évoluer les mentalités. Un service facturier a été mis en place pour les dépenses ; son extension à la partie recettes devrait permettre l'amélioration attendue pour leur fiabilisation. Si le contrôle interne comptable fonctionne bien, la stabilisation du contrôle interne budgétaire a été plus délicate<sup>80</sup>.

Le comité a pu mesurer à quel point les **documents d'orientation budgétaire** produits par l'UM pour apprécier la situation sont explicites et lisibles. Ils démontrent avec clarté la traduction budgétaire des choix stratégiques de la gouvernance et fournissent à l'ensemble des acteurs des éléments d'appréciation et d'appropriation de la situation de l'établissement. Il n'en demeure pas moins que **la situation financière de l'UM reste fragile<sup>81</sup>** et qu'elle a dû élaborer un schéma de stabilité budgétaire qui comporte à la fois des économies de masse salariale et de fonctionnement. Celui-ci a été construit en concertation et il est mis en application avec la même démarche.

Le processus d'**élaboration du budget** est bien formalisé. La réflexion sur les données qui servent de base au dialogue de gestion est conduite en partenariat avec les composantes. La construction du budget s'appuie ainsi sur un constat partagé et sur une procédure transparente qui débute en fin d'année universitaire par un cadrage assorti de pré-notifications. Les COM sont remarquablement construits et structurés. Ils fournissent une vision d'ensemble très complète de la situation de chaque composante et servent de support aux échanges qui se déroulent en lien étroit avec tous les acteurs. S'agissant des unités de recherche, la procédure est différente compte-tenu de leur nombre élevé (76 unités de recherche) et de leur caractère souvent multi-tutelles. **Le comité recommande à l'UM de poursuivre son action visant à la construction d'un modèle d'allocation global et consolidé.**

L'organisation de la fonction financière s'articule autour de la direction des affaires financières (DAF) et de l'agence comptable (AC) qui interagissent avec l'ensemble des composantes et des services, en lien étroit avec la direction du pilotage (DPIL) et la DRH. De façon à associer davantage les unités de recherche, la DAF a mis en place une expérimentation de présence de certains de ses agents dans les locaux des laboratoires afin que ceux-ci les assistent temporairement dans la réalisation de travaux de justification/certification des contrats de recherche, à des moments importants<sup>82</sup>.

<sup>79</sup> Entretiens.

<sup>80</sup> Entretiens.

<sup>81</sup> Déficit de près d'un M€ en 2018 ; excédent non prévu de 2,5 M€ en 2019 (Schéma pluriannuel de stabilité budgétaire, juin 2019 ; débat d'orientation budgétaire 2021, juillet 2020).

<sup>82</sup> Entretiens.

L'UM établit traditionnellement trois budgets rectificatifs<sup>83</sup>, ce qui paraît excessif, et témoigne de l'avis du comité de la nécessité d'améliorer la prévision. Des progrès constants ont été réalisés en matière de réalisations des dépenses, notamment en raison du dialogue établi entre les structures de l'établissement. Parallèlement, un effort notable a été effectué en termes de suivi des recettes et de programmation des contrats de recherche, mais la finalisation du service facturier sur les recettes devrait permettre d'améliorer encore leur suivi. L'architecture budgétaire a été appréhendée en tant qu'outil stratégique et mise en phase avec l'organisation de l'établissement.

Le comité a constaté que tant la DAF que l'AC accomplissent un travail très conséquent depuis le processus de fusion pour harmoniser les pratiques et rattraper le retard pris sur certains actes de gestion. **Cependant, le comité considère que le nombre important de gestionnaires budgétaires ne favorise pas l'agilité de l'établissement<sup>84</sup>.**

**Dans un environnement mouvant, où les réformes s'enchaînent en permanence, où leur complexité tant juridique que technique demande un temps d'apprentissage et d'assimilation certain, il est essentiel d'être en capacité de s'adapter rapidement afin de préserver les conditions d'exercice du cœur de métier. Le comité recommande qu'une réflexion sur le déploiement de centres de services partagés soit engagée.**

### *c/ Une charge patrimoniale conséquente*

L'UM dispose d'un patrimoine important (plus de 500 000 m<sup>2</sup> de bâti), réparti sur 28 sites dans tous les départements de l'ancienne région Languedoc-Roussillon. Très hétérogène, il comprend une part significative de bâtiments historiques. Il est parfaitement identifié par les services qui sont en charge de son entretien et de son évolution ainsi que par la gouvernance (VP en charge du patrimoine historique, notamment), à des fins de pilotage. Ce patrimoine représente un enjeu dans l'identité de l'établissement qui a cependant choisi de ne pas s'engager dans une dévolution<sup>85</sup>.

Pour prendre en charge cet ensemble, une direction du patrimoine immobilier (DPI) et une direction de la logistique sont placées sous l'autorité d'un DGS adjoint. Ces deux directions s'appuient sur les composantes selon la configuration des sites. Il n'existe pas de modèle d'organisation unique ; l'organisation est adaptée en fonction des contraintes de chaque site.

Un VP délégué à l'immobilier et au développement durable impulse et suit les politiques de l'université dans ce domaine et notamment le volet relatif à la réduction de l'impact environnemental ainsi qu'à la négociation du contrat de plan État-Région (CPER). Par ailleurs, un VP délégué au patrimoine historique est spécifiquement en charge de la politique de protection et de valorisation de la partie historique.

L'UM affiche une volonté forte d'utiliser son action sur le patrimoine comme levier pour améliorer les conditions de travail et d'étude et pour stimuler la vie étudiante. Des réalisations importantes, comme par exemple l'édification du pôle Balard qui regroupe les activités de recherche en chimie, en attestent. Son engagement en termes de responsabilité sociétale est manifeste à travers son plan d'actions en la matière (voir « Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement », paragraphe 2a, p. 10).

En outre, il s'agit pour l'UM de développer des projets spécifiques de rénovation et de redéfinition de certains pans de son patrimoine, notamment les sites isolés ou les sites historiques. Ces projets sont cependant très dépendants des financements qui pourront être mobilisés dans le cadre des politiques publiques conduites par l'État et les collectivités territoriales. Le comité a relevé un fort engagement de la nouvelle municipalité de Montpellier pour accompagner la rénovation du patrimoine historique et un schéma des mobilités douces pour les étudiants.

**La réalisation d'un schéma directeur immobilier et d'aménagement, qui permettrait de mieux formaliser l'ambition de l'UM pour son patrimoine, ses orientations stratégiques et son plan d'actions, est recommandée par le comité.**

---

<sup>83</sup> Entretiens.

<sup>84</sup> Le compte financier (CF) 2019 montre une augmentation des charges à payer de 11 %, ce qui traduit certainement des difficultés dans le circuit de la dépense.

<sup>85</sup> Ce patrimoine n'est pas directement valorisable par l'UM, à l'exception d'un terrain qui pourrait être cédé : la dévolution générerait largement plus de charges que de produits (entretiens sur site).

# La recherche et la formation

## 1 / Une politique de recherche ambitieuse et cohérente, fortement associée à la dynamique de l'I-Site MUSE

**L'ambition affichée par l'UM de devenir une université thématique de recherche intensive est réaliste, car elle est basée sur trois domaines-piliers : l'environnement, l'agriculture et la santé, en adéquation avec les forces de recherche de l'établissement et des organismes partenaires, ces derniers occupant une place prépondérante au regard des moyens en personnel mis en œuvre.**

Les forces en recherche sont importantes. Elles reposent sur 78 unités de recherche et 16 plateformes technologiques, qui sont structurées en neuf départements<sup>86</sup> de taille et composition très différentes<sup>87</sup>. Ces structures accueillent près de 1 300 EC et 274 Biats titulaires de l'UM. Elles hébergent 305 EC, 1 560 chercheurs permanents et 1 261 personnels ingénieurs, techniciens, administratifs (ITA) des établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST), des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) et hors EPST-EPIC. Dans le domaine de la biologie-santé, l'UM compte une des plus anciennes facultés de médecine d'Europe, avec un ensemble de 28 unités de recherche. Par ailleurs, elle jouit d'une reconnaissance internationale dans le domaine de l'écologie et de l'environnement au sens large<sup>88</sup>. De plus, un potentiel de recherche très intéressant existe dans le domaine des sciences formelles, qu'il faudrait veiller à bien associer et accompagner dans la stratégie de recherche de l'université-cible.

Les **neuf départements** sont le fruit d'un choix réalisé au moment de la fusion, veillant à trouver un équilibre et à respecter les différentes communautés et les traditions disciplinaires. Les UFR, les écoles et les instituts y sont représentés ainsi que les écoles doctorales (ED). Les départements ont contribué indéniablement à instaurer une réelle dynamique collégiale appréciée par les acteurs. Ils promeuvent le dialogue entre les laboratoires et les composantes d'enseignement dans une thématique large, en trouvant des consensus notamment sur les questions de ressources humaines. **Néanmoins, le comité a constaté que cette structuration ne favorise pas la transversalité et l'interdisciplinarité aux interfaces.**

La fusion, opérée en 2015, a positionné l'UM comme un interlocuteur incontournable pour les organismes nationaux de recherche implantés sur le site montpellierain et pour les collectivités territoriales. L'université a su saisir les atouts représentés par la grande variété et la forte densité de ces organismes pour construire, avec eux, une politique ambitieuse au sein de l'I-Site MUSE.

Il existe, logiquement, une très forte superposition entre les objectifs de recherche de l'université-cible et le projet MUSE. Ainsi, la cible 2021 de restructuration des neuf départements en cinq pôles<sup>89</sup>, suivant le schéma de l'I-Site, sera plus lisible et plus adaptée aux ambitions interdisciplinaires de l'UM que la structuration actuelle. Les périmètres des pôles ont été fixés, à l'heure de l'écriture de ce rapport, par une entente stratégique entre l'UM et les établissements partenaires intervenant dans le projet MUSE :

- deux départements (« biologie, agrosciences » et « biologie, écologie, évolution, environnement, sciences de la terre ») sont regroupés dans le pôle « agriculture, environnement, biodiversité » ;
- trois départements sont reconduits en tant que pôles : « biologie, santé », « chimie », « mathématiques, informatique, physique, systèmes » ;
- quatre départements (« droit, science politique », « gestion », « économie », « éducation ») sont intégrés dans le pôle « sciences sociales ».

Cette évolution va impacter les départements à des degrés très différents. Le domaine des sciences humaines et sociales (SHS) sera l'un des plus restructuré puisque les quatre départements actuels devront converger, avec les partenaires MUSE, dans un seul pôle Sciences sociales. **Le comité recommande d'accompagner cette évolution en respectant les traditions disciplinaires et, au besoin, en revoyant le périmètre de certaines structures de recherche. Ainsi, une réflexion devrait avoir lieu autour de l'évolution des actuelles équipes d'accueil** (11 sur un total de 16 ayant leur rattachement principal au pôle). Cette transition devrait favoriser un travail de recherche plus collectif et ouvert vers l'international, tout en intégrant le transfert des connaissances vers le monde socio-économique.

<sup>86</sup> RAE, p. 25.

<sup>87</sup> Données de caractérisation : ressources humaines-effectifs UM au 31/12/2018.

<sup>88</sup> Podium du classement thématique de Shanghai en écologie.

<sup>89</sup> Agriculture, Environnement, Biodiversité ; Biologie, Santé ; Mathématiques, Informatique, Physique, Systèmes ; Chimie ; Sciences sociales (projet final de convention d'entente stratégique 2021-2025).

Le pôle « agriculture, environnement et biodiversité » regroupera plus de 60 unités de recherche<sup>90</sup> ; il constitue un ensemble unique au niveau national, intégrant un grand nombre de disciplines avec des *continuums* très productifs entre les sciences fondamentales et les sciences expérimentales (mathématiques, physique-chimie, biologie/écologie, santé)<sup>91</sup>, et avec une forte visibilité internationale. La répartition des publications par domaines scientifiques montre que ces trois thématiques « agriculture, environnement, biodiversité » représentent plus de 30 % des 4 766 publications de l'UM en 2017<sup>92</sup>. La pluridisciplinarité des équipes provenant de l'UM et des EPST/EPIC permet de développer des recherches dans de nombreux champs scientifiques émergents (agroécologie, éco-informatique, biotechnologies).

**Le comité recommande que cette réduction du nombre de départements permette d'intégrer toute la richesse et la variété des activités de recherche des différents partenaires dans le projet de l'université-cible, tout en renforçant l'apport du socle propre à l'UM.** La convention d'entente stratégique précise que l'ensemble des unités de recherche dépendant uniquement des organismes nationaux s'inscrira entièrement dans la dynamique collective impulsée par l'I-Site, au sein des différents pôles.

Depuis 2017, la politique de recherche est menée au sein de l'université fusionnée en s'appuyant sur l'I-Site. La politique scientifique est fixée par le CA, sur avis du conseil académique (Cac) ou de la commission de la recherche (CR) assistée en amont par un bureau.

Le partenariat de l'UM avec les établissements de santé est étroit et productif. Les liens avec les partenaires du projet MUSE, en particulier, se sont renforcés au fur et à mesure que le projet s'est développé. Une charte de signature unique des publications et le projet de convention d'entente stratégique 2021-2025 en témoignent.

L'UM est ainsi la première université de l'ancienne région Languedoc-Roussillon et donc un acteur majeur de la région Occitanie, avec les universités de Toulouse. Comme mentionné dans le chapitre « Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement », l'UM se positionne au 8<sup>e</sup> rang parmi les universités françaises dans le classement de Shanghai en 2020 mais, malgré un rayonnement international indéniable, **elle gagnerait à amplifier et à structurer sa politique internationale par le ciblage d'un nombre limité de partenaires stratégiques, bien positionnés dans les classements internationaux. Elle pourrait également accroître la création de laboratoires internationaux de recherche et de groupements thématiques pour renforcer sa visibilité et son attractivité à l'international.**

L'UM a fait le choix d'un **pilote de la recherche** à deux niveaux : en interne et en lien avec ses partenaires au sein de l'I-Site MUSE. L'alignement de ces deux niveaux a permis, en même temps, de réussir la fusion et de préparer le projet d'université-cible en 2021. Au sein de l'UM, l'articulation de la recherche entre le niveau central (équipe de direction et direction de la recherche - VP délégués<sup>93</sup>) et les entités de recherche se fait par la chaîne de transmission constituée par le CA, le conseil académique (Cac) et la commission recherche (CR). Des réunions d'information et d'échange avec les directeurs des structures de recherche sont organisées à intervalles réguliers, en plus des réunions de la CR du Cac. Le pilotage est assuré par une équipe soudée, appréciée par l'ensemble des acteurs<sup>94</sup>.

Après la fusion, différents enjeux se sont présentés pour l'UM : la création d'une identité commune, l'harmonisation des procédures, l'élaboration de référentiels et indicateurs et la mise en place d'un pilotage cohérent. Le schéma directeur du SI de la recherche s'inscrit dans l'objectif de soutien à la recherche, en mettant en place des dispositifs adaptés. L'affectation de moyens s'appuie sur un système d'indicateurs partagés. Ce système d'allocation satisfait tous les acteurs qui ont été rencontrés au cours des entretiens.

L'UM, en partenariat avec les EPST et les EPIC et les unités de services en cotutelle avec le CNRS ou l'Inserm, a su constituer et organiser une offre de ses moyens expérimentaux ouverts au territoire et à l'international sous la forme de plateformes technologiques ou de centres de services pour la recherche, disposant d'un statut et de moyens dédiés. Dans le domaine du numérique, l'UM a mis en place un institut de science des données de Montpellier (ISDM), en valorisant les outils et les compétences présents sur le site.

**Le thème de l'intégrité scientifique est particulièrement pris en compte** avec la nomination d'un VP délégué à l'éthique et à la déontologie ainsi que d'un référent « intégrité ». L'UM s'est dotée d'une charte, d'une

<sup>90</sup> Ce pôle « Agriculture, Environnement, Biodiversité » (AEB) associera 10 partenaires (UM, Cirad, Inraé, CNRS, IRD, Institut Agro/MSA, CIHEAM\_IAMM, Ifremer, BRGM et Inria), avec 1 LabEx (AGRO-CeMeb), 1 institut de convergence (#DigitAg) et le Centre Unesco de l'eau.

<sup>91</sup> À titre d'exemple, au sein de l'institut montpellierain Alexandre Grothendieck (IMAG), environ 1/3 des enseignants chercheurs/chercheurs (au total 86 et 6 respectivement) exercent une activité à l'interface entre les mathématiques et les sciences du vivant et de l'environnement.

<sup>92</sup> OST, 2017.

<sup>93</sup> RAE, p. 26 : une VP déléguée à la science ouverte et aux données de la recherche, une VP délégué à l'éthique et à la déontologie et une VP déléguée aux relations recherche-administration.

<sup>94</sup> Entretiens.

commission et de procédures internes en cas de manquement. La mise en œuvre du « protocole de Nagoya » est portée conjointement par la direction de la recherche et des études doctorales (DRED) et par la direction de l'innovation et des partenariats (DIPA), avec un référent scientifique et un référent administratif. En septembre 2018, en partenariat avec la fondation de la recherche pour la biodiversité (FRB), une conférence d'informations et d'échanges « Premier pas sur l'APA<sup>95</sup> » a été organisée dans le cadre de MUSE. Un comité inter-établissements se réunit tous les trois mois pour un partage d'informations et de procédures ; des groupes de travail sont en cours de constitution sur des thématiques ciblées.

**Le comité souligne le manque d'informations quantitatives dans le RAE sur l'évaluation de la recherche menée au sein des laboratoires de l'UM via des données spécifiques en dehors des classements internationaux de l'établissement : contrats de l'European Research Council (ERC), nominations à l'Institut universitaire de France (IUF), prix et distinctions au niveau international, médailles CNRS.** Ses propres investigations lui ont ainsi permis de relever que pour le programme Horizon 2020 (H2020), le CNRS indique à propos du site Languedoc Roussillon : 17 ERC (cinq *Starting* et 12 *Consolidator*), 12 étant portés par des chercheurs CNRS et deux par des personnels titulaires de l'UM (un *Starting* obtenu en 2012 et un *Consolidator* en 2017)<sup>96</sup>. Le site de l'IUF recense, quant à lui, 15 nominations au titre de l'UM depuis 2016<sup>97</sup>. Ces indicateurs sont aujourd'hui importants au regard de la lisibilité et de l'attractivité d'un site universitaire. Il aurait été souhaitable que l'université précise les stratégies mises en œuvre et/ou envisagées pour accroître ses performances à ce niveau, d'autant que le RAE évoque des éléments de dynamisation de ces indicateurs :

- d'une part, l'adaptation de son référentiel d'équivalence horaire par l'octroi d'une décharge de service de 128 heures équivalent TD aux ERC de l'UM ;
- d'autre part, l'obtention, dans le cadre du dialogue de stratégie et de gestion initié par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) en 2018, de moyens en renfort du dépôt de projets ERC et de projets européens en coordination.

Au cours de la période de référence post-fusion, l'UM s'est transformée avec succès, dans le cadre d'une trajectoire qui s'appuie fortement sur l'I-Site MUSE et qui a vocation à s'élargir et se développer. **Dans cette perspective, le comité est favorable à la mise en place, tel que prévu dans les statuts de l'université-cible, d'un comité consultatif indépendant « International Advisory Board » (IAB), afin de bénéficier d'un regard critique et constructif sur les performances de l'UM (recherche, formation, valorisation) et les progrès à accomplir pour accroître son positionnement à l'échelle internationale. Ce comité devrait être différent de celui mis en place par l'I-Site, notamment à cause des champs de recherches de l'UM qui n'entrent pas dans les trois thématiques affichées par MUSE.**

## 2 / Une stratégie de formation qui se développe dans un cadre institutionnel décentralisé encore en construction

L'UM a piloté son offre de formation actuelle, suite à la mise en application des maquettes à la rentrée 2016, dans un contexte de rapprochement des cultures et pratiques, autant pédagogiques qu'administratives, des deux universités fusionnées. Les principaux éléments constitutifs de ce pilotage ont été la **consolidation d'une offre de formation unique**, relevant des domaines de formation « droit, économie, gestion » et « sciences, technologies, santé ». Dans ce contexte, les objectifs communs poursuivis combinent politique d'innovation, d'attractivité et d'adaptation aux profils des étudiants<sup>98</sup>, au sein d'un établissement multisite.

Dans le cadre du modèle décentralisé retenu par l'UM, la stratégie de l'établissement repose sur des **axes prioritaires** (un pilotage à privilégier ; une lisibilité et visibilité accrues de l'offre de formation ; des dispositifs adaptés aux étudiants) qui cherchent à être atteints par incitation à la généralisation des conseils de perfectionnement, à l'évaluation des enseignements et au développement de formations interdisciplinaires ou avec un niveau d'insertion professionnelle élevé. Le lien avec le projet MUSE offre à la stratégie de formation l'opportunité de proposer des cursus d'excellence en master et en licence (bi-licences, par exemple). Les relations établies avec les composantes sont étroites et chaque modification de l'offre ou évolution des modalités de contrôle des connaissances sont étudiées conjointement. Elles font généralement l'objet d'une trame harmonisée à l'échelle centrale et adaptée ensuite aux spécificités des différents domaines (santé, ingénierie, technologie).

<sup>95</sup> Accès et partage des avantages découlant de l'utilisation des ressources génétiques et des connaissances traditionnelles associées (APA) ; source Ministère de la transition écologique.

<sup>96</sup> Dans le rapport d'activité de MUSE 2017-2019, 85% des ERC du site montpelliérain sont dans l'I-Site (pas d'indications sur le nombre).

<sup>97</sup> Depuis 1991, ce nombre est de 48, soit 20 % du total régional pour 27 % des personnels EC d'Occitanie (Stratèg Occitanie, 2020).

<sup>98</sup> RAE, p. 36.

Malgré la restructuration en janvier 2019 de la direction des formations et des enseignements (DFE), les 23 personnes composant actuellement ce service central doivent faire face à un volume de travail très important qui ne leur permet pas de répondre à toutes les sollicitations<sup>99</sup>. Pourtant, la démarche qualité de la direction de la formation est très perceptible : en témoigne par exemple, la certification des inscriptions administratives, l'usage d'outils tels que SOFA et ACTUL+ et l'animation très appréciée des réseaux de référents au niveau des composantes (explication du cadrage et échange de bonnes pratiques). Par ailleurs, la politique en matière de formation aux métiers de l'éducation au sein de l'UM est portée par la faculté d'éducation. L'Inspé est conçu comme une instance légère de coordination n'ayant ni étudiants, ni enseignants et enseignants-chercheurs rattachés.

Sur le périmètre formation, la mise en place des **collegiums**, conjointement à celle des pôles pour la recherche, est programmée dans le cadre de l'université-cible. Ils sont principalement destinés à renforcer la visibilité de l'offre de formation, sans remettre en cause les périmètres et les rôles dévolus aux UFR, écoles ou instituts. Il s'agit là d'un challenge à relever dans le cadre de la construction d'une organisation où les rôles respectifs de chaque structure, depuis le niveau central jusqu'à celui des formations et des usagers, sont encore à définir.

L'UM est également partenaire de quatre initiatives d'excellence en formations innovantes (Idéfi : Accompagnement des vocations scientifiques et techniques vers le titre d'ingénieur [AVOSTTI], cursus master en ingénierie du réseau Formation en ingénierie d'universités de recherche [Figure], Trans Innov Longévité [TIL] et Formations innovantes en micro et nanoélectronique [FINMINA]) et d'une initiative d'excellence en formations innovantes numériques (Idéfi-N : Expérience Innovante sur FUN pour des Formations En Ligne Accessibles [EIFFELa]). Elle ne porte toutefois qu'un nombre limité de projets dans le domaine de la formation, qu'il s'agisse des Idéfi, des Idéfi-N ou de nouveaux cursus à l'université (NCU). **Le comité considère que cette relative faiblesse de portage de projets n'est pas à la hauteur des ambitions de l'UM dans le domaine de la formation.**

En 2018, le choix de nommer un **VP numérique pour la formation** a indéniablement favorisé ce domaine d'activités en lui offrant un soutien technologique large, robuste et pertinent. En effet, ce VP numérique anime un réseau de référents dans les composantes. Un comité de pilotage du numérique pour la formation, réuni deux à trois fois par an, définit les grandes lignes d'une politique renforcée sur le périmètre notamment de la pédagogie numérique. En résulte un appel à projets « numérique » au service de la formation (960 heures distribuées aux enseignants), suivi par une équipe de neuf personnels d'accompagnement à la pédagogie et au développement d'outils spécifiques, avec la définition d'un cadre réglementaire associé au référentiel de reconnaissance horaire. L'observatoire de la transformation pédagogique, également en place et piloté par une EC de la faculté d'éducation, est un atout important pour l'UM. **Le comité tient à souligner que l'ensemble de cette politique menée spécifiquement dans le périmètre de la pédagogie numérique a été très efficace au moment du confinement, lors de la crise sanitaire<sup>100</sup>. Ainsi, la rapidité avec laquelle les enseignements ont pu avoir lieu à distance est bien le fruit de la formation à la pédagogie numérique des enseignants au sein de l'UM<sup>101</sup>.**

### 3 / Une politique de formation tout au long de la vie bien implantée et clairement affichée

Le développement et l'intégration dans l'environnement local et régional des actions de la **formation tout au long de la vie** (FTLV), affichés comme objectif prioritaire par l'UM, apparaissent comme une réussite. L'activité est en croissance : le nombre de dossiers pour la validation des acquis de l'expérience (VAE) est passé de 348 en 2017 à 467 en 2018. Les données publiées dans le RAE indiquent également une forte augmentation (35 %) du nombre de stagiaires en formation continue : 3 921 en 2014-2015 et 5 305 en 2018-2019.

La restructuration du service commun de **formation continue** au moment de la fusion a eu des effets très positifs sur ce secteur d'activité. Actuellement, les 37 agents sont regroupés en un seul service, même s'ils restent physiquement parlant encore positionnés sur deux sites. Concomitamment, le chiffre d'affaires est passé de 4,5 M€ en 2015 à 5,8 M€ en 2018 (23 % d'augmentation)<sup>102</sup>.

<sup>99</sup> Entretiens.

<sup>100</sup> Ensemble des dispositions prises par l'UM sur le site de l'établissement, rubrique « Informations COVID-19 » : montée en puissance des dispositifs numériques via la direction du système d'information et du numérique - DSIN (Moodle, Vidéo, ...) ; mise à disposition pour les étudiants des licences Zoom Education et Microsoft Office 365 Education ; plans de continuité pédagogique initiés et assurés par les composantes (UFR, écoles, instituts).

<sup>101</sup> Entretiens.

<sup>102</sup> RAE, p. 36.

Le **centre de formation des apprentis régional** (CFA-EnSup-LR) est porté par l'UM de façon pertinente et efficiente depuis sa création en 2015. Il est actuellement composé de 25 agents. L'activité a connu une croissance fulgurante, comme en témoigne le nombre d'apprentis qui a augmenté de 55 % entre 2015 et 2019<sup>103</sup>. 80 % de ces apprentis viennent de l'UM. L'implication du directeur de ce CFA dans le bureau de deux réseaux - CFA régionaux et Association nationale pour l'apprentissage dans l'enseignement supérieur (ANASUP) au niveau national - est un atout décisif.

## 4 / Le lien entre recherche et formation

Concernant les **études doctorales**, l'UM est établissement principal de six ED<sup>104</sup> et co-accrédité avec d'autres établissements pour trois autres. L'effectif total des doctorants inscrits à l'UM a augmenté de presque 10 % pendant la période examinée pour arriver à 1 758 en 2019, dont 46 % de femmes. 41 % des doctorants sont de nationalité étrangère, dont presque la moitié provient de l'Afrique et du Moyen-Orient<sup>105</sup>. Trois ED représentent 64 % des effectifs (Biodiversité, agriculture, alimentation, environnement, Terre, eau [GALIA], Information structures systèmes [I2S], Sciences chimiques et biologiques pour la santé [CBS2]). La durée des thèses dépend de la discipline et du type de financement. La moyenne est d'environ 47 mois mais 60 % de doctorants soutiennent avant 40 mois. Il faut souligner que cette durée moyenne est élevée, 40 mois nécessitant une 4<sup>e</sup> inscription. Le taux d'abandon, également variable, ne dépasse pas 6 %<sup>106</sup>. Le taux d'insertion professionnelle après trois ans est proche de 80 %<sup>107</sup>. En termes de moyens, l'attribution de contrats doctoraux est exclusivement proportionnelle à la capacité d'encadrement de chaque ED, soit au nombre de ses EC habilités à diriger des recherches (HDR), sans prendre en compte d'autres indicateurs (taux d'encadrement, durée des thèses, nombre de thèses en cotutelle) qui pourraient appuyer certains choix stratégiques de l'UM.

Les ED utilisent le système d'information commun ADUM, historiquement développé par des docteurs de l'UM, prenant en charge l'ensemble du parcours du doctorant. L'inscription et la diplômation sont dématérialisées<sup>108</sup>. La période post-fusion se caractérise par la centralisation des études doctorales au sein de la DRED : homogénéisation des procédures internes et harmonisation des process avec les établissements co-accrédités et par une mise en conformité du fonctionnement des ED avec l'arrêté de mai 2016.

Le collège doctoral (CD), rattaché à la DRED, a été créé en 2017, suite à la labellisation de l'I-Site MUSE<sup>109</sup>. Cette création d'un CD propre à une université fusionnée ou ayant obtenu un IdEx ou un I-Site se retrouve au niveau national sur la quasi-totalité des sites où de tels processus de fusion ou de labellisation d'établissements ont eu lieu. Toutefois, une collaboration persiste avec l'autre CD commun aux trois universités suite à la disparition de la Comue (UPVM3, Unîmes, UPVD), notamment sur le domaine de la formation.

Le CD est doté d'un bureau et d'un conseil qui comporte des représentants de MUSE, des doctorants et du monde socio-économique. Le comité considère que le CD a œuvré avec succès, notamment via la mise en place une formation doctorale transverse aux ED, à favoriser l'insertion professionnelle et à valoriser le doctorat auprès du monde socio-économique. Parmi les principales actions du CD, on peut noter l'organisation d'une formation des directeurs de thèse, d'une formation à l'intégrité et la déontologie, d'ateliers de coaching de doctorants<sup>110</sup> et des séminaires « doctorales »<sup>111</sup>.

Si les directeurs d'ED expriment leur satisfaction du fonctionnement actuel qui assure le respect des spécificités disciplinaires de chacune, **le comité recommande au collège doctoral de favoriser la mise en place d'actions coordonnées afin de promouvoir l'interdisciplinarité et l'internationalisation via la signature de cotuelles avec des partenaires stratégiques ou l'organisation de « summer schools ». De plus, un lien plus étroit entre les différents niveaux d'enseignement et la recherche et tout particulièrement entre le niveau master et la recherche, devrait être établi.**

Dans la mesure où l'UM a répondu, avec succès, aux derniers appels d'offre du PIA3, notamment celui sur la structuration de la formation par la recherche (SFRI) visant à favoriser le lien formation-recherche, le

<sup>103</sup> RAE, p. 37.

<sup>104</sup> Voir la liste des ED, données de caractérisation de l'UM, p. 5.

<sup>105</sup> Données de caractérisation UM.

<sup>106</sup> Entretien sur site et document « UM : accréditation ED et CD [collège doctoral] 2021-2025 »

<sup>107</sup> Entretien lors de la visite du comité.

<sup>108</sup> RAE, p. 40 : certification ISO 9 001 obtenue en mars 2019 sur les processus d'inscription et diplomation en doctorat.

<sup>109</sup> RAE, p. 27.

<sup>110</sup> RAE, p. 41 : « oser dire la difficulté et savoir dire la difficulté ».

<sup>111</sup> Autres actions menées par le CD : co-organisation des concours « du doctorat à l'entrepreneuriat en Occitanie et « présenter votre projet professionnel en 5 minutes » avec l'école des docteurs de Toulouse et le CD Languedoc Roussillon ; participation au concours national « ma thèse en 180 s » et organisation d'une cérémonie de remise de diplômes ; sensibilisation du grand public avec la manifestation "ma thèse en BD » (13 doctorants et 500 livres).

lancement de ce projet (*University of Montpellier Graduate School - UMGS*) devrait renforcer l'association entre le niveau master, les ED et le CD<sup>112</sup>.

Dans le cadre de la nouvelle université-cible sera mise en place sous la forme d'une commission la « *graduate division* », composée des représentants des huit collegiums, des cinq pôles de recherche et des ED. Au regard du comité, cette initiative permettra de renforcer les liens entre les niveaux M et D, pour l'ensemble des champs disciplinaires.

## 5 / Une politique documentaire qui s'est adaptée aux nouveaux enjeux dans un contexte de grande restructuration des services d'appui

La documentation sur le site de Montpellier est gérée par un service interuniversitaire de coopération documentaire (bibliothèque interuniversitaire de Montpellier [BIUM]), rattaché pour sa gestion à l'UPVM3. Le service commun de documentation (SCD) de l'UM n'est pas un service de plein exercice, mais un service de la BIUM. La BIUM, structure commune de gestion, a connu de graves dysfonctionnements : direction, gestion et gouvernance, trajectoire financière négative. Service à comptabilité distincte de l'UPVM3, la BIUM a un budget constant, dont plus de 80 % des recettes proviennent de l'UM<sup>113</sup>. L'impact du glissement vieillissement technicité (GVT) a conduit à une augmentation de la masse salariale entraînant une baisse du budget de fonctionnement.

**Une politique volontariste est menée à l'égard de l'accessibilité des BU**, avec des amplitudes d'ouverture très importantes et appréciées des étudiants et personnels<sup>114</sup>. L'UM a en effet pris en charge intégralement l'extension des horaires d'ouverture des BU. Par ailleurs, la réduction de l'offre documentaire papier (- 50 % entre 2014 et 2018) comme électronique est une conséquence directe des difficultés budgétaires et structurelles de la BIU.

Les deux audits organisationnel et financier menés en 2019 (inspection générale des bibliothèques et société spécialisée) ont permis à l'UPVM3 et l'UM de disposer d'éléments d'analyse et d'aide à la décision pertinents. Ainsi, le rattachement du SCD à l'UM sera effectif en janvier 2021 ; cette nouvelle organisation a été clairement exposée aux personnels.

Deux formules ont été successivement testées dans le cadre de l'articulation entre les BU et les autres centres documentaires au sein du SCD : (i) une mission « BU associée » avec un tiers temps dédié pour l'ensemble de la formule et consacré au recensement documentaire; (ii) la situation actuelle où trois pôles disciplinaires ont été mis en place : sciences et techniques (où la plupart des centres documentaires s'inscrivent au sein de laboratoires de recherche), droit-économie-gestion-éducation (où les centres documentaires sont le plus souvent gérés directement par les UFR) et santé-staps (comprenant peu de bibliothèques associées).

Le SCD est un service dynamique, en témoigne par exemple le fait que l'UM a été établissement-pilote pour le déploiement au niveau national du système de gestion de bibliothèque mutualisé (SGBM – 2015-2017).

L'UM porte également le projet dans l'ancien CPER « des BU aux *Learning Centers* » ayant pour objectif principal la modernisation de cinq des 12 BU. Le budget alloué à ce projet est conséquent<sup>115</sup> et laisse entrevoir de belles perspectives d'aménagement au niveau des espaces des bibliothèques montpelliéraines.

## La réussite des étudiants

### 1 / L'UM affiche une priorité donnée à la réussite des étudiants

Plusieurs directions et services sont impliqués, sous l'encadrement d'une DGS adjointe en charge de la formation, des vies étudiante et institutionnelle, en particulier : la direction de la vie des campus (avec les services handiversité, vie étudiante, action sociale et de loisirs, art & culture, qualité de vie au travail, dont

<sup>112</sup> L'UM a été sélectionnée dans le cadre de deux AAP « grandes universités de recherche » : SFRI (projet UMGS - 12 M€) et IDÉES (intégration et développement des IdEx et ISite - projet UM2030 - 11 M€). Toutefois, ces deux projets nécessitent, avant leur lancement, des évolutions proposées par le jury. Par ailleurs, le financement sera accordé (i) après la prise en compte de ces évolutions et leur vérification par le jury ; (ii) l'UM devra avoir été auparavant confirmée comme I-Site pérenne par le jury international.

<sup>113</sup> RAE, p. 45.

<sup>114</sup> Depuis 2016, trois bibliothèques universitaires (BU) sont ouvertes en semaine jusqu'à 22h30 ; la BU Richter, avec 1 200 places assises, est ouverte le samedi.

<sup>115</sup> Budget de 3 M€ : état (1,5), région (0,5), métropole (0,5), UM (0,5).

certains sont communs aux problématiques des personnels et des étudiants) et le service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SCUIO-IP). Cette organisation facilite la fluidité entre les différentes directions et services impliqués dans la réussite étudiante ; ils travaillent en lien étroit avec plusieurs VP, dont le VP étudiant (VPE) et la VP déléguée à la responsabilité sociétale.

De nombreux **dispositifs d'aide à la réussite et d'accompagnement** ont été déployés. L'université fusionnée a en outre bénéficié de la généralisation des dispositifs présents antérieurement. Une politique de détection des difficultés est ainsi mise en place. Pour prévenir le décrochage, l'UM a créé le certificat « réagir, réussir, rebondir » (C3R). Seuls 40 à 50 étudiants sont inscrits, mais ce sont des étudiants recrutés sur leur motivation car il s'agit d'un dispositif exigeant, comportant de l'expression écrite et orale et un suivi individualisé par des psychologues du ministère de l'éducation nationale. L'UM est également impliquée dans le dispositif des « cordées de la réussite » et est « tête de cordées » avec six établissements. Toutefois, les taux de réussite finalement observés sont très variables selon les formations<sup>116</sup>. Ils sont nettement inférieurs à la moyenne nationale en premier cycle, à l'exception des licences professionnelles<sup>117</sup>. Par exemple, la réussite au diplôme universitaire de technologie (DUT) en 2 ans était en 2017 de 56,3 % contre 67,5 % au niveau national et de 55 à 86 % pour les autres établissements universitaires de la région Occitanie, avec une valeur ajoutée négative de l'établissement de - 4 points. La réussite en licence en 3 ans s'établissait quant à elle à 34,3 % à la même date contre 43,9 % de moyenne nationale et de 35 à 53 % pour les autres universités d'Occitanie, avec une valeur ajoutée négative de - 3,5 points. La réussite au master en 2 ans était par contre bien plus satisfaisante avec 66,6 % de réussite contre 54 % au niveau national et une valeur ajoutée positive de l'établissement de l'ordre de 6 points, l'UM ayant de surcroît le meilleur taux de réussite en master d'Occitanie. **Au regard de cette hétérogénéité, le comité recommande à l'université d'accorder une plus grande attention à la réussite des étudiants inscrits en premier cycle.**

L'observatoire du suivi et de l'insertion professionnelle des étudiants (OSIPE) réalise les enquêtes de poursuite d'études à 18 et 30 mois et les enquêtes d'insertion professionnelle (IP) chaque année<sup>118</sup>. Ces enquêtes incluent des questions sur l'adéquation de la formation avec l'emploi occupé. Elles sont relayées dans les composantes et les formations par un dispositif de référents IP, en lien avec le SCUIO-IP. Ce dernier est géré par une double direction politique et administrative, ce qui lui permet de se positionner en lien étroit avec l'équipe présidentielle. L'accompagnement à l'insertion professionnelle est piloté par le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP). L'insertion professionnelle est préparée par de nombreux dispositifs et événements de sensibilisation. Une plateforme numérique du réseau des anciens (RESUM) a été déployée. Un « forum entreprises » est organisé chaque année. Le portefeuille numérique d'expériences et de compétences (PEC), dont l'UM est l'un des initiateurs, permet d'outiller la démarche des étudiants. Les résultats de l'insertion professionnelle de l'UM tels qu'ils ressortent de données nationales compilées par le Mesri<sup>119</sup> confirment totalement les enquêtes de l'OSIPE et révèlent des **taux d'insertion souvent supérieurs aux moyennes nationales en LP comme en master**, avec de surcroît, s'agissant des masters et des LP en sciences et technologies, un taux d'emploi hors région le plus souvent supérieur à la moyenne nationale. Ces taux attestent d'un réel rayonnement de l'UM dans ces domaines de formation.

**L'université a fait de l'accompagnement des étudiants en situation de handicap une priorité**, en témoigne le développement d'une application par la DSIN pour faciliter le traitement des dossiers et la collaboration entre le service « handiversité », le service de médecine préventive et de promotion de la santé des étudiants (SUMPPS) et les composantes. La majorité des effectifs des médecins sont mobilisés au début de l'année universitaire pour assurer un suivi et des aménagements de qualité aux quelques 1 200 étudiants en situation de handicap. Les étudiants sont contactés en fin d'année pour anticiper les aménagements nécessaires l'année suivante, selon l'évolution des situations individuelles.

**L'entrepreneuriat étudiant est développé et soutenu.** Les étudiants sont sensibilisés à l'esprit d'entreprendre par différentes actions et formations (D2E : diplôme étudiant entrepreneur, statut d'étudiant entrepreneur, formations en entrepreneuriat). Le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité) est porté par l'université de Perpignan suite à la dissolution de la Comue LRU, avec des référents dans chacune

<sup>116</sup> Strater Occitanie, 2020, p. 61 et ss.

<sup>117</sup> En licence professionnelle (LP), le taux de réussite de 2017 était de l'ordre de 93 % contre 89,2 % de moyenne nationale.

<sup>118</sup> Pourcentages d'insertion professionnelle des diplômés après 30 mois (2018) : licences professionnelles 94 % dont 81 % dans le privé ; masters 92 % dont 49 % dans le privé. Ces données résultent d'enquêtes dont les taux de réponses exploitables sont respectivement de 56 et 58 %. - Source : service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SCUIO-IP).

<sup>119</sup> [https://data.enseignementsup-](https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/insertion_professionnelle_etablissements/?disjunctive.discipline2&refine.diplome=MASTER_LMD&refine.annee=2017&refine.numero_de_l_etablissement=0342321N&sort=code_de_la_discipline)

[recherche.gouv.fr/pages/insertion\\_professionnelle\\_etablissements/?disjunctive.discipline2&refine.diplome=MASTER\\_LMD&refine.annee=2017&refine.numero\\_de\\_l\\_etablissement=0342321N&sort=code\\_de\\_la\\_discipline](https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/insertion_professionnelle_etablissements/?disjunctive.discipline2&refine.diplome=MASTER_LMD&refine.annee=2017&refine.numero_de_l_etablissement=0342321N&sort=code_de_la_discipline), pour les masters et [https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/insertion\\_professionnelle\\_etablissements/?disjunctive.discipline2&refine.diplome=LICENCE\\_PRO&refine.annee=2017&refine.numero\\_de\\_l\\_etablissement=0342321N&sort=code\\_de\\_la\\_discipline](https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/insertion_professionnelle_etablissements/?disjunctive.discipline2&refine.diplome=LICENCE_PRO&refine.annee=2017&refine.numero_de_l_etablissement=0342321N&sort=code_de_la_discipline) pour les licences professionnelles.

des quatre universités du territoire Languedoc-Roussillon. Si des étudiants de Montpellier reçoivent le statut national d'étudiant-entrepreneur (SNEE), **le comité recommande que la coordination du Pépite soit clarifiée**, notamment à l'aune de la volonté de l'État de massifier l'esprit d'entreprendre<sup>120</sup>.

L'UM promeut les emplois étudiants, environ 500<sup>121</sup>. Elle a mis en place des dispositifs d'étudiants ambassadeurs dans les lycées, lors des journées d'immersion et des inscriptions administratives ; des étudiants sentinelles qui appellent les néo-bacheliers ; le tutorat en santé ... Ces dispositifs se font en lien avec les associations étudiantes.

De nombreux outils informatiques et plateformes numériques contribuent à la réussite des étudiants : plateforme Moodle unique, serveur vidéo POD (plateforme de PodCast), studio audiovisuel mutualisé, plateforme WOOLAP pour les évaluations et les votes interactifs en cours, ...

## 2 / Une vie étudiante au fonctionnement efficace, à formaliser par un schéma directeur

La vie étudiante est portée par un tissu d'associations étudiantes fourni (130)<sup>122</sup>, assurant un maillage territorial sur l'ensemble des sites de l'UM et une proximité des services à l'étudiant. L'université a fait le choix de donner une importante autonomie à la vie étudiante, qui se structure politiquement autour de la VP étudiante, du bureau de la vie étudiante (BVE) et de directeurs de services, directement en lien avec l'équipe présidentielle<sup>123</sup>. **Ce fonctionnement apparaît tout à fait efficace au comité, en témoigne le dynamisme de la vie étudiante à l'UM, et les multiples dispositifs mis en place sur les campus**. Les étudiants ont une place importante dans la gouvernance de la vie étudiante, avec un VP autonome bien intégré à l'équipe présidentielle et invité aux réunions politiques, et un BVE disposant de son propre budget lui permettant de financer des projets récurrents, comme la journée d'accueil des néo-entrants. **Cette vie étudiante constitue un important apport à la construction de l'identité de la nouvelle université depuis sa fusion, tout comme du sentiment d'appartenance des membres de sa communauté, en favorisant la collaboration inter-campus des associations et en développant des projets d'intégration pour l'ensemble des étudiants**.

Bien que l'UM ne semble pas avoir été pénalisée par la disparition du schéma directeur de la vie étudiante de la Comue LRU<sup>124</sup>, schéma qu'elle n'a jamais réellement déployé<sup>125</sup>, **le comité recommande à l'université de garder son objectif de rédaction et de mise en place d'un schéma directeur à l'échelle de l'établissement**, de manière à formaliser et à pérenniser le fonctionnement actuel de la vie étudiante. Cela permettrait en outre d'entamer une réflexion sur la généralisation des dispositifs d'accompagnement des associations et de valorisation de l'engagement<sup>126</sup> étudiant qui diffèrent d'une composante à l'autre et de structurer des actions de développement de la vie étudiante sur les sites distants. Si des projets visant une meilleure inclusion des étudiants présents sur ces sites ont été évoqués, notamment en ce qui concerne la journée d'accueil, les efforts dans ce sens restent à poursuivre.

Au sujet de la participation des élus étudiants, ceux-ci prennent pleinement part aux discussions, tant dans les conseils centraux au sein desquels ils peuvent donner leur avis sur des sujets plus vastes que la seule vie étudiante, que dans les conseils de composantes et d'ED, ainsi qu'ont permis de l'établir les entretiens.

L'UM dispose de **deux maisons des étudiants**, l'une sur le campus Richter, l'autre sur le campus Triolet, ainsi que du bâtiment (S)pace partagé avec le centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous). Ces infrastructures permettent l'organisation de nombreux événements, favorisent le travail des associations étudiantes et hébergent des services de la vie étudiante. Leur gestion témoigne là encore de l'autonomie donnée à la vie étudiante, puisqu'elles sont gérées par un conseil de gestion commun aux trois lieux, dans lequel des élus étudiants sont présents. La vie associative est encouragée, notamment par la mise à disposition de locaux associatifs, à l'(S)pace et dans les composantes.

<sup>120</sup> Lors des entretiens, le comité n'a pas eu de réponse sur la candidature du Pépite à l'AAP « Esprit d'entreprendre ».

<sup>121</sup> Entretiens. Ces emplois concernent le tutorat, l'animation culturelle, les bibliothèques, l'accompagnement des étudiants en situation de handicap, ... (RAE, p. 48).

<sup>122</sup> RAE, p. 48.

<sup>123</sup> Entretiens.

<sup>124</sup> Entretiens.

<sup>125</sup> RAE, p. 49.

<sup>126</sup> Cf. article 6 de la Charte de l'étudiant engagé : « La reconnaissance de la validation des compétences, connaissances et aptitudes par le jury prend alors la forme d'une unité d'enseignement libre - engagement étudiant - laquelle est affectée d'ECTS. [...] Chaque UFR, école et institut devra mettre en œuvre ce dispositif de validation ».

Le service de la vie étudiante au sein de la direction de la vie des campus (DVC), plus particulièrement encore le service de la vie étudiante et la vice-présidence étudiante, sont bien identifiés par les associations<sup>127</sup>, qui peuvent profiter de leur accompagnement.

Le service commun des activités physiques et sportives (SCAPS), géré par un conseil des sports présidé par le président de l'université, dispose d'un budget clairement identifié et a su tirer parti de la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC, dont le montant s'élevait à 2,6 M€ en 2019-2020<sup>128</sup>), ce qui lui permet à la fois d'investir dans des infrastructures sportives et de proposer gratuitement aux étudiants un important **catalogue d'activités physiques et sportives**. Les actions et ateliers culturels, gérés par le service art & culture de la DVC, sont déployés tant sur les campus montpelliérains que sur les sites de Nîmes et Béziers. Grâce au partenariat de l'université avec le Crous, les étudiants peuvent bénéficier du dispositif YOOT, pour partie financé par la CVEC de l'université, leur donnant accès à des événements culturels à des tarifs préférentiels.

Comme évoqué précédemment, la question du handicap est priorisée à l'UM, et les services déploient tous les moyens nécessaires pour le suivi des étudiants en situation de handicap. Par ailleurs, plusieurs actions permettent d'améliorer l'accès des étudiants à la santé sur l'ensemble des sites, comme l'emploi d'étudiants « relais santé » dont le comité recommande d'évaluer l'impact, les liens tissés avec les centres hospitaliers des villes où se situent les campus, et le partenariat avec le centre de soins universitaire de Montpellier.

Concernant l'action sociale, une partie du FSDIE est consacrée à l'aide sociale aux étudiants en difficulté. Le Crous apparaît comme un partenaire majeur. Les dossiers de demande d'aides financières sont instruits par les assistants sociaux du Crous ; une commission mixte, composée notamment de représentants de l'UM, décide du montant de l'aide à attribuer. Cette commission peut se réunir en formation restreinte pour traiter des situations d'urgence.

**La structuration et le fonctionnement de la vie étudiante reposent sur le déploiement de nombreux dispositifs et permettent un accompagnement efficace des étudiants au quotidien. Néanmoins, les acteurs de la vie étudiante semblent conscients de la difficulté à déployer leurs actions sur certains sites distants. Le comité recommande la poursuite des efforts en ce sens.**

## La valorisation et la culture scientifique

### 1 / Une politique de valorisation des résultats de la recherche dynamique et visible

L'UM arrive en tête des établissements français les plus innovants sur les dernières années<sup>129</sup> grâce à sa capacité à transformer les résultats des recherches issus des laboratoires et à la remarquable dynamique d'accompagnement à la création d'entreprises<sup>130</sup> à l'échelle du site, issue d'une stratégie et d'une culture régionale déjà anciennes. Le portefeuille important de brevets disponibles sur le site est également à souligner<sup>131</sup>.

**La politique de valorisation des résultats de la recherche s'appuie sur un ensemble d'acteurs fortement impliqués et performants.** Les partenaires de valorisation du site sont notamment réunis dans la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Occitanie Méditerranée, AxLR, qui assure le financement de la pré-maturation à la maturation des technologies et gère une partie du très fourni portefeuille de brevets. L'UM ou les organismes de recherche nationaux, très présents sur le site, gèrent une partie majoritaire de ce portefeuille, et l'UM déclare bénéficier de retours sur brevets de 200 à 500 k€ suivant les années (hors retour Satt).

Sur le volet accompagnement à la création d'entreprises, AxLR a intégré en totalité les activités de Languedoc-Roussillon Incubateur (LRI, incubateur Allègre) en janvier 2018, pour créer son propre incubateur *StartUpper*. La fusion est une réussite. Cet incubateur, qui était déjà très fédérateur, accompagne actuellement environ 50 % des projets de maturation sous la forme de *start'up*, dont plus de 50 % dans le domaine de la santé. Sur le site, on trouve également Agro Valo Méditerranée<sup>132</sup> et le BIC<sup>133</sup>, ce dernier

<sup>127</sup> Entretiens.

<sup>128</sup> Délibération n° 2020-12-14-18 du CA réuni le 14 décembre 2020.

<sup>129</sup> <https://www.reuters.com/innovative-universities-2019> et <https://www.reuters.com/innovative-universities-2018>

<sup>130</sup> <https://www.montpellier3m.fr/actualite/le-bic-de-montpellier-3m-dans-le-top-5-mondial-des-incubateurs-publics>

<sup>131</sup> Données recueillies lors des entretiens : plus de 600 brevets, 150 logiciels et 20 marques.

<sup>132</sup> Incubateur Sup-Agro Institut national de la recherche agronomique (Inra).

<sup>133</sup> Incubateur « Business & Innovation Centre », l'incubateur de Montpellier Métropole.

apparaissant régulièrement dans les meilleurs incubateurs au niveau mondial<sup>134</sup>. L'UM fonctionne parfaitement avec AxLR via des lieux de concertation réguliers (CA, comités propriété intellectuelle - PI) et un suivi en direct des projets déposés par les chercheurs (échange Satt – établissement en amont). La bonne relation avec les incubateurs est également à souligner. Suite à la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi PACTE), l'UM s'est dotée de sa propre commission de déontologie. **Cet ensemble fournit un accompagnement précieux et efficient pour le transfert des résultats de la recherche du site montpelliérain.**

Fort de l'I-Site MUSE, l'UM est un opérateur majeur de cette dynamique en accompagnant en particulier l'installation au sein de ses laboratoires de recherche de jeunes pousses comme d'entreprises plus établies à travers l'AAP « *Companies on Campus* ». MUSE organise également un concours de l'innovation qui décerne cinq prix (sur les domaines scientifiques et techniques du site), donnant de la visibilité à cette politique<sup>135</sup> et un signal fort à la communauté sur le soutien à l'innovation.

## 2 / Des partenariats structurés avec le monde socio-économique

Sur le volet relations partenariales, la direction de l'innovation et des partenariats (DIPA) réalise la négociation et la rédaction des conventions de collaboration. L'UM et les organismes partenaires assurent la gestion des contrats de collaboration qui engendrent des chiffres globaux consistants, avec une gestion d'environ 15 % du total de l'activité partenariale du site<sup>136</sup> par l'UM (4,5 M€ en moyenne/an pour 160 contrats en moyenne)<sup>137</sup>. Ce service a une connaissance aigüe de son portefeuille de brevets et contrats. Il élabore notamment des outils pour une politique de prix.

La gestion de la PI apparaît relativement saine sur le site entre tous les acteurs. Le décret « mandataire unique »<sup>138</sup> est en cours de mise en œuvre, sans difficulté apparente avec la plupart des organismes. Enfin, la PI des équipes de recherche semble bien définie entre les CHU et l'université, ainsi que la valorisation sur le volet santé, notamment par la Satt AxLR.

L'UM a su également élaborer des structures dynamiques pour déployer une politique de valorisation et de partenariats aboutie, complétant les précédents dispositifs : les fondations Van Allen, Jardin des Plantes et UM. Cet ensemble est piloté de concert entre l'établissement et les principaux partenaires socio-économiques, avec des domaines bien identifiés et des actions ciblées. Le partenariat est fluide et continu entre les opérateurs. La fondation UM porte des chaires d'envergure liées aux piliers scientifiques du site. Les acteurs s'informent régulièrement.

La relation entre l'échelon politique (VP délégué) et opérationnel (direction du service DIPA) est très fluide, des points sont réalisés de manière hebdomadaires. Un réseau de correspondants « valorisation » maille les laboratoires, permettant une détection de bonne qualité. **Toutefois, la connaissance du réseau de partenaires n'est pas repérée dans un outil cohérent (type *Customer Relationship Management* - CRM). Le comité recommande de mettre en place ce genre d'outils pour une meilleure maîtrise des relations que l'UM développe et pour rendre plus efficace le pilotage du partenariat.**

**Le ressenti des partenaires industriels est très positif.** Ils considèrent que l'UM est un réel vecteur d'accélération du développement économique, notamment du fait de l'avènement du projet MUSE. Ils considèrent par ailleurs qu'une université visible à l'international est source d'attractivité pour les talents. Les entretiens laissent par ailleurs filtrer que l'UM est à l'écoute afin de trouver les solutions idoines de partenariats gagnant-gagnant. Sur le volet santé, par le biais d'appel d'offres, MUSE, dont le conseil intègre une représentation des établissements de santé, contribue également à la dimension translationnelle de la recherche, en associant la recherche fondamentale universitaire en amont à la recherche clinique hospitalière. Un intérêt complémentaire est celui de pouvoir s'appuyer sur la multidisciplinarité au sein de l'UM, notamment pour associer à cette recherche hospitalière une dimension de sciences sociales.

Concernant la diffusion de la valorisation auprès des chercheurs et des laboratoires, AxLR organise des actions régulières, notamment à destination des doctorants mais participe également à une action co-financée par la région Occitanie visant à diffuser les pratiques de l'innovation technologique au sein de la communauté

<sup>134</sup> 2<sup>ème</sup> meilleur incubateur mondial en 2018 et dans le top 5 en 2019 du classement UBI Global.

<sup>135</sup> Le site compte 3 médaillés de l'innovation du CNRS.

<sup>136</sup> L'enveloppe globale du site se situe aux alentours de 16 M€/an : données issues des entretiens.

<sup>137</sup> Fichier supplémentaire : « contrats Cifre et CA : collaborations de recherche et prestations de services ».

<sup>138</sup> Décret n° 2020-24 du 13 janvier 2020 relatif à la gestion de la copropriété des résultats de recherche, au mode de désignation et aux missions du mandataire unique prévu à l'article L. 533-1 du code de la recherche.

scientifique<sup>139</sup>. **Le comité recommande à l'UM d'inciter davantage les chercheurs, voire les laboratoires, à s'engager dans la valorisation, même si les entretiens ont fait apparaître qu'il existait déjà l'application de la prime au brevet (avec rétroactivité à partir de 2016) et une réflexion engagée sur les primes aux contrats.**

### 3 / Un patrimoine historique d'exception soumis à une attention particulière des acteurs locaux

Consciente de sa responsabilité vis-à-vis de la préservation de sa richesse historique, un objet de fierté et d'identité, et de sa mission de diffuser la culture scientifique, l'UM a installé une direction spécifique de la culture scientifique et du patrimoine historique et désigné deux vice-présidences déléguées, respectivement à la diffusion de la culture scientifique et au patrimoine historique. La direction comprend 14 personnes : conservateurs, médiateurs scientifiques, archivistes. Son budget de fonctionnement est de 100 k€/an.

L'UM est dépositaire d'un patrimoine exceptionnel autant architectural, scientifique que documentaire<sup>140</sup>. Ce patrimoine comprend des lieux prestigieux comme le Jardin des Plantes, la faculté de médecine historique et des collections d'une qualité rare, comme un herbier exceptionnel et une des plus grandes collections nationales anatomiques, ou encore des collections artistiques et documentaires. Une des missions de l'UM relève du maintien de ce patrimoine important pour lequel des actions spécifiques sont déjà entreprises (journées européennes du patrimoine, les Jeudis de l'UM, expositions patrimoniales, prêts d'œuvre pour des expositions extérieures, accessibilité virtuelle via un portail dédié). Des mécènes sont sollicités par l'intermédiaire des fondations partenariales, la fondation « Jardin des plantes » notamment<sup>141</sup>, pour permettre de maintenir ce patrimoine. Des prêts participent également à la restauration de certaines œuvres (notion de « bichonnage »<sup>142</sup>). **Cependant, comme déjà indiqué, le comité recommande de développer des projets en partenariat étroit avec les collectivités territoriales (ville, métropole, région), mais également avec les acteurs socio-économiques, et de consolider les projets existants.**

### 4 / Une attention marquée de la diffusion scientifique : des actions classiques à des actions ciblées sur les recherches et le patrimoine du site

L'UM propose une panoplie très complète d'actions visant à diffuser la science au plus grand nombre, dans une dimension résolument pluridisciplinaire. Au-delà de la participation à des événements classiques comme la fête de la science, le « bar des sciences », le comité note une très bonne mobilisation de la population des chercheurs, EC et doctorants pour la mise en place d'actions dynamiques : unités d'enseignement de médiation scientifique, atelier animé par des doctorants à destination des jeunes des quartiers défavorisés, exposition itinérante « Nounours » (de l'ours des cavernes à l'ours en peluche) entièrement conçue par le service culture scientifique. De l'avis du comité, ces actions mériteraient toutefois d'être davantage structurées et mises en valeur. Il faut également souligner le festival « Sud de sciences » qui met en lumière l'excellence de la recherche du site vers le Sud. L'I-Site MUSE est un opérateur de co-financement important dans ce domaine.

Le patrimoine et la diffusion de la culture scientifique sont, à certains égards, très positivement reliés. Par exemple, le Jardin des plantes est un lieu de promotion souvent mis à profit pour des événements festifs (remise de diplômes, accueil de nouveaux arrivants, location pour des tiers extérieurs), permettant de diffuser une image très attractive de ce lieu historique. Les scolaires sont largement accueillis pour découvrir les lieux d'exception et ainsi s'ouvrir aux sciences et aux résultats de la recherche.

**L'UM a initié une politique très active dans ces domaines. Si de nombreuses actions sont financées ou co-financées par la Région (sur AAP), les fonds européens de développement régional (Feder) et la direction régionale des affaires culturelles (Drac), le comité recommande de rechercher une meilleure coordination avec la politique de la ville et la métropole. Par ailleurs, la charge importante relevant du maintien d'un patrimoine riche et ancien est à considérer avec beaucoup d'attention, celui-ci imposant une grande responsabilité pour l'UM.**

<sup>139</sup> Stimuler les pratiques régionales d'innovation technologique (PRIT) à destination des chercheurs, équipes de recherche, laboratoires et établissements de la Région Occitanie.

<sup>140</sup> RAE, pp. 54-57.

<sup>141</sup> Cf. « Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement », p. 12.

<sup>142</sup> Notion évoquée lors des entretiens.

# Les relations européennes et internationales

## 1 / Une politique internationale efficacement restructurée

Au cours de la période évaluée, l'UM a clairement affiché son ambition de devenir une université thématique de rang mondial dans les domaines de l'agriculture, de l'environnement et de la santé. Pour parvenir à réaliser cette ambition, la stratégie internationale a reposé essentiellement sur la conclusion de partenariats dits stratégiques en lien avec des universités similaires sur les thématiques « nourrir, soigner, protéger ». Ces partenariats, définis comme devant être conclus avec une université partageant un élément commun de stratégie, sont ainsi destinés à accroître la visibilité et le positionnement de l'UM et lui permettre de progresser dans les classements internationaux, en nouant des collaborations au nord comme au sud. Ainsi, par exemple, l'institut montpelliérain de l'eau et de l'environnement, la plus importante communauté nationale dans le domaine de l'eau (15 laboratoires, 400 chercheurs, 150 doctorants), a été labellisé « centre international Unesco » lors de la conférence générale des membres de l'Unesco le 16 novembre 2020.

Cette priorité politique menée par l'équipe de direction a été mise en œuvre à travers une démarche pragmatique favorisée par la fusion : opérer un tri entre les accords et mettre un terme aux accords dormants afin de se concentrer sur les partenariats les plus actifs tant en formation qu'en recherche. **La fusion a donc eu dans le domaine des relations internationales un effet transformant pour une meilleure efficacité administrative et une meilleure visibilité.**

La démarche suivie a également eu pour objectif de capitaliser sur la densité scientifique unique du territoire, en recherchant à travers les partenariats stratégiques, à mettre en avant les accords multi-partenaires ou tout au moins partagés avec différents acteurs de l'ESR montpelliérain (en particulier MSA, Cirad et IRD). Cette démarche a permis un recentrage sur les partenariats les plus importants (environ une vingtaine), afin d'assurer plus de lisibilité dans le développement du volet international de l'I-Site MUSE. De ce fait, la stratégie développée apparaît clairement comme un vecteur de facilitation dans le déploiement de MUSE et la construction de l'UM. Ainsi, l'université joue un rôle moteur et fédérateur dans le développement international du site, rôle qui dépasse les seuls acteurs académiques : une coopération avec le Crous se trouve renforcée, par l'engagement dans le cadre du dispositif Mak'it pour améliorer l'accueil des chercheurs internationaux, et par la signature d'une convention spécifique pour la réservation d'un contingent de chambres pour les étudiants internationaux (dans le cadre de « Bienvenue en France »)<sup>143</sup>. Le comité constate également un effet fédérateur sur la construction de programmes communs de recherche et de formation. Cette stratégie claire et lisible est d'ailleurs validée par les partenaires rencontrés lors de la visite, à la fois quant aux choix thématiques et aux partenariats choisis, tout particulièrement en ce qui concerne l'ouverture vers les suds.

**Il apparaît ainsi clairement que tant la fusion que l'obtention du label I-Site ont été l'occasion d'une véritable restructuration de la politique internationale.**

Pour mener à bien cette démarche, l'UM s'est appuyée sur un audit réalisé en 2017-2018<sup>144</sup> et sur la réalisation d'une cartographie des partenariats, adaptée en 2017 en tenant compte de la mise en place de l'I-Site MUSE. Cet audit a également orienté la démarche stratégique vers une nouvelle organisation fonctionnelle. Un comité d'orientation des relations internationales (Cori) a été mis en place. Animé par la vice-présidence déléguée aux relations internationales (RI) et composé des directeurs de composantes, le Cori est un espace de communication et d'échanges destinés à favoriser le partage de l'information, mais également à garantir la coordination entre l'autonomie des composantes et la ligne stratégique de l'établissement. Si les partenariats recherche relèvent de la direction de l'UM, les partenariats formation restent essentiellement du domaine des composantes. La mise en place de cette instance matérialise la mise en œuvre de la subsidiarité dans le cadre de la politique internationale et le souci de construire une politique réellement partagée.

**Le comité recommande la mise en place d'indicateurs de pilotage de la politique internationale, tout particulièrement en ce qui concerne les partenariats stratégiques afin d'obtenir une évaluation objective des moyens mis en œuvre (moyens fléchés, mobilités fléchées, cotutelles de thèse, publications avec un co-auteur international).**

**Par ailleurs, la faible mise en exergue dans le RAE des accords en matière de recherche n'a pas permis d'en apprécier la vitalité. Le comité recommande dans ce domaine de développer davantage la conclusion**

<sup>143</sup> Entretiens.

<sup>144</sup> Rapport d'audit de la fonction « relations internationales » réalisé par un comité « projet » coordonné par l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) et impliquant 173 personnels de l'UM (2017-2018), 88 p.

**d'accords avec des universités de rang mondial de façon à conforter la visibilité de l'UM.**

## 2 / Un effort certain pour l'accueil des étudiants internationaux

L'UM comptait en 2018-2019, 8 442 étudiants étrangers, soit 17 % de l'effectif global des étudiants<sup>145</sup>. Ce pourcentage est particulièrement remarquable dans un contexte de diminution de la mobilité internationale. Au cours de la période évaluée, l'UM s'est dotée d'un dispositif de guichet unique (*Welcome Desk*), porte d'entrée unique de l'UM pour les étudiants internationaux, en lien avec le service d'accueil international étudiants-chercheurs, commun aux cinq établissements de l'ancienne Comue LRU (développement des actions « Bienvenue en France »). Alors que ce dispositif aurait dû être déployé pour la première fois à la rentrée 2020, le contexte sanitaire a conduit l'établissement à le mettre en œuvre sous une forme virtuelle.

En 2017-2018, les mobilités internationales des étudiants ont concerné 440 entrants et 1 067 sortants<sup>146</sup>. Toutefois, les données disponibles dans le RAE et dans les documents annexes fournis par l'établissement ne permettent pas d'apprécier les tendances d'évolution de la mobilité.

Le comité a pu par ailleurs apprécier les nombreuses actions menées à destination des étudiants internationaux. Outre les activités sportives et culturelles, des enseignements de français langue étrangère (FLE) et des activités de découverte de la ville et des campus sont menées. Une convention a également été signée avec le Crous pour améliorer l'accès au logement des étudiants internationaux en mobilité d'échange entrante. L'ensemble de ces actions ont été reconnues par l'obtention du label « bienvenue en France » délivré par Campus France. Le RAE reste muet, en revanche, sur les dispositifs destinés à favoriser la mobilité des personnels.

L'UM possède à travers la direction des relations internationales (DRI) une forte expertise en termes de gestion et d'aide au montage de projets européens dans le cadre notamment du programme Erasmus+ (*European Action Scheme for the Mobility of University Students*). Elle est également engagée dans un consortium d'universités européennes Charm-EU<sup>147</sup> à fort potentiel transformant, notamment dans le domaine des formations (cf. « Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement », paragraphe 2a) Le risque est ici toutefois que ce programme, qui repose sur des partenariats différents des partenariats stratégiques sur lesquels repose ou devra reposer le développement international de l'UM et de l'I-Site MUSE, ne conduise à une dispersion des forces et rende moins lisible la stratégie développée. **Le comité recommande une certaine vigilance afin de conserver la cohérence et la lisibilité de la politique des partenariats stratégiques et la mutualisation des outils et des processus innovants.**

Dans le cadre du doctorat, la vitalité des échanges internationaux est difficile à apprécier, à la fois dans le RAE et dans les documents annexes. Le nombre de thèses en cotutelle représente en 2018-2019 7,2 % de l'ensemble des thèses de l'établissement, essentiellement avec les pays du bassin méditerranéen<sup>148</sup>. Parmi les indicateurs importants à ce niveau, seule une unité mixte internationale (UMI) existe en partenariat avec l'Inserm et l'IRD ; aucune allusion dans le RAE et les documents annexes à la mise en place de « *summer schools* », qui sont aujourd'hui un indicateur du dynamisme des grandes universités de recherche à l'égard des doctorants. Toutefois, les entretiens menés lors du comité de visite ont mis en exergue la volonté de l'UM de développer une politique d'accords multilatéraux.

**Si la stratégie mise en œuvre est clairement établie et lisible dans le RAE, il aurait été utile que ce dernier présente plus d'éléments évaluatifs, afin de mieux apprécier la trajectoire et son état d'avancement.**

<sup>145</sup> Données de caractérisation (2018/2019), source Apogée, p. 3.

<sup>146</sup> Autoévaluation UM - International, source Apogée.

<sup>147</sup> Consortium composé des universités de Montpellier, Barcelone, Dublin, Budapest et Utrecht.

<sup>148</sup> Document annexe « Accréditation 2021-2025 », UM : diaporama « la formation doctorale ».

## Conclusion

La fusion des deux universités UM1 et UM2 est indéniablement une réussite. L'étape essentielle de la préparation à la création de l'université de Montpellier en janvier 2015 a reposé sur l'affirmation d'une vision commune, délibérément portée par les équipes politiques et l'ensemble des acteurs des deux établissements, avec une complémentarité disciplinaire.

Au terme de la période de référence de cette évaluation (2015-2019/2020), il apparaît que l'UM bénéficie désormais d'un très bon niveau d'appropriation de ce qu'elle est devenue par la communauté universitaire et par l'ensemble des partenaires à l'échelle du site. Les valeurs et les missions, clairement définies lors de la formalisation des axes stratégiques initiaux, font de l'UM un acteur clef du territoire, s'inscrivant en tant que leader dans la dynamique de la métropole montpelliéraine et plus largement de la région Occitanie.

La coordination territoriale à l'échelle de l'ancienne région Languedoc-Roussillon, initialement assurée par la Comue LRU, est remplacée depuis janvier 2020 par une gouvernance collégiale, beaucoup plus souple, définie dans le cadre d'une convention de rapprochement d'établissements. Les quatre universités impliquées s'engagent à conserver une politique de site lisible et visible, mais la fusion UM1 et UM2 génère inévitablement un déséquilibre au regard de l'impact de l'UM à l'échelle locale et régionale. Ce déséquilibre est d'autant plus accentué que la création de l'UM a conduit à la mise en place et à la labellisation de l'I-Site MUSE, *consortium* qui n'implique pas les trois autres universités, et, conjointement, au projet d'université-cible qui renforcera les liens entre l'ensemble des partenaires de l'I-Site.

La fusion s'est inscrite sur un socle privilégiant la subsidiarité, conférant aux différentes composantes une large autonomie. Les politiques opérationnelles ont été conduites avec constance et menées dans la concertation. La limite de cette démarche progressive respectant l'autonomie des structures internes est le risque de retarder l'application pleine et entière des orientations stratégiques de l'établissement et de limiter parfois ses capacités de pilotage opérationnel. Ainsi, un travail important a été consacré à la mise en œuvre et à l'adaptation des outils de pilotage et des indicateurs partagés, permettant un dialogue constructif entre les services centraux et les composantes. Néanmoins, plusieurs opérations importantes n'ont pas été réalisées dans la démarche progressive adoptée et deviennent désormais prioritaires : développement d'outils prospectifs, mise en place d'une GPEEC, stratégie immobilière.

Le potentiel de recherche de l'UM est important et la politique mise en place bénéficie de la grande variété et de la forte densité des organismes de recherche sur le site montpelliérain. Ainsi, l'ambition de se positionner en tant qu'université de recherche intensive est réaliste et en grande partie effective. L'UM se situe dans le « top 10 » au niveau national et les classements internationaux, notamment celui de Shanghai où elle est classée parmi les 200 meilleures universités mondiales et 2<sup>ème</sup> en 2020 en écologie dans le classement thématique<sup>149</sup>, témoignent de la qualité et de la lisibilité des travaux de recherche réalisés.

L'UM a mis en œuvre une politique de valorisation des résultats de la recherche à la fois ambitieuse, dynamique et visible, en interaction forte avec ses partenaires. Les relations avec le monde socio-économique sont efficaces dans de nombreux secteurs, notamment celui de la santé.

L'offre de formation résulte d'un rapprochement des cultures et des pratiques des établissements fondateurs. Elle repose sur deux champs : « droit, économie, gestion » (DEG) ; « sciences, technologies, santé » (STS). Un effort important a été consacré au volet « numérique ». La formation tout au long de la vie et l'apprentissage progressent très significativement. De nombreux dispositifs ont été mis en place pour favoriser la réussite et l'accompagnement des étudiants, avec un tissu dense d'associations, une nouvelle fois fortement autonomes, pour organiser une vie étudiante riche et dynamique. Néanmoins, le nombre élevé de campus à l'échelle de la métropole et plus largement des cinq départements de l'ancienne région Languedoc-Roussillon limite parfois le développement des actions en faveur de la vie étudiante.

Le comité souligne enfin la très grande richesse du patrimoine historique de l'UM - « un objet de fierté et d'identité »<sup>150</sup> -, associé à un ensemble immobilier très hétérogène, réparti sur une trentaine de sites. Les opérations de réhabilitation nécessitent des investissements très importants, avec une réelle incertitude sur les moyens disponibles (CPER, par exemple). La prospective patrimoniale devrait s'inscrire dans un schéma directeur immobilier, à partir de projets d'aménagement urbain concertés et écoresponsables.

<sup>149</sup> Le positionnement de l'UM dans plusieurs autres classements internationaux et la progression dans ces classements au cours de la période post-fusion sont détaillés dans le chapitre « Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement », pp. 8-9.

<sup>150</sup> RAE, p. 54.

Le projet d'I-Site MUSE, labellisé en 2017 et porté par l'UM, a constitué un levier essentiel pour le déploiement de l'ambition de l'établissement et plus globalement du site, via l'implication des 15 partenaires de l'UM (organismes, écoles, établissements de santé). La stratégie a été déployée autour de trois domaines clefs - agriculture, environnement et santé - afin de répondre à trois défis majeurs à l'échelle planétaire : nourrir, soigner, protéger.

Les interactions entre l'UM et l'I-Site sont très fortes, depuis la conception du projet jusqu'à sa mise en œuvre. Ainsi, elles vont conduire à la création fin 2021 d'une université-cible avec des statuts d'établissement public expérimental, toujours dénommée université de Montpellier (UM). Les liens avec les écoles seront renforcés, l'ENSCM devenant établissement composante tout en conservant sa personnalité morale ; MSA, désormais école interne de l'institut Agro créé fin décembre 2019, doit confirmer son engagement dans la perspective de l'université-cible via la signature d'une convention d'association. Toutefois, le positionnement de MSA ne répond pas aux exigences formulées par le jury international lors de la labellisation de l'I-Site et réaffirmées suite à l'audition à mi-parcours en novembre 2019 (les deux écoles doivent se positionner en tant qu'établissements composantes de l'UM). Face à cette situation, il importe que le conseil d'administration de l'institut Agro affirme sa position sur la poursuite et le renforcement de l'association de MSA dans le cadre de la nouvelle université-cible.

Au-delà de la modification de la gouvernance, l'université-cible va conduire à une évolution des structures internes, tant en recherche qu'en formation : création de cinq pôles à la suite des neuf départements de recherche actuels, au niveau desquels l'ensemble des unités de recherche des partenaires seront rattachées, à titre principal ou secondaire ; mise en place de huit *collegiums*, conçus pour renforcer la visibilité de l'offre de formation et accroître les synergies entre les UFR, écoles et instituts, sans modifier leurs périmètres et prérogatives.

Le comité considère que l'UM dispose de tous les éléments structurels et fonctionnels pour relever avec succès les défis qui vont se présenter en 2021, notamment ceux concernant la mise en place de l'université-cible (rédaction et approbation des statuts, élections) et conjointement la pérennisation de l'I-Site MUSE. Le calendrier est toutefois très contraint et nécessitera un engagement fort de l'ensemble des acteurs, engagement qui se trouve renforcé par la signature de l'entente stratégique 2021-2025, qui précise que « les stratégies des établissements sont aujourd'hui clairement au service de l'émergence à Montpellier d'un site dont la vitalité scientifique doit l'amener à jouer un rôle important aux échelles nationale, européenne et internationale ».

## 1 / Les points forts

- La réussite de la fusion, capitalisant les acquis des deux universités fondatrices, concrétisée par un fort sentiment d'appartenance et un partage des pratiques pour la majorité des membres de l'établissement.
- Une recherche de très grande qualité, en partenariat avec les EPST/EPIC et les établissements de santé, avec une importante capacité de valorisation et de transfert.
- L'ambition réaliste d'une université thématique de recherche intensive, confortée par la labellisation de l'I-Site MUSE, autour des trois piliers pluridisciplinaires « nourrir, soigner, protéger ».
- Le projet de création en 2021 de l'université-cible, renforçant les liens avec les écoles et développant une nouvelle organisation de la formation et de la recherche, étroitement liée aux perspectives de l'I-Site.
- Une équipe de direction disponible et soudée autour de la présidence, avec une administration centrale structurée et performante, à l'écoute du terrain et de la gouvernance.
- Une subsidiarité inscrite dans la charte de la fusion, pleinement assumée et approuvée par la majorité des acteurs.
- Un ancrage territorial fort, avec un rôle moteur à l'égard des partenaires académiques et du monde socio-économique et politique.
- La place centrale donnée aux étudiants et à la prise en compte de leurs besoins dans l'élaboration des dispositifs de la vie étudiante.

## 2 / Les points faibles

- L'incertitude quant à l'engagement de MSA, désormais école interne de l'institut Agro, dans un partenariat renforcé avec l'université-cible.
- Une situation financière fragile, avec des incertitudes liées au contexte et ses conséquences sur la soutenabilité financière de la politique de l'établissement, à court et moyen termes.
- Des taux de réussite en premier cycle inférieurs à la moyenne nationale et régionale (Occitanie), à l'exception des licences professionnelles.
- Un retard sur l'avancement des schémas directeurs (numérique, vie étudiante, immobilier) et sur la mise en place de la GPEEC.
- Une démarche « qualité » insuffisamment diffusée, qui devrait renforcer l'articulation entre le niveau central et l'ensemble des composantes.
- Un manque de coordination au niveau de l'offre de formation et de la nécessaire transversalité, générant des difficultés dans certains processus décisionnels.
- La multitude des campus, qui génère des difficultés pour harmoniser le fonctionnement des services et la qualité de la vie étudiante.

## 3 / Les recommandations

- Concentrer les efforts avec l'ensemble des partenaires du consortium MUSE, dans un calendrier très contraint, afin d'obtenir fin 2021 la pérennisation de l'I-Site et conjointement, la mise en place de l'université-cible.
- Tenir compte du maintien, voire du renforcement de l'autonomie des composantes sur la capacité de gouvernance de la future université-cible.
- Accroître les capacités de pilotage et d'action de l'administration pour répondre aux enjeux futurs de l'université-cible via le développement de centres de gestion mutualisés.
- Revoir le périmètre de certaines structures de recherche en s'appuyant sur la création des pôles, pour une meilleure lisibilité et fonctionnalité, une plus grande cohérence et un renforcement de l'interdisciplinarité, sans affaiblir plusieurs secteurs d'excellence disciplinaire.
- Développer une analyse précise des coûts de l'offre de formation et élaborer un processus centralisé de coordination et d'évaluation des enseignements.
- Mettre en place un schéma directeur de la vie étudiante pour pérenniser l'autonomie et le fonctionnement actuel de la vie étudiante.
- Renforcer la politique d'établissement en matière de relations internationales à partir d'axes et de partenariats stratégiques ciblés et coordonnés avec les partenaires de l'I-Site, associée à la mise en place d'un suivi des actions.
- Développer davantage de projets en partenariat étroit avec les collectivités territoriales (métropole, région) et les acteurs socio-économiques (fondations), pour assurer la gestion et la valorisation du patrimoine immobilier dispersé et souvent vieillissant, dans une démarche de développement durable<sup>151</sup> et d'aménagement urbain concerté.
- Mettre en place une instance de consultation externe de type « *international advisory board* » au niveau de l'université-cible, afin de bénéficier d'un regard critique sur la définition des stratégies et des moyens mis en œuvre (recherche, formation, international, ...).

---

<sup>151</sup> Référence à l'article 55 de la loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, qui impose à tous les établissements d'enseignement supérieur de mettre en place une démarche de développement durable au travers d'un "Plan Vert", et de pouvoir solliciter une labellisation sur la base de critères de développement durable.

## Liste des sigles

### A

AAP	Appel à projets
AC	Agence comptable
AEB	Agriculture, Environnement, Biodiversité (pôle de recherche)
AEF	Agence éducation et formation (groupe de presse)
Aéres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	Administration économique et sociale
AGRO	Agronomie et développement durable (LabEx)
ANASUP	Association nationale pour l'apprentissage dans l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
APA	Accès et partage des avantages découlant de l'utilisation des ressources génétiques et des connaissances traditionnelles associées
ARWU	<i>Academic Ranking of World Universities</i> (classement de Shanghai)
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
Aviesan	Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé
AVOSTTI	Accompagnement des vocations scientifiques et techniques vers le titre d'ingénieur (Idéfi)

### B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
Biatss	(personnels des) bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BIC	<i>Business &amp; Innovation Center</i> (incubateur)
BIUM	Bibliothèque interuniversitaire de Montpellier
BPS	Banque populaire du Sud (entreprise)
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BRL	Compagnie d'aménagement du Bas-Rhône et du Languedoc – Groupe BRL (entreprise)
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

### C

C3R	Certificat « réagir, réussir, rebondir »
CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
Cales-LR	Catalogue en ligne de l'enseignement supérieur de Languedoc-Roussillon
CBS2	Sciences chimiques et biologiques pour la santé
CD	Collège doctoral
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEMEB	Centre méditerranéen environnement et biodiversité (LabEx)
CF	Compte financier
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHEMYSIST	Chimie des systèmes moléculaires et interfaciaux (LabEx)
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalier universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Ciheam-IAMM	Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes - Institut agronomique méditerranéen de Montpellier
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
ComISS	Comité des investissements stratégiques et structurants
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cori	Comité d'orientation des relations internationales
COSIN	Comité d'orientation stratégique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrats de plan Etat-Région
CR	Commission de la recherche
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSU	Centre de soins universitaire

CT Comité technique  
 CVEC Contribution de vie étudiante et de campus

## D

D2E Diplôme étudiant entrepreneur  
 DAF Direction des affaires financières  
 DEG Droit, économie, gestion  
 DFE Direction des formations et des enseignements  
 DGS Direction générale des services  
 DGSA Direction générale des services adjointe  
 DIP A Direction de l'innovation et des partenariats  
 DPI Direction du patrimoine immobilier  
 DPIL Direction du pilotage  
 Drac Direction régionale des affaires culturelles  
 DRED Direction de la recherche et des études doctorales  
 DRH Direction des ressources humaines  
 DRI Direction des relations internationales  
 DSIN Direction du système d'information et du numérique  
 DU Diplôme d'université  
 DUT Diplôme universitaire de technologie  
 DVC Direction de la vie des campus

## E

EA Equipe d'accueil  
 EC Enseignant-chercheur  
 ED Ecole doctorale  
 EIFFELa Expérience Innovante sur FUN pour des Formations En Ligne Accessibles (Idéfi-N)  
 ENSCM Ecole nationale supérieure de chimie de Montpellier  
 ENTREPRENDRE Entrepreneuriat et innovation durables (LabEx)  
 EPIC Etablissement public à caractère industriel et commercial  
 EPIGENMED Du génome et du polymère à la médecine moléculaire (LabEx)  
 EPSCP Etablissement public national à caractère scientifique, culturel et professionnel  
 EPST Etablissement public à caractère scientifique et technologique  
 EquipEx Equipement d'excellence  
 Erasmus *EuRopean Action Scheme for the Mobility of University Students*  
 ERC *European Research Council*  
 ESR Enseignement supérieur et recherche

## F

Feder Fonds européens de développement régional  
 FHU Fédération hospitalo-universitaire  
 Figure Formation en ingénierie d'universités de recherche (Idéfi)  
 FINMINA Formations innovantes en micro et nanoélectronique (Idéfi)  
 FLE Français langue étrangère  
 FR Fédération de recherche  
 FRB Fondation de la recherche pour la biodiversité  
 FRE Formation de recherche en évolution  
 FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes  
 FTLV Formation tout au long de la vie

## G

GAIA Biodiversité, agriculture, alimentation, environnement, Terre, eau (école doctorale)  
 GBCP Gestion budgétaire et comptable publique  
 GIRCI Groupement Inter-régional de recherche clinique  
 GPEEC Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

## H

H2020 Horizon 2020 (programme européen pour la recherche et le développement pour la période 2014-2020)  
 Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

HDR	Habilitation à diriger des recherches
HSR4R	<i>Human resources strategy for researchers</i>
<b>I</b>	
I2S	Information structures systèmes (école doctorale)
IAB	<i>International Advisory Board</i>
IAE	Institut d'administration des entreprises
IDéES	Intégration et développement des IdEx et I-Site
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idéfi-N	Initiative d'excellence en formations innovantes numériques
IdEx	Initiative d'excellence
IFR	Institut fédératif de recherche
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IMAG	Institut montpellierain Alexandre Grothendieck
Inraé	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Inria	Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspé	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
IP	Insertion professionnelle
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
IPERU	Indicateurs de production des établissements de recherche universitaire
Inra	Institut national de la recherche agronomique
IRD	Institut de recherche pour le développement
ISDM	Institut de science des données de Montpellier
ISEM	Institut des sciences de l'entreprise et du management
I-Site	Initiative Science - Innovation - Territoires – Economie
ITA	(personnels) ingénieurs, techniciens, administratifs
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie
<b>L</b>	
Labcom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LLCC	Langues, littératures, cultures, civilisations (ED)
LP	Licence professionnelle
LRI	Languedoc-Roussillon Incubateur
LRU	Languedoc-Roussillon Universités (Comue)
<b>M</b>	
Mak'it	<i>Montpellier advanced knowledge institute on transitions</i>
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MoMa	Montpellier Management
MSA	Montpellier SupAgro / Centre international d'études supérieures en sciences agronomiques
MSH	Maison des sciences de l'Homme
MUSE	Montpellier Université d'excellence (I-Site)
<b>N</b>	
NCU	Nouveaux cursus à l'université
NUMEV	Solutions numériques, matérielles et modélisation pour l'environnement et le vivant (LabEx)
<b>O</b>	
ODD	Objectifs de développement durable
OSIPE	Observatoire du suivi et de l'insertion professionnelle des étudiants
OST	Observatoire des sciences et techniques
<b>P</b>	
Paces	Première année commune aux études de santé
PEC	Portefeuille (numérique) d'expériences et de compétences

PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
Pépite	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PI	Propriété intellectuelle
PIA	Programme d'investissements d'avenir
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRIT	Pratiques régionales d'innovation technologique
PU-PH	Professeur des universités-praticien hospitalier
PV	Procès-verbal

## R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
RESUM	Plateforme numérique du réseau des anciens de l'Université de Montpellier
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
RIFSEEP	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RSE	Responsabilité sociétale et environnementale
RSSI	Responsable de la sécurité des systèmes d'information

## S

SAIEC	Service accueil international étudiants/chercheurs
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCAPS	Service commun des activités physiques et sportives
SCD	Service commun de documentation
SCSP	Subvention pour charges de service public
SCUIO-IP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SFR	Structure fédérative de recherche
SFRI	Structuration de la formation par la recherche
SGBM	Système de gestion de bibliothèque mutualisé
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SMH	Sciences du mouvement humain (ED)
SNEE	Statut national d'étudiant-entrepreneur
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Strater	Stratégie territoriale (Mesri)
STS	Sciences, technologies, santé
SUMPPS	Service de médecine préventive et de promotion de la santé des étudiants

## T

THE	<i>Times Higher Education</i> (classement)
TIL	Trans Innov Longévitivité (Idéfi)
TTSD	Territoires, temps, sociétés et développement (ED)

## U

UFR	Unité de formation et de recherche
UFTMiP	Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées (Comue)
UM	Université de Montpellier
UM1	Université Montpellier I
UM2	Université Montpellier 2
UMGS	<i>University of Montpellier Graduate School</i> (SFRI)
UMI	Unité mixte internationale
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
Unesco	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
UNîmes	Université de Nîmes
UPVD	Université de Perpignan Via Domitia
UPVM3	Université Paul-Valéry Montpellier 3

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
-----	---------------------------------------

VP  
VPE

Vice-présidence  
Vice-présidence étudiante

# Observations du président de l'université de Montpellier



MONTPELLIER,  
LE 12 AVRIL 2021,

LE PRÉSIDENT  
PHILIPPE AUGÉ

163 rue Auguste Broussonnet  
34 090 Montpellier

[WWW.UMONTPELLIER.FR](http://WWW.UMONTPELLIER.FR)

Réponse de l'Université de Montpellier au rapport d'évaluation du HCERES

L'Université de Montpellier a pris connaissance avec le plus grand intérêt du rapport d'évaluation qui nous a été transmis et qui fait suite à l'évaluation qui s'est tenue en distanciel du 3 au 5 novembre 2020.

Je tiens une nouvelle fois à remercier le HCERES et le comité d'experts pour le très bon climat dans lequel se sont déroulés les entretiens, tant en raison de la disponibilité des évaluateurs que de l'organisation concertée et ce, malgré les changements opérés en raison de la crise sanitaire.

Cette évaluation, très largement positive, est une grande satisfaction pour l'ensemble des acteurs de notre établissement.

D'une manière générale, ce rapport de qualité nous semble fondé sur une juste perception de la situation de l'Université de Montpellier et de sa trajectoire de développement. L'analyse du comité d'experts nous amène néanmoins à formuler différentes observations.

En premier lieu, l'Université de Montpellier partage de nombreux constats et se félicite de voir reconnues les grandes ambitions de l'établissement dans les différents domaines évalués.

Dans le même temps, nous souhaitons faire part de nos commentaires sur les quelques points faibles identifiés. Sachez que, pour la majorité des appréciations critiques que vous avez formulées, l'établissement a d'ores et déjà entrepris des actions correctives qui ont d'ailleurs vocation à être inscrites au sein du prochain contrat pluriannuel 2021-2026.

## 1- Des constats partagés sur les points forts de l'établissement

Le rapport conforte et encourage les orientations de l'Université dans les différentes thématiques évaluées.

Concernant le positionnement institutionnel et la stratégie, nous nous réjouissons que le comité ait insisté sur « la réussite de la fusion, capitalisant les acquis des deux universités fondatrices, concrétisée par un fort sentiment d'appartenance » avec « des valeurs et des missions clairement définies ». La dynamique cohérente et ambitieuse relevée dans le rapport s'inscrit pleinement dans l'objectif affiché de positionner l'Université de Montpellier comme une université thématique de recherche intensive, pleinement ancrée dans son territoire. Ces deux fondamentaux stratégiques sont d'ailleurs expressément mentionnés dans les points forts identifiés par le comité.

Le rapport souligne également « que l'étape de pérennisation de l'I-SITE MUSE revêt une importance pour l'avenir de chacun des acteurs du site ». Nous nous inscrivons pleinement dans cet objectif en mettant tout en œuvre pour déployer les recommandations du jury international. Dans ce cadre, le comité mentionne d'ailleurs comme point fort « le projet de création de l'université cible renforçant les liens avec les écoles et développant une nouvelle organisation de la formation et de la recherche étroitement liée aux perspectives de l'I-SITE MUSE ». A cet effet, la transformation institutionnelle comportera deux volets principaux : la création de l'établissement public expérimental « Université de Montpellier » qui entend assurer un rôle de pivot pour la stratégie de formation et de recherche avec ses partenaires en se dotant d'une gouvernance et d'une structuration interne adaptée et l'intégration de l'École nationale supérieure de chimie de Montpellier, en qualité d'établissement-composante. Par ailleurs, un conventionnement sera mis en place dans les prochaines semaines entre l'Université de Montpellier et l'Institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement, au titre de l'École nationale d'études supérieures agronomiques de Montpellier (Montpellier Sup Agro).

S'agissant de la nouvelle politique de site, qui fait suite à la dissolution de la COMUE LRU (décret du 31 décembre 2019), l'établissement approuve pleinement les mentions inscrites au rapport relatives à la coordination territoriale mise en place : « gouvernance collégiale, présidence tournante, définition des rôles dévolus à chaque établissement », générant « une meilleure dynamique » et une « évolution positive des relations entre les membres signataires de cette convention ».

Le principe de subsidiarité déployé au sein de l'Université de Montpellier a été mis en exergue à plusieurs reprises au sein du rapport, principe « garantissant aux composantes des conditions sereines d'exercice de leur cœur de métier ». Cette organisation a, en effet, permis à l'établissement de « conjuguer l'affirmation de la marque Université de Montpellier et l'identité de chacune des composantes », stratégie « permettant de susciter un sentiment d'appartenance, de fierté et de reconnaissance » avec « un sentiment de bienveillance de l'institution à l'égard des personnels qui est notoire et apprécié ». Cette structuration pertinente et adaptée sera poursuivie dans le cadre de l'établissement public expérimental dans la mesure où les UFR, Ecole et Instituts conserveront pleinement leurs prérogatives.

Dans le même temps, nous nous réjouissons que le rapport mentionne le « riche réseau de partenaires » de l'établissement notamment avec les CHU de Montpellier et de Nîmes et

l'Institut du Cancer de Montpellier « sur des projets stratégiques et avec des outils originaux » tels que les contrats doctoraux financés ou encore les fédérations hospitalo-universitaires. La mise à jour de la convention-cadre entre l'Université et les CHU formalisera et accentuera ces nombreux liens et partenariats.

Le développement des partenariats avec les collectivités territoriales est également un élément notoire du rapport d'évaluation « à la fois au niveau local (ville et Métropole de Montpellier) et régional (Occitanie) ». L'implication des collectivités est en effet particulièrement importante à la fois en termes de structuration du site (Défis Clés, financements SRESRI, culture scientifique...) mais aussi en accompagnant pleinement les axes stratégiques de l'établissement (patrimoine immobilier et historique au travers notamment du CPER et de l'Opération Campus, mobilité des étudiants à l'international, contrats doctoraux, universitarisation des formations paramédicales...).

Il est également à souligner le soutien constant des services de l'État, en premier lieu l'écoute de la Rectrice de la Région académique Occitanie et du Recteur délégué pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation de la Région académique Occitanie, pour accompagner les actions structurantes de l'établissement.

Enfin, nous partageons pleinement les conclusions du HCERES relatives à notre « engagement partenarial affirmé et cohérent avec le monde socio-économique du territoire » et « à l'effet levier que constitue l'I-SITE MUSE » notamment avec les organismes de recherche.

En matière de gouvernance et de pilotage, le comité a relevé de nombreux points forts concernant notamment le choix d'organisation interne privilégiant l'autonomie des UFR, Ecole et Instituts, la démarche qualité accompagnant le développement de la stratégie, les outils de pilotage développés et les fonctions support bien organisées.

La « qualité des indicateurs figurant dans les différents tableaux de bord » a été soulevée par le comité. Cette exigence de disposer de données de pilotage fiables et adaptées aux destinataires se développera d'ailleurs par la mise en place d'un réel système d'information décisionnel, axe qui sera inscrit dans le prochain contrat 2021-2026. Dans la même logique, il est indiqué que « le processus d'élaboration du budget est bien formalisé » et que les contrats d'objectifs et de moyens sont « remarquablement construits et structurés ». Cet outil de pilotage stratégique pour le niveau central et les structures sera bien évidemment reconduit dans le cadre du nouveau contrat 2021-2026. Sera également poursuivie la démarche initiée de modernisation et de simplification administratives.

Sur la partie ressources humaines, le comité souligne « le réel souci de proximité et de prise en considération des personnels » par la mise en place de dispositifs adaptés (accueil, qualité du recrutement, excellent taux de réalisation des entretiens professionnels...). Cette préoccupation permanente de l'établissement relative à la qualité de vie au travail pour tous les agents et à la prévention des risques psycho-sociaux sera maintenue via une programmation pluriannuelle d'actions d'accompagnement.

Concernant la politique immobilière, le rapport d'évaluation rappelle la situation particulière de l'établissement (multi-site, hétérogène et avec une part significative de bâtiments historiques) et la « volonté forte d'utiliser notre action sur le patrimoine pour améliorer les conditions de travail et d'études ». Les nombreuses opérations inscrites au

programme pluriannuel d'investissement pour l'ensemble de la communauté universitaire témoin, en effet, de cet engagement.

En matière de recherche, nous nous réjouissons des développements mentionnés dans le rapport. Le comité souligne, en effet, une politique « ambitieuse et cohérente, fortement associée à la dynamique de l'I-SITE MUSE » avec des « forces en recherche importantes » et « une reconnaissance internationale dans le domaine de l'écologie et de l'environnement au sens large ». La recherche de grande qualité déployée à l'Université de Montpellier s'exprime en effet autour des trois piliers de l'I-SITE MUSE mais aussi au sein des autres communautés scientifiques.

Les classements internationaux témoignent de cette excellence scientifique et pour laquelle l'I-SITE MUSE a eu un effet levier important en terme de visibilité. Cette progression se retrouve dans de nombreux « *rankings* » tels que le classement de Shanghai général (intervalle 150-200 en 2020 contre 301-400 en 2016), le classement de Shanghai thématique où l'Université de Montpellier se place, selon les années, au 1<sup>er</sup> ou 2<sup>ème</sup> rang mondial ou encore le classement Reuters des établissements les plus innovants (2<sup>ème</sup> rang national, 17<sup>ème</sup> rang européen en 2019 contre 62<sup>ème</sup> place en 2017).

Sur le plan des relations avec les organismes de recherche, le rapport revient sur les nombreuses collaborations qui ont pu se développer ces dernières années permettant « de construire avec eux une politique ambitieuse au sein de l'I-SITE MUSE ».

Concernant la structuration de la recherche, le comité indique que la restructuration des neuf départements scientifiques en cinq pôles de recherche « sera plus lisible et plus adaptée aux ambitions interdisciplinaires de l'UM », objectif que nous souhaitons privilégier dans le cadre du nouvel établissement public expérimental.

En matière de pilotage de la recherche, le rapport met en exergue les différents enjeux qui se sont présentés à l'établissement et les « dispositifs adaptés » qui ont été mis en œuvre : « création d'une identité commune, harmonisation des procédures, élaboration de référentiels et indicateurs, schéma directeur du SI recherche ».

Enfin, il est rappelé que l'intégrité scientifique, priorité pour l'établissement, « est particulièrement prise en compte » dans le cadre de la politique de conduite responsable en recherche. Il s'agit également de donner à la communauté scientifique, les moyens de respecter les réglementations, comme la lutte contre la bio-piraterie avec la mise en œuvre du protocole de Nagoya par exemple ou de prendre en compte les enjeux de développement durable dans la conduite des projets de recherche. Par ailleurs, l'établissement poursuit sa politique volontariste en matière de science ouverte et de données de la recherche.

En matière de formation, la reconnaissance de la qualité de notre offre de formation constitue un réel encouragement pour l'établissement à poursuivre toutes les actions entreprises au service d'une formation variée, professionnalisante, attractive et lisible pour les étudiants avec un adossement recherche bien assuré.

A cet effet, le rapport mentionne nos axes prioritaires, les liens avec le projet I-SITE MUSE qui soutient fortement les innovations pédagogiques via des appels à projets et le modèle décentralisé retenu pour l'élaboration de l'offre de formation 2021-2026. Ainsi, seront

développés des outils de pilotage performants pour le niveau central et les UFR, Ecole et Instituts, pour le suivi de l'accréditation à la fois en termes pédagogique et financier.

Concernant le volet de la transformation de la méthodologie pédagogique, nous aurions souhaité, au sein du rapport, de plus amples développements faisant référence à toutes les actions et aux nombreux projets qui ont été initiés avec l'appui de l'I-SITE MUSE, notamment par l'intermédiaire du Centre de Soutien à l'Innovation Pédagogique (soutien massif à la transformation ou à la création de cursus universitaires enrichis avec une évolution de la pédagogie, accompagnement des enseignants et enseignants-chercheurs, transformation des espaces dédiés à la pédagogie, émergence d'un réseau inter UFR, Ecole et Instituts...).

Le développement important du numérique pour la formation a été soulevé par le comité qui indique que « le périmètre de la pédagogie numérique a été très efficace lors de la crise sanitaire » et « que la rapidité avec laquelle les enseignements ont pu avoir lieu à distance est bien le fruit de la formation à la pédagogie numérique des enseignants ». Cette préoccupation irrigue la réflexion pour la prochaine période contractuelle avec la volonté de déployer un schéma directeur du numérique adapté et robuste et qui comprendra une importante brique formation. De même, le projet AgilHybrid, lauréat d'un fonds d'amorçage de 1 M€ de la part du MESRI dans le cadre du plan de relance, participe à cette transformation. Enfin, il est à noter le souhait de créer un service commun de soutien à l'innovation pédagogique dans le cadre du nouvel établissement public expérimental. Ce service contribuera à la formation des enseignants-chercheurs et des enseignants et apportera aux UFR, Ecole et Instituts et à l'établissement-composante une expertise sur les approches pédagogiques innovantes.

Concernant la formation tout au long de la vie, il est rappelé l'activité croissante de la formation continue et de l'apprentissage. La loi de 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » nous a d'ailleurs permis d'engager une réflexion sur l'articulation des dispositifs proposés et leur efficacité auprès du monde de l'entreprise.

Par ailleurs, le rapport mentionne la transformation du schéma documentaire du site de Montpellier avec l'intégration au 1<sup>er</sup> janvier 2021 d'un service commun de documentation de plein exercice. Cette évolution notable permettra à l'établissement de pouvoir enfin déployer une stratégie documentaire ambitieuse à la fois en termes d'appui à la formation (mise à disposition de ressources numériques de niveau enseignement en appui des collections papier, formation aux compétences informationnelles inscrites dans les cursus), d'aide à la réussite des étudiants (extension des horaires d'ouverture, accompagnement personnalisé via notamment des ateliers et le tutorat documentaire) et de soutien à la recherche (rôle de coordination du plan de l'UM pour la science ouverte, mise en place d'une politique de suivi de l'ensemble des coûts liés à la documentation de niveau recherche...).

Parallèlement, sera poursuivie la « politique volontariste d'accessibilité des BU avec des amplitudes d'ouverture très importantes et appréciées des étudiants et personnels ». C'est d'ailleurs le cas depuis le mois de mars avec l'ouverture, malgré la crise sanitaire, de la BU Sciences le dimanche et l'extension de l'ouverture de la BU Richter le samedi, dispositifs rencontrant un vif succès au regard des données de fréquentation.

Enfin, sont mis en avant dans le rapport d'évaluation les projets déployés de transformation « des BU aux learning centers », stratégie qui se poursuivra avec notamment la création du Learning Center Santé financé par la Région Occitanie sur le nouveau campus de la faculté de médecine de Montpellier.

En matière de réussite des étudiants, sont évalués très positivement l'ensemble des dispositifs d'aide à la réussite, d'accompagnement et d'insertion professionnelle avec des taux d'insertion très satisfaisants et un taux d'emploi hors région supérieur à la moyenne nationale « attestant d'un réel rayonnement de l'UM ». Le comité souligne également que l'entrepreneuriat étudiant « est développé et soutenu ».

La priorité donnée à l'accompagnement des étudiants en situation de handicap est également mentionnée avec la mise en place d'actions innovantes. La forte augmentation d'étudiants accueillis sur la période de référence et le déploiement du schéma directeur handicap avec de très nombreuses actions mises en œuvre témoignent de notre volonté en la matière.

En matière de vie étudiante, le rapport reconnaît la politique innovante et efficace avec le souci permanent de responsabilisation des étudiants. Dans ce cadre, est rappelé que « les étudiants ont une place importante dans la gouvernance de la vie étudiante » avec un dynamisme reconnu par les multiples dispositifs mis en place sur les différents campus. Nous rejoignons pleinement les conclusions du comité sur le fait que « cette vie étudiante constitue un important apport à la construction de l'identité de l'université tout comme du sentiment d'appartenance des membres de sa communauté ».

En matière de valorisation et de culture scientifique, sont mentionnées les réussites des politiques déployées tant sur le plan de la valorisation des résultats de la recherche que sur les domaines du patrimoine historique et de la diffusion de la culture scientifique.

Nous nous réjouissons des mentions relatives à la valorisation des résultats de la recherche « dynamique et visible », « à la remarquable dynamique d'accompagnement à la création d'entreprises » et « au portefeuille important de brevets », politique confirmée par les classements internationaux en la matière. La volonté de l'établissement et du projet I-SITE MUSE « d'accompagner l'installation au sein des structures de recherche de jeunes pousses comme d'entreprises plus établies » a également été soulignée dans le rapport d'évaluation.

De même, nous souscrivons pleinement au constat selon lequel les partenaires industriels considèrent l'UM « comme un réel vecteur d'accélération du développement économique, notamment du fait de l'avènement du projet I-SITE MUSE ».

Concernant le patrimoine historique exceptionnel dont l'établissement est dépositaire, nous nous félicitons que le rapport mentionne cette forte spécificité « objet de fierté et d'identité » que nous nous efforçons de préserver via notamment la fondation d'entreprises ou le fonds de dotation du Jardin des Plantes.

Sur le domaine de la diffusion de la culture scientifique, le rapport précise que « l'UM propose une panoplie très complète d'actions visant à diffuser la science au plus grand nombre, dans une dimension résolument pluridisciplinaire ». Il est effectivement de notre responsabilité de développer des actions d'envergure vers tous les publics afin de promouvoir la science, axe stratégique qui figurera pleinement dans le prochain contrat 2021-2026.

En matière de responsabilité sociétale, nous aurions souhaité, au sein du rapport, de plus amples développements relatifs aux nombreuses actions qui ont été mises en œuvre durant la période de référence notamment sur le handicap, la qualité de vie au travail, l'action sociale, l'égalité femmes-hommes ou encore la lutte contre les discriminations. L'Université de Montpellier s'est en effet engagée dans la défense des valeurs de solidarité, d'équité et d'inclusion, comme en témoigne par exemple son positionnement dans le classement international « *THE Impact* ».

En matière de relations européennes et internationales, les points forts identifiés dans le rapport illustrent la transformation de la politique internationale de l'Université avec un ciblage des partenariats stratégiques notamment sur les thématiques de l'I-SITE MUSE « nourrir, soigner, protéger ». Le rapport rappelle également « que la fusion dans le domaine des relations internationales a eu un effet transformant pour une meilleure efficacité administrative et une meilleure visibilité ». De même, l'obtention du label I-SITE « a été l'occasion d'une véritable restructuration de la politique internationale ». Parallèlement le comité d'experts a bien relevé la dimension transversale de l'international qui irrigue l'ensemble des missions de l'établissement.

Les premiers résultats de ce nouveau positionnement, formalisé par des collaborations internationales fécondes et découlant de la stratégie impulsée, s'illustrent par exemple en 2020 par la transformation de l'Institut montpelliérain de l'eau et de l'environnement (plus importante communauté nationale dans le domaine de l'eau) en « centre international UNESCO ».

L'audit réalisé en 2017-2018 a également permis de dresser un état des lieux objectif et de déployer de nouvelles actions (mise en place d'un comité d'orientation, cartographie des partenariats, procédures de simplification de gestion des bourses de mobilité...).

Enfin, nous nous félicitons qu'aient été reconnus les dispositifs d'accueil des étudiants internationaux, étudiants nombreux à l'Université de Montpellier (17%) et la « forte expertise en termes de gestion et d'aide au montage de projets européens ». La nouvelle programmation Erasmus + et le déploiement du projet CHARM EU participent également à conforter la visibilité de l'établissement.

## **2- Observations et remarques sur les recommandations et les points faibles identifiées par le comité d'experts**

L'Université reconnaît les quelques points faibles qui sont mentionnés dans la conclusion du rapport et fait siennes les recommandations qui lui sont proposées. Pour la quasi-totalité d'entre elles, nous nous sommes déjà engagés dans la mise en place d'actions correctives, nouveaux chantiers formalisés dans la déclaration des axes stratégiques de développement pour le contrat 2021-2026.

En matière de formation, une analyse précise des coûts de l'offre de formation et de sa soutenabilité financière sera mise en place à la fois pour la gouvernance mais aussi au sein des UFR, Ecole et Instituts afin qu'ils disposent d'outils de suivi et de pilotage à l'instar des travaux qui sont menés analytiquement sur les formations par apprentissage.

Concernant l'évaluation des enseignements, un processus centralisé d'analyse et de coordination sera déployé au niveau central afin de contribuer à l'amélioration continue des enseignements et des formations. Sur cette thématique d'évaluation et de transformation pédagogique, il est à signaler la récente mise en place de l'Observatoire de la Transformation Pédagogique (OTP), structure d'aide au pilotage et de mesure de l'impact des actions et sur un réseau de conseillers pédagogiques animé par des ingénieurs pédagogiques.

En matière de vie étudiante, un schéma directeur de la vie étudiante verra le jour. Il proposera un plan d'actions formalisé en matière d'accueil et d'accompagnement des étudiants tout au long de leur cursus, sur l'ensemble des campus, au sein des lieux d'enseignement mais aussi de vie et de travail (bibliothèques, maisons des étudiants, (S)pace...). Pour répondre aux besoins spécifiques de tous les territoires, une attention toute particulière sera portée sur les sites universitaires éloignés de Montpellier.

En matière de ressources humaines, nous souscrivons pleinement à la mention du rapport disposant que « la mise en place d'une vision pluriannuelle au travers d'une GPEEC intégrée et formalisée, au-delà des dispositifs déjà existants, fait désormais partie des priorités de l'UM », axe prévu pour la prochaine période contractuelle. En effet, avec près de 5 000 agents, l'établissement souhaite placer au cœur de ses problématiques la formation des personnels, l'adaptation des effectifs et l'évolution des compétences professionnelles des agents pour garantir la continuité et la qualité du service public en prenant en compte la stratégie pluriannuelle de l'Université et les évolutions de l'environnement local et national.

En matière financière, nous sommes bien conscients « de la situation fragile » identifiée au sein du rapport. Face à ce constat, l'établissement s'est engagé en 2019 dans le déploiement du Schéma Pluriannuel de Stabilité Budgétaire (SPSB) qui tend à améliorer la situation financière de l'établissement par notamment une maîtrise de l'évolution de la masse salariale, des heures complémentaires et une participation des structures aux charges communes.

En matière de systèmes d'information, l'établissement est doté d'un système d'information bien développé et de services numériques pour la recherche et la formation mais le comité a évoqué « un retard sur l'avancement des schémas directeurs ».

Conscients de cette nécessité, nous souhaitons désormais formaliser un schéma directeur du numérique intégrant toute l'activité, ayant pour ambition de prendre pleinement en compte les enjeux de transformation numérique et de renforcer le numérique dans son rôle de pilotage de l'Université au service de la communauté universitaire.

Par ailleurs, il est également prévu de déployer sur la prochaine période contractuelle un système d'information du patrimoine immobilier. Son ampleur rend en effet indispensable l'extension, au-delà des interfaces déjà existantes, d'un outil optimisé de pilotage et de gestion, de diagnostic et d'anticipation/programmation pour la planification pluriannuelle des investissements et des consommations énergétiques et de fluides. Cet outil apportera

une vision plus étendue et un meilleur suivi des besoins, notamment en termes de marchés en cours ou à venir, ainsi qu'un meilleur partage d'information. Il permettra également un dialogue renforcé avec les structures de l'établissement. Le progiciel ainsi déployé sera constitué par un référentiel de patrimoine (plan, descriptif...) adossé à des modules « métiers » (affectation des surfaces, gestion des fluides...) qu'il faudra rendre compatible avec d'autres outils d'expertise déjà présents dans l'établissement ou mis à disposition par l'État.

En matière de démarche qualité, l'Université est engagée depuis plusieurs années dans le déploiement d'une démarche volontariste aboutissant à une certification ISO 9001 sur des processus « support » et « soutien ». Cette volonté se poursuivra dans le cadre d'une feuille de route formalisée prévoyant les nouveaux processus qui feront l'objet d'une mise en qualité et d'une certification. Comme mentionné dans le rapport, l'objectif sera désormais de veiller à une meilleure « articulation entre le niveau central et l'ensemble des composantes » par la constitution notamment d'un réseau de référents qualité.

En matière de politique internationale, la recommandation relative à la mise en place d'une instance de type « *international advisory board* » est déjà prise en compte. En effet, une telle structure existe au sein de projet MUSE et a vocation à être pérennisée au sein du nouvel établissement public expérimental avec une reconnaissance statutaire. Ce comité consultatif international sera composé des principaux partenaires internationaux de l'établissement et de représentants du monde socio-économique afin d'analyser la démarche de transformation et d'évolution de l'Université dans le domaine de l'international.

Parallèlement, et conformément au rapport d'évaluation, seront développés les outils de pilotage sur la fonction relations internationales afin de déployer une évaluation objective des moyens mis en œuvre (moyens fléchés, mobilités fléchées, co-tutelles de thèse, publications avec un co-auteur international) en lien avec l'ensemble des structures concernées.

En conclusion, l'Université de Montpellier se félicite de voir son action et sa trajectoire de développement confortées dans ce rapport d'évaluation. Elle prendra en compte l'ensemble des remarques formulées et renouvelle ses remerciements au HCERES pour la qualité des analyses fournies, constituant une aide précieuse au pilotage et au renforcement des démarches d'amélioration continue de l'établissement.



Philippe Augé  
Président de l'Université de Montpellier

## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université de Montpellier a eu lieu du 3 au 5 novembre 2020. Le comité était présidé par Monsieur **Alain BOUDOU**, professeur des universités en sciences de l'environnement, ancien président de l'université Bordeaux-I « Sciences & Technologies », ancien président du Pres Université de Bordeaux.

### Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Sandrine CANTER**, ingénieure, responsable du service Qualité et coordinatrice Qualité, Université libre de Bruxelles ;
- Madame **Frédérique CAZAJOUS**, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), ancienne secrétaire générale de l'académie de Paris et de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines ;
- Madame **Maria CHAMARRO CALVO**, professeure des universités en physique à Sorbonne Université, ancienne membre du directoire de la recherche de l'Université Pierre et Marie Curie, directrice adjointe de l'école doctorale « Physique en Ile-de-France » ;
- Monsieur **Christophe DERAÏL**, professeur des universités en physique, vice-président délégué à la recherche partenariale et au transfert, Université de Pau et des Pays de l'Adour ;
- Monsieur **Jordan GAMAIRE**, étudiant en sociologie et science politique, vice-président étudiant de l'Université de Limoges ;
- Madame **Anne GUIOCHON-MANTEL**, professeure des universités-praticien hospitalier (PU-PH), vice-présidente « vie universitaire », Université Paris-Saclay ; ancienne vice-présidente de la commission de la formation et de la vie universitaire de l'Université Paris-Sud ;
- Madame **Isabelle OLIVIER**, professeure des universités en neurosciences, vice-présidente « numérique et innovation pédagogique », Université Grenoble Alpes ; ancienne vice-présidente « innovations pédagogiques » de la Comue UGA ;
- Monsieur **Roger MARTHAN**, professeur des universités-praticien hospitalier (PU-PH), directeur du collège doctoral, directeur du centre de recherche cardio-thoracique de Bordeaux (UMR Inserm 1045), ancien vice-président recherche, Université de Bordeaux ;
- Madame **Gwenaële PROUTIERE-MAULION**, maître de conférences HDR en droit privé, ancienne vice-présidente Europe et international, Université de Nantes ;
- Monsieur **Eric ROSTANG**, responsable administratif de l'UMR 7345 (CNRS et Aix-Marseille université), ancien directeur général des services de l'Université de Provence Aix-Marseille I, ancien secrétaire général de l'IEP d'Aix-en-Provence.

Robert Fouquet et Philippe Thiard, conseillers scientifiques, et Sarah de Figueiredo et Julien Heurdier, chargés de projet, représentaient le Hcéres.

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 le Hcéres* à l'adresse URL <https://www.Hcéres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)