

**Rapport d'évaluation de
l'Université d'Auvergne Clermont1**

AERES/ 18 septembre 2007

Sommaire

Introduction

Évaluation des stratégies de l'établissement

La stratégie en matière de formation

La stratégie en matière de recherche

La stratégie en matière de valorisation

La stratégie en matière de relations internationales

La stratégie en matière de vie de l'étudiant

Gouvernance et gestion

Les services interuniversitaires

Recommandations

L'Université d'Auvergne et l'avenir du site clermontois

Réponse du président de l'université

Liste des sigles

Organisation de l'évaluation

Introduction

L'Université d'Auvergne Clermont 1 (UA) est née de la scission, en 1976, de la très ancienne université généraliste de Clermont-Ferrand qui donna naissance à deux universités : l'Université Blaise Pascal-Clermont 2 (UBP), établissement pluri-disciplinaire en sciences, lettres et sciences humaines, et l'Université d'Auvergne-Clermont 1 (UA) qui regroupe les sciences de la vie et de la santé ainsi que les sciences juridiques, politiques et économiques. Ce sont principalement des considérations politiques qui ont entraîné cette scission plutôt qu'une nécessité imposée par le développement du projet universitaire.

1 - Contexte régional

La région Auvergne comptait, au recensement de 1999, un peu plus d'1 300 000 d'habitants répartis sur quatre départements : l'Allier, le Cantal, la Haute-Loire et le Puy-de-Dôme. Ce chiffre représente 2,2% de la population française (TOM exclu), sachant que la densité est de 50 habitants au km². La ville de Clermont-Ferrand comprend, pour sa part, 137 140 habitants. Le poids des 17-25 ans représente 1,9% en 2005 contre 2% en 2000, il est en décroissance depuis 2000 (-2,6%) alors qu'il a augmenté de 3,4% dans l'ensemble de France métropolitaine.

Le taux de chômage, en moyenne annuelle, oscille entre 8,3% et 8,6% de 2000 à 2004, contre 8,7% à 9,7% pour la France métropolitaine. Selon les données provisoires de l'INSEE, le taux de chômage serait ramené à 7,7% au quatrième trimestre 2006, contre 7,4% au niveau de la Métropole.

L'Auvergne se place dans le premier tiers des régions européennes les plus industrielles. L'industrie auvergnate représente 22% de l'emploi salarié régional. Les secteurs du caoutchouc, de la plasturgie et de la métallurgie emploient 55% des salariés et représentent la moitié des exportations. L'industrie du caoutchouc emploie à elle seule 18 000 salariés dont plus de 80% travaillent pour le groupe Michelin. La mécanique, valorisée au sien du pôle de compétitivité "Viameca" en collaboration avec la région Rhône-Alpes, bénéficie de l'importance dans la région du secteur de la métallurgie et de la transformation des métaux. Le secteur mécanique travaille surtout en sous-traitance pour les comptes de l'aéronautique et de l'automobile. Il faut signaler la présence de grands groupes pharmaceutiques dynamiques (Aventis), notamment à l'export, qui collaborent dans des projets auvergnats et rhône-alpins comme le cancérpôle CLARA.

Dans le domaine agricole et agro-alimentaire auvergnat figurent des leaders mondiaux dans les secteurs de l'eau en bouteille, des semenciers (Limagrain), des pépinières et roseraies. Deux pôles de compétitivité auvergnats soutiennent le secteur, avec "Céréales valley" à Chappes et "Innoviande" à Clermont-Ferrand. Le secteur des biotechnologies se développe à travers l'aménagement de zones d'activités destinées à accueillir les entreprises du secteur, à Vichy, Aurillac et Clermont-Ferrand. Le Technopôle Clermont-Limagne regroupe aujourd'hui vingt-cinq entreprises. La région compte 12 pôles d'excellence rurale depuis 2006, principalement concentrés dans le Cantal et en Haute-Loire.

Enfin, dans le domaine tertiaire, bien que les services soient proportionnellement moins présents en Auvergne que dans les autres régions de France, les secteurs santé, action sociale, services aux entreprises, conseil et assistance (activités informatiques, juridiques, comptables, etc.) sont des pourvoyeurs d'emplois non négligeables. L'activité touristique conforte les activités de services, comme en témoigne l'importance du secteur hôtels et restaurants. Elle repose notamment sur l'exploitation des richesses naturelles et des dix stations thermales régionales. Par ailleurs, Vichy voit émerger un pôle de service aux entreprises, avec notamment l'implantation de PME de l'informatique et du e-commerce sur les anciens sites de Giat Industrie. De nombreuses start-up issues des nouvelles technologies de l'information et de la communication se sont également installées et développées.

Dans le domaine scolaire et de l'enseignement supérieur, la région se caractérise par un taux de réussite au baccalauréat de 83,2% en 2005 contre 79,9% au niveau national (TOM exclu). En revanche, le taux d'inscription des bacheliers dans l'enseignement supérieur est de 78,1% en Auvergne et de 81,9% pour la Métropole. Les établissements d'enseignement supérieur accueillent près de 42 400 étudiants, avec une progression de +1,9% entre 2000 et 2005, contre +5,3% au niveau de la France métropolitaine. Le nombre d'inscrits dans les deux universités clermontoises se situe aux alentours de 30 000 étudiants avec une légère diminution des effectifs à l'UBP.

Dans une Auvergne enclavée, en situation de déprise démographique, soumise à l'attractivité de puissants pôles universitaires en bordure du Massif central, l'enseignement supérieur, la recherche et le transfert de technologie constituent un facteur essentiel du rayonnement de la région.

2 - L'Université d'Auvergne

L'Université d'Auvergne Clermont 1 est rattachée au groupe des universités pluridisciplinaires avec santé. Ses activités de formation et de recherche se développent dans les domaines des sciences de la vie et de la santé, des sciences juridiques et politiques, des sciences économiques et de gestion. Ces caractéristiques disciplinaires ont fortement contribué à forger une identité qui se veut construite sur les concepts de professionnalisation et de valorisation.

L'université accueille 12 969 étudiants¹ - 43% dans le domaine des sciences et de la santé, 57% dans le domaine tertiaire - répartis sur 6 sites principaux à Clermont-Ferrand et sur deux sites délocalisés l'un, à Aurillac (IUT : 440 étudiants en biologie, gestion des entreprises, ressources humaines ou bio-informatique) et l'autre, au Puy-en-Velay (IUT 269 étudiants en informatique, chimie).

Avec vingt-trois laboratoires à titre d'établissement principal dont quatre UMR (2 INSERM, 1 CNRS, 1 INRA), le potentiel de recherche est majoritairement concentré sur les sciences de la vie et de la santé (61,3%). Le secteur tertiaire représente 34,4% et le secteur technologique 4,3%.

L'université est composée de cinq UFR : droit et science politique, sciences économiques et gestion, médecine, pharmacie, odontologie ; de deux unités rattachées : IEJ, IAE ; d'un IPAG ; d'un IUP Management et gestion des entreprises et d'un IUT, et c'est dans un contexte de confédération que cette université a réalisé, jusqu'à une période récente, son développement.

Chaque composante définit sa stratégie, ses objectifs, ses modes de fonctionnement, de gestion, d'administration et d'évaluation, ses partenariats, ses relations aux associations, recrute ses personnels, gère ses ressources propres et ses installations et assure sa communication. Les doyens ou directeurs assistés des vice-doyens, assesseurs et chargés de mission et des conseils de gestion sont à l'origine du développement des formations, des relations avec les organismes de recherche, des projets de coopération internationale. Cette délégation des responsabilités assure la survivance d'un régime facultaire conforté par les statuts récemment adoptés par l'université (2005) qui laissent aux composantes une large capacité d'initiative et de gestion.

Contexte et déroulement de l'évaluation

L'évaluation de l'Université d'Auvergne est intervenue au moment où l'université préparait son projet de contrat quadriennal 2008-2011, finalisait, avec l'Université Blaise Pascal, le PRES clermontois et s'apprêtait à élire un nouveau président. Sans négliger l'appréciation des stratégies en œuvre au moment de la visite et le bilan des actions passées, les experts ont pris toute la dimension de la volonté d'évolution de l'établissement.

¹ Source DEP : enquêtes SISE. Année 2004-2005

La première rencontre avec l'établissement a eu lieu le 13 novembre 2006. Elle a été l'occasion de présenter l'ensemble du processus d'évaluation à la communauté universitaire. La présidente et son équipe ont remis leur rapport d'évaluation interne le 22 mars 2007. Ce rapport faisait suite à une large consultation de tous les acteurs de l'établissement. Il était accompagné de nombreux documents annexes et d'un rapport spécifique rédigé par les étudiants. Il a permis de définir les missions confiées à chacun des experts. La cohésion de l'établissement et son avenir en ont constitué l'axe principal. Les différents rendez-vous, préparés avec efficacité par l'établissement en accord avec l'AERES, ont eu lieu les 24, 25 et 26 avril 2007. Les rencontres se sont déroulées dans de très bonnes conditions.

Évaluation des stratégies de l'établissement

La stratégie en matière de formation

La politique de formation dépend des options prises par chaque composante, sans répondre ni contribuer à une politique d'établissement. Les composantes sont presque toujours à l'origine du développement des formations et des maquettes soumises à l'habilitation, sans intervention de l'établissement. L'offre de formation est le résultat des approches spécifiques à chacune d'entre elles pour l'élaboration des contenus, le pilotage pédagogique, les collaborations possibles infra ou interuniversitaires et le suivi des étudiants.

Les formations médicales

La composante médecine accueille 3 210 étudiants, soit 73% des effectifs du secteur santé (4 415), ainsi que 60% des enseignants du secteur santé. En 2005-2006, il y avait 164 places au concours d'entrée en PCEM2 pour la médecine, 34 pour l'odontologie et 27 pour l'école de sages-femmes. Le taux de réussite est de 30,16 %. Ce concours donne également l'accès à l'école de kinésithérapie de Vichy (54 places en 2006). Sur les 16 UFR d'odontologie en France, celle de Clermont est une des plus petites en termes d'effectifs (220 étudiants).

Le doyen de médecine s'est fortement impliqué, au sein de la commission pédagogique nationale des études médicales dont il est le coordonnateur, dans le projet de LMD santé. La mise en place du LMD à Clermont-Ferrand est envisagée à la rentrée 2008 et permettrait une harmonisation des études favorisant un accroissement des échanges européens. En pharmacie, l'offre de formation est peu diversifiée, mais l'UFR a développé un parcours de licence principalement axé sur la nutrition, qui est un succès. Au cours de l'année universitaire 2004-2005, 24 étudiants se sont inscrits en L1, 16 en L2 et 33 en L3. Le parcours L3 paraît attractif puisque la moitié des inscrits sont originaires d'un autre établissement que l'Université d'Auvergne. Dans le futur contrat quadriennal, ce parcours de licence sera organisé conjointement par les deux universités clermontoises, sur deux axes : nutrition et pharmacologie.

Les composantes santé incitent les étudiants à s'engager dans la recherche. Des masters sont proposés et leurs enseignements sont très largement suivis, en particulier par les étudiants en médecine dont les 2/3 sont inscrits en M1. En odontologie, l'existence sur le site de deux équipes de recherche qui rassemblent les trois-quarts des enseignants-chercheurs de l'UFR, dynamise la formation et constitue un atout qui la distingue au niveau national. L'UFR participe activement à l'organisation de deux modules de M1 (douleur et fonction orale et digestion) dans lesquels sont inscrits de nombreux étudiants d'odontologie. Par contre, le nombre d'étudiants en santé validant la deuxième année de Master reste limité (5 à 10 pour la médecine pendant l'internat ou le clinicat). Ce chiffre s'explique par le fait que seuls les étudiants se préparant à une carrière hospitalo-universitaire sont motivés pour le M2 et le doctorat (25 doctorants de pharmacie en 2006-2007).

Les résultats aux examens classant nationaux 2006 ont été très moyens en médecine : si on considère les résultats pondérés par rapport au nombre de présents, Clermont-Ferrand est en 30^{ème} position sur les 41 facultés de médecine qui ont participé aux épreuves. La mise en place tardive de la réforme de l'enseignement du deuxième cycle et la faible motivation des étudiants, dont la plupart se destinent à la médecine générale, expliquent en partie ces modestes résultats. Le remplacement des cours magistraux par des séances d'enseignement dirigés qui préparent directement aux épreuves de l'examen classant national devrait permettre d'obtenir de meilleurs résultats. En pharmacie, l'année 2006 a connu de très bons résultats au concours d'internat avec 12 étudiants reçus sur 15, ce qui la place en troisième position sur le plan national.

En matière de réorientation, la composante médecine a organisé, depuis de nombreuses années, des filières de réorientation pour les étudiants reçus-collés au concours de PCEM1 grâce, en particulier, à une convention avec l'Université Blaise Pascal. Les effectifs réorientés sont toutefois réduits puisque au cours de l'année universitaire 2004-2005, seulement 16 étudiants inscrits en première année de médecine ou pharmacie ont été réorientés en L1 SVS au cours du premier semestre. La même année universitaire, sur les 134 étudiants collés au concours d'accès en P2, 11 se sont inscrits en L2 biologie nutrition de l'Université d'Auvergne avec équivalence de L1, un petit nombre d'étudiants se sont inscrits en L2 dans d'autres UFR de l'université ou dans d'autres établissements. Comme dans beaucoup d'universités, les composantes ignorent le sort de la majorité des étudiants qui échouent aux concours.

Le poids des composantes est déterminant. Les pratiques d'enseignement sont restées classiques en médecine, mais elles ont évolué en odontologie et en pharmacie.

En médecine, l'université avait un important retard dans le domaine des TICE. La situation s'est améliorée récemment, mais l'université ne dispose toujours pas de cellule de production d'outils pédagogiques et la mise en ligne des cours reste très marginale. Les jeunes enseignants-chercheurs de médecine ne participent pas davantage à la production de cours en ligne utilisant qui mettraient à la disposition des étudiants des images diagnostiques, endoscopiques ou chirurgicales. Il devient indispensable à l'UFR de médecine de s'engager dans la voie de la modernisation de ses outils et méthodes pédagogiques.

La situation est différente en odontologie : les étudiants disposent au sein de l'UFR de salles de travaux pratiques bien équipées (simulateurs modernes et équipements vidéo), d'une salle d'enseignement informatisé pour les enseignements dirigés. Ils peuvent utiliser des logiciels professionnalisés (implantologie) et les techniques de la recherche documentaire. Une plate-forme pédagogique permet aux enseignants de mettre en ligne des supports de cours et des références d'articles en anglais.

En pharmacie, l'enseignement théorique est principalement dispensé sous forme de cours magistraux mais, depuis cette année, une plate-forme pédagogique permet de mettre en ligne des supports de cours et offre des outils de communication entre les enseignants et les étudiants. L'université a fait un effort pour équiper des salles de travaux pratiques communes aux deux UFR de médecine et de pharmacie, en particulier pour la microbiologie. Par contre, l'UFR de pharmacie ne dispose pas de locaux correctement équipés pour les travaux pratiques de chimie. En ce sens, une collaboration avec l'Université Blaise Pascal, serait probablement dans l'intérêt des étudiants.

Les formations du domaine tertiaire

Dans le secteur tertiaire, un effort important en terme de pédagogie a été réalisé pour aboutir à une meilleure lisibilité des maquettes. Un seul domaine pour le L Droit, économie, gestion et deux mentions seulement au niveau master sont proposés ce qui évite la dispersion et renforce la cohérence avec la réorganisation générale de la recherche. Un effort a également été fait pour construire une formation en droit et économie, avec un tronc commun pour tous les étudiants et ensuite un parcours droit et un parcours économie.

En droit, la stratégie en matière de pédagogie semble plutôt se lire en terme de projet pour l'avenir et non de bilan : une réflexion s'est engagée sur l'utilité des cours magistraux (dont le nombre a été réduit) et sur leur articulation avec les travaux dirigés. Ainsi a-t-il été décidé, à l'occasion de la préparation du prochain contrat de créer des conférences de méthode en plus des cours et des TD. Elles auront pour objet d'insister sur la culture juridique avec une pédagogie innovante, et devront permettre un travail en groupe.

La composante droit paraît soucieuse du taux d'échec en première année (30% de réussite seulement à la fin du L1 et 50% en L2) ; il sera donc proposé aux étudiants différents types de réorientation (passerelles, licences professionnelles, DU). Une réorientation du droit vers l'AES ou du droit vers l'IUP est aussi possible. Ces efforts ne sauraient dispenser d'une politique d'insertion professionnelle et de réorientation plus globale, dont la responsabilité incombe d'abord à l'établissement.

L'UFR des Sciences économiques et de gestion a engagé son département d'économie sur des thématiques internationales et sur l'économie du développement. Cette spécialisation assure une forte attractivité de la formation et en même temps qu'une grande cohérence avec la recherche. Le département d'économie est en effet adossé au puissant centre d'étude et de recherche sur le développement international (CERDI). Le master 2 d'Économie propose une spécialité recherche avec des effectifs moyens parfois élevés (entre 40 et 68 pour 3 spécialités qui s'adressent en fait à des professionnels, 36 inscrits en M2 recherche en 2006).

En gestion proprement dite, la situation est plus complexe. Des efforts de structuration importants ont été engagés, mais les risques liés à l'éclatement et à la dispersion sont élevés. Trois composantes sont concernées : l'IUT, l'IUP et l'UFR des Sciences économiques et de gestion. Les contenus des formations laissent supposer de nombreux doublons et les tentatives de mutualisation restent rares. Tout cela ne facilite pas la compréhension de l'offre ni celle des effectifs. Par ailleurs, le master recherche en gestion reste très peu attractif (environ 10 étudiants) et les taux de succès très faibles (18%), les doctorants sont très peu nombreux (9 thèses soutenues depuis 2004 contre 22 en économie). L'université et la composante Sciences économiques et gestion doivent impérativement traiter le problème des doublons en gestion et clarifier la situation avec l'Université Blaise Pascal

Les écoles doctorales et la politique en matière doctorale

Une école doctorale des sciences de la vie et de la santé, commune aux deux établissements clermontois a été constituée. Elle regroupe plus de 200 doctorants.

Une école doctorale regroupe les doctorants en Droit, sciences économiques et gestion depuis déjà 7 ans. Elle comprend 230 doctorants. Dans cette école doctorale, une politique d'entrée en thèse existe. De nombreuses demandes d'étudiants pour s'inscrire en doctorat sont recensées, mais l'accès est restrictif. Des formations disciplinaires et transdisciplinaires sont dispensées, avec des conférences de chercheurs français et étrangers, des journées de l'école doctorale en collaboration avec Paris I (Economie du développement), des séminaires de doctorants... L'école doctorale a fait un effort pour se structurer autour d'une thématique liée au PPF Mondialisation et globalisation versus adaptation des règles.

La qualité du suivi de l'insertion professionnelle des docteurs pourrait être améliorée au niveau des écoles doctorales. Ainsi, l'école doctorale de Droit, sciences économiques et gestion ne dispose pas de secrétariat. Celui-ci étant assuré par les laboratoires de recherche, il lui est difficile -et encore plus pour l'établissement- d'obtenir des informations précises et fiables sur l'insertion professionnelle des docteurs. Pourtant, l'annuaire qui existe montre que sur les 77 docteurs formés dans les dernières années, environ 80% ont été recrutés par des organismes internationaux (Banque mondiale, FMI, AFD, ONG) et dans des universités ou organismes de recherche... Il serait intéressant que l'observatoire traite ces informations et les consolide au niveau de l'établissement.

Un collège des écoles doctorales clermontoises a été créé. Il intègre depuis peu toutes les écoles doctorales du site et offrira peu-être une solution au suivi régulier et systématique de l'insertion des docteurs.

La professionnalisation de la formation

L'Université d'Auvergne présente son offre de formation comme essentiellement "professionnalisante". Ceci tient, bien évidemment, au caractère intrinsèquement professionnel des domaines qui la concernent (professions de santé, juridiques et de gestion), à la taille de l'IUT et aux orientations choisies par le département d'économie. Aujourd'hui, 60 % de ses étudiants sont en formation professionnalisante.

En économie et gestion, la professionnalisation des niveaux M et D est réelle et les débouchés, importants. Elle n'intervient pas directement au niveau L : un stage est toutefois possible. Pour le moment facultatif et peu suivi, ce stage est destiné à devenir obligatoire.

En droit, il n'existe aucun diplôme professionnel de niveau bac +3. L'UFR souhaite cependant que certains diplômes universitaires (DU) soient transformés en licences professionnelles (6 licences proposées). Leur mise en place pose problème et le CEVU ne paraît pas souhaiter effectuer des arbitrages. De plus, le nombre d'étudiants concernés ne permet pas de proposer un nombre suffisant de stages. Les projets personnels et professionnels (PPP) mis en place dans le précédent contrat quadriennal, ont été supprimés et n'ont pas été remplacés, si ce n'est par des forums emplois et des journées portes ouvertes. Seul, l'AES propose un module méthodologique de 25 heures en L3, qui inclut un enseignement de conduite de projets et un enseignement de techniques de recherche d'emplois (CV).

L'IEJ est actif, et il est très satisfaisant qu'ait été maintenu à Clermont un site d'enseignement, malgré la réorganisation des centres régionaux de préparation à la profession d'avocats (CRFPA) qui relie Clermont à Montpellier. L'IEJ reste assez dynamique en matière de préparation au concours d'avocats et à l'ENM (plus de 100 inscrits, mais pas de reçus à l'Ecole Nationale de la Magistrature en 2005-2006), avec des intervenants professionnels et universitaires.

L'IPAG (400 étudiants environ, 3 MCF mais, environ 150 intervenants extérieurs et professionnels, avec un budget de 395.000 €) assure des préparations aux concours et participe à la formation en master, principalement le master Monde contemporain, en partenariat avec l'UBP. Il dispose de très peu de postes pour assurer les 5000 heures d'enseignement qu'il dispense (85% du budget de l'IPAG sert à payer les heures complémentaires). Les relations entre l'IPAG et l'UFR de droit ne sont pas claires. Leurs masters peuvent apparaître comme concurrents au niveau des débouchés, puisque certains diplômes conduisent aux mêmes concours (attaché territorial, IRA, contractuel dans les collectivités territoriales...). De plus, il semble que l'IPAG n'offre aucune aide à l'UFR de droit pour la préparation aux concours, contrairement à ce qui se passe avec l'UBP. Très peu d'étudiants ayant effectué des études juridiques se tournent vers les formations aux concours de l'IPAG. Au contraire, des passerelles avaient plutôt été mises en place avec l'IUT pour récupérer des étudiants en situation d'échec. L'IPAG souhaite également proposer une licence professionnelle en matière de sécurité publique, puisque l'ensemble des formations tourne autour de cette thématique ; un petit centre de recherche, non reconnu, a d'ailleurs été créé sur ce thème. Les relations UFR / IPAG mériteraient d'être apaisées au profit de la lisibilité de l'offre de formation.

À l'initiative de son directeur, l'IUT propose des formations professionnelles technologiques à BAC+2 et BAC+3 innovantes, adaptées individuellement aux connaissances des étudiants, répondant aux nouveaux besoins de l'activité économique et évaluées par rapport à leur impact sur l'économie locale. À l'IUT, le développement d'une stratégie en phase avec les engagements des élus, qui répond à des projets à vocation territoriale (Aurillac et Le Puy) et qui reste attractive sur le plan national, est incontestablement une réussite.

L'effort mis sur la professionnalisation ne s'accompagne pas de la mise en place du supplément aux diplômes, et on observe que les potentialités d'APOGÉE en ce domaine ne paraissent pas toutes exploitées

pour décrire les diplômes et les formations en terme de compétences acquises par l'étudiant. Plus précisément, si tous les diplômes sont inscrits dans le logiciel, la description des éléments pédagogiques n'est pas encore totalement réalisée.

L'université présente également des faiblesses dans le suivi de l'insertion professionnelle qui est effectué de façon très inégale. Elle n'avait mis en place, jusqu'à présent, aucun outil officiel de mesure de l'insertion professionnelle des diplômés. Chaque responsable de formation disposait, cependant, de ses propres outils ou réseaux pour suivre ses étudiants diplômés. De nombreuses discussions ont fait état de la création d'un observatoire de l'insertion, mais il se met seulement en place et les enquêtes sur le M ne sont pas encore produites. Cet outil important pour déterminer la pertinence des formations au regard des objectifs de professionnalisation sera, de fait, sans utilité immédiate pour la préparation du contrat quadriennal 2008-2011.

A contrario, les composantes "article 33" sont très avancées dans le domaine du suivi de l'insertion des étudiants. L'IPAG et l'IUP se sont dotés des moyens de mesurer la performance de leurs résultats. L'IUT dispose d'excellents outils de mesure de l'insertion, et il en exploite les résultats pour modifier sa stratégie de recrutement, s'interroger sur l'adéquation des contenus pédagogiques aux besoins socio-économiques, reconsidérer ses partenariats, affiner sa politique de communication. Les formations professionnalisantes peuvent bénéficier de l'appui des associations d'anciens étudiants des masters professionnels, lorsqu'elles existent.

Langues, TICE et crédits libres

Le LMD a été, pour les services centraux et l'exécutif de l'établissement, l'occasion d'initier de nouvelles pratiques, communes à toutes les composantes, et ce, avec plus ou moins de succès. Ainsi en témoigne le travail effectué par le CEVU, sous l'impulsion opiniâtre de sa vice-présidente, pour unifier les pratiques des composantes dans le cadre de la réforme LMD et de la généralisation de la formation aux outils linguistiques et informatiques. Les Commissions Techniques Spécialisées qui ont travaillé sur les dossiers de la Certification en langue et du C2i ont permis une généralisation de la formation et des processus de certification dans les composantes, tout en prenant en considération les exigences particulières de chacune (choix d'une certification différente en langue pour le Droit pour répondre aux exigences des universités étrangères). Ce processus a été soutenu par le renforcement du parc informatique de l'université pour ce qui concerne le C2i.

La politique de formation en langues étrangères laisse cependant transparaître quelques signes de tiraillement, perceptibles dans les comptes-rendus de réunion du groupe de travail. On y note un écart entre le souci de mettre en place une politique cohérente, souligné par la vice-présidente CEVU, et les différents acteurs impliqués qui peinent à entrer dans une dynamique unitaire. L'évaluation étudiante réalisée sous l'égide du vice-président étudiant signale d'ailleurs à diverses reprises un indice de satisfaction peu élevé. Une politique concertée avec l'Université Blaise Pascal, sous la forme d'une mutualisation des ressources du centre de langues, est à encourager.

Devant l'hostilité de certaines composantes à leur mise en place et sur la base d'une perception apparemment floue voire fantasmagique du poids à leur accorder dans la perspective d'une harmonisation avec l'Université Blaise Pascal, la question des crédits libres n'a pas fait l'objet d'un travail suivi du côté du CEVU. Une confusion entre le poids horaire et le poids des crédits semble avoir servi de repoussoir à leur mise en place. Une grande disparité règne entre les composantes, dont certaines proposent la possibilité de valider des crédits libres mais selon des modalités qui ne sont pas toujours clairement établies, ou au contraire clairement rébarbatives, quand d'autres s'y refusent franchement. La lisibilité pour l'étudiant s'avère en conséquence minimale, d'autant qu'une activité ou un enseignement validé une année au titre des crédits libres peut ne pas l'être l'année suivante. Il s'avère nécessaire d'engager une nouvelle réflexion sur ce sujet, sur la base d'un cadre bien circonscrit et défini, afin de permettre la reconnaissance de savoirs et de compétences complémentaires acquises en dehors de la stricte formation disciplinaire.

L'évaluation des enseignements

L'évaluation des enseignements se généralise dans l'université, au fil d'un travail de concertation suivi avec les composantes. Un questionnaire d'évaluation semestriel est proposé, sur support électronique principalement, de façon obligatoire en médecine, facultative ailleurs. Une commission d'évaluation se réunit deux fois par an pour étudier les réponses, mais la publication des résultats semble se faire de façon inégale selon les composantes et la prise en compte des résultats peu visible. Une plus grande harmonisation des pratiques en la matière devrait être engagée et associée aux résultats des enquêtes d'insertion professionnelle. L'évaluation, rendue obligatoire, doit donc pouvoir devenir un outil stratégique pour l'ensemble des filières de l'université et avoir un effet sur le contenu des enseignements. Les Commissions techniques spécialisées pourraient s'emparer de cette question.

Conclusion sur la politique de formation

L'Université d'Auvergne peine à construire une politique cohérente de formation. Il est clair que le renforcement des capacités de pilotage au niveau de l'établissement permettrait d'améliorer la lisibilité de l'offre de formation pour les étudiants, et d'asseoir une meilleure attractivité au plan régional et national. Le travail des équipes de formation dans les composantes, qui ont cherché à rationaliser plusieurs champs disciplinaires, ne permettra pas d'aller plus loin si l'établissement ne les soutient pas fortement.

La stratégie en matière de recherche

L'Université d'Auvergne a favorisé l'émergence d'une stratégie de recherche en s'appuyant sur les dynamiques présentes dans ses trois domaines (santé, droit et économie). Au cours du contrat quadriennal de 2004-2007, l'université a engagé une importante restructuration de la recherche, en rationalisant les thèmes de recherche, en renforçant son potentiel par l'accueil de nouvelles équipes, et en mutualisant les moyens (plateaux techniques). Elle a également développé la culture d'évaluation de la recherche : autoévaluation depuis trois ans et évaluations externes. Ainsi, l'université a sollicité l'avis du Haut comité à la recherche en 2006 et a tenu compte de l'intégralité de ses remarques pour la préparation du contrat quadriennal. De même, elle fait systématiquement appel à des experts extérieurs pour définir les critères d'attribution du BQR. Celui-ci est redistribué sur appel d'offres tous les deux ans ; le taux de prélèvement fixé à 8% a été porté à 12%. Le rapport d'auto-évaluation indique que le BQR favorise l'émergence de nouveaux projets en leur consacrant un financement de l'ordre de 128 930 € (par exemple, il a permis l'éclosion de deux nouveaux projets au sein du Pôle santé).

Aujourd'hui, l'université a rompu avec la politique de saupoudrage des moyens affectés à la recherche et s'engage sur des choix qu'elle fonde sur des indicateurs de résultats consignés dans une base de données détaillée et exhaustive. Ainsi, elle considère dorénavant tout projet de recherche comme un contrat entre l'unité et l'université. Cette démarche a été validée par les conseils.

Certes, la force de la recherche et son développement demeurent marqués de l'empreinte des initiatives individuelles. Mais l'influence des évaluations externes et les pressions de la tutelle, des organismes de recherche et des collectivités locales conjuguée aux nécessités de négocier des moyens financiers, immobiliers, techniques et humains ont favorisé une rationalisation et renforcé l'efficacité de la politique de recherche.

Le domaine de la santé

La recherche se concentre dans le secteur des sciences de la vie et de la santé, avec 18 équipes labellisées. Cinq de ces équipes sont des unités mixtes associées à l'INSERM, une associée à l'INRA, aucune des équipes n'était associée au CNRS jusqu'en 2007. L'université affiche aujourd'hui quatre axes de recherche privilégiés : Génétique et développement, Cancérologie, Nutrition, Neurosciences (par exemple, sur le

traitement de la douleur. Le HCR a noté que « *après des années difficiles durant lesquelles la recherche sur la douleur a été sinistrée sur le plan national, c'est en Auvergne qu'elle a pris un nouvel essor* »).

Le secteur des sciences de la vie et de la santé est, depuis deux ans, le moteur d'un rapprochement entre les deux universités de Clermont-Ferrand. Ce rapprochement s'est matérialisé par la création d'un IFR et d'une école doctorale unique dans le domaine des sciences de la vie et de la santé et, dans le prochain contrat quadriennal, par l'organisation de parcours LMD communs et la création d'équipes de recherches mixtes associées aux deux universités et aux EPST, notamment dans le domaine génétique et développement. Le secteur de la santé est également à l'origine du développement d'outils de valorisation qui implique les deux universités en partenariat actif avec la région Auvergne.

L'Institut Fédératif de Recherche « Santé-Auvergne » a accompli aussi un important travail de rapprochement des deux universités en regroupant toutes les équipes dans le domaine de la biologie santé, ainsi que les équipes INRA. Il participe à la mutualisation au travers de plateaux techniques et à l'animation scientifique du site clermontois.

Le CHU de Clermont-Ferrand est bien classé au niveau national pour ses activités de recherche et contribue à la réputation du site Clermontois, notamment avec la création en 2005 d'un centre d'investigation clinique pluri-thématique de 18 lits et un Centre de recherche en nutrition humaine. Il accueille par également deux centres de référence pour les maladies rares. Le directeur du CHU, très favorable au développement de la recherche clinique, a favorisé des stages d'internes en recherche clinique financés par la DRAS, dans le centre d'investigations cliniques (CIC), le centre de recherche en nutrition humaine (CRNH) ou une unité INSERM (12 en 2 ans). Il envisage, en 2009, de mettre à la disposition de l'université et des organismes de recherche, 8 demi-étages au sein d'un bâtiment hospitalier pour les activités d'enseignement et de recherche. Récemment a été constitué un Comité de Coordination de la Recherche qui regroupe les équipes de direction de l'université, du CHU et des EPST. Il a un rôle stratégique important de mise en cohérence des projets de l'université et du CHU.

Plusieurs équipes de l'Université d'Auvergne participent à des programmes du PCRD : 6 équipes sont impliquées dans des projets sur la thématique de la nutrition ou du vieillissement, une équipe assure la coordination d'un réseau d'excellence européen sur le muscle.

Ces diverses avancées en termes de collaboration entre les équipes des universités et organismes de recherche sont importantes et peuvent encore être développées. Le secteur santé de l'Université d'Auvergne est conscient de ses axes forts, mais n'envisage pas toujours l'intérêt d'une recherche en phase avec d'autres secteurs disciplinaires, comme les sciences de la matière, de l'ingénieur ou les sciences humaines et sociales. Le secteur santé, fort à l'Université d'Auvergne, pourrait gagner en notoriété et en performance s'il était moteur d'une transdisciplinarité ambitieuse.

Le CERDI, UMR CNRS depuis 1996, est un excellent laboratoire dont les activités irriguent largement la formation de la composante économie-gestion. Le choix judicieux dans la définition d'un thème identitaire accompagné d'une stratégie de recrutement adaptée et mue par l'enthousiasme de quelques leaders ont permis de faire émerger un ensemble original de recherche de grande réputation dont l'activité est orientée sur l'économie du développement. L'UFR se trouve cependant confrontée aux questions propres aux unités de recherche de sciences humaines et sociales, c'est-à-dire à la question de la taille minimale d'un laboratoire SHS pour le CNRS et à celle des stratégies nécessaires de concentration. Certes ce laboratoire a une taille déjà importante compte tenu de sa spécialisation. L'avantage compétitif de la spécialisation ne risque-t-il pas d'être mis à mal ? une réflexion sur les évolutions possibles du CERDI est indispensable.

La volonté de développer une pluridisciplinarité dans le cadre de la politique de site se concrétise par une demande de PPF pour soutenir le pôle de recherche sur le développement international autour des problématiques de la mondialisation et impliquer des équipes de droit, d'économie et gestion.

L'Université d'Auvergne s'est récemment attachée à favoriser la création d'un pôle Économie-gestion-droit à Clermont. En associant ses forces à celles d'autres organismes, comme celles de l'École supérieure de

commerce (ESC), l'université contrecarre les difficultés liées aux procédures de recrutement et aux mouvements des enseignants chercheurs qui ont longtemps freiné le développement d'une recherche active en gestion. La création du Centre Régional des Sciences de Gestion est un signe encourageant de structuration de la recherche dans le domaine. Le futur Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (CRCGM) devrait se constituer avec une équipe de l'Université Blaise Pascal et l'ESC de Clermont, autour de trois thématiques : management des produits et marchés financiers (impliquant davantage les enseignants chercheurs de l'IAE), management des mutations organisationnelles (avec l'IUP), management interculturel des organisations (avec l'Université Blaise Pascal). L'université doit aussi tenir compte des résistances très fortes de gestionnaires de l'IAE face à l'ESC (où force est de constater que la recherche au sens universitaire du terme n'existe pas) mais aussi face à l'UBP. La création de ce centre de recherche exigera de gros efforts d'adaptation scientifique et culturelle et un soutien sans faille de l'université à sa composante.

En droit, les difficultés de recrutement ont participé à l'affaiblissement de la réputation du droit clermontois, auxquelles s'ajoutent le difficile passage d'une recherche individuelle vers des thèmes fédérateurs. Pour y répondre, un effort a été fait pour restructurer la recherche autour d'un seul centre, le centre Michel de l'Hospital, qui regroupe les quatre anciens centres qui n'avaient pas la taille critique. Ce centre unique, issu d'une volonté forte de faire collaborer quatre axes de recherche, devrait améliorer la lisibilité du droit au plan national et au plan européen. Au-delà des intentions, il faudra concrétiser les approches transdisciplinaires de la recherche en droit. Ainsi, on peut s'étonner que l'axe "Droit et politique des transitions et consolidations démocratiques" n'accueille pas le centre non reconnu de l'IPAG, qui travaille sur la sécurité essentiellement avec des partenaires dans les pays de l'Est, des académies de police en Ukraine ou dans d'autres pays de l'ancien bloc soviétique.

La stratégie scientifique de l'université n'est pas forcément bien comprise par le secteur du droit. Certains enseignants ou responsables de la composante estiment que l'université s'est essentiellement intéressée au Pôle Santé. Les regroupements en pôles ont d'ailleurs été parfois considérés comme des « baronnies ».

La recherche dans l'IUT est une originalité dans cette université. Le directeur dynamique, charismatique et créatif a facilité la création de connaissances et leur transfert sur les sites de Clermont, Aurillac et Le Puy et l'ensemble doit être considéré comme une réalisation remarquable. La recherche fondamentale et appliquée y est particulièrement active dans la mesure où près de 80% des enseignants chercheurs de l'IUT participent efficacement à 8 équipes de recherche homogènes dans des laboratoires labellisés des universités clermontoises.

En conclusion, la recherche semble donc se restructurer, certes à des rythmes différents selon les secteurs, mais de manière cohérente. Il n'en reste pas moins que la transdisciplinarité reste peu apparente, tout au moins peu mise en évidence. Elle ne constitue pas un axe stratégique. Certaines passerelles ont été signalées (en droit avec la santé par exemple) mais il n'existe pas de programme de recherche conjoint excepté l'effort des juristes qui travaillent avec les économistes et les gestionnaires. Il est peut-être bon de rappeler ici l'intérêt d'avoir sur le site clermontois un pôle universitaire capable de mailler l'ensemble des champs de la connaissance. L'Institut d'Auvergne des Développements des Territoires pourrait devenir un exemple emblématique. Cet Institut, dans lequel la Région investirait, à hauteur de 4 millions €, et où seraient regroupées des formations liées au développement local (en droit, en économie, en géographie donc avec l'Université Blaise Pascal, les écoles d'ingénieurs liées à l'agriculture - CEMAGREF et ENGREF) et qui conduirait à la délivrance de diplômes professionnels (y compris des thèses à caractère professionnel) est intéressant. Mais on peut encore s'interroger sur son articulation avec la stratégie de l'Université d'Auvergne et avec le projet de PRES.

Le nouveau président souhaite consolider ce qui fonctionne, en particulier la base de données sur les activités des équipes avec le recensement des publications, les actions de coopération, les contrats, l'activité au sein du PCRDT, un rapport annuel des équipes. Il souhaite également créer les conditions nécessaires pour généraliser le respect d'une charte d'engagement scientifique. De manière plus large, une politique de développement des publications est prévue, avec des décharges de services.

Enfin, l'Université d'Auvergne développe les axes de recherche que soutient le Conseil Régional et il faut donc poursuivre une forte collaboration dont l'université peut être le pivot.

La stratégie en matière de valorisation

Depuis le début des années 1990, l'Université d'Auvergne s'est engagée dans une politique de valorisation qui vise à conforter l'activité des laboratoires, à offrir des recettes supplémentaires à l'université et à contribuer à la création d'entreprises et d'emplois en Auvergne. Dans le domaine de la santé, la valorisation est une réussite. C'est le seul secteur qui bénéficie du continuum entre la recherche fondamentale, la recherche finalisée (notamment clinique) et la valorisation.

L'université affiche 26 brevets déposés, 26 entreprises créées et 7 en projet, représentant 170 emplois. Elle participe à l'incubateur d'Auvergne (le BUSI), aux Zones d'Accueil Temporaire d'Entreprise (ZATE, 20 entreprises, 1200m²).

Les projets de Maison de l'entrepreneuriat et du Centre d'information et d'intelligence économique se sont concrétisés durant le dernier contrat, mais ils ont manqué de financements.

En 1997, une cellule Recherche-Valorisation interuniversitaire a été constituée. Le pilotage de la valorisation, initialement assuré par les deux universités, est pensé dorénavant à l'échelon régional. La structure « Auvergne Valorisation », née d'un appel à projets ANR, dans laquelle l'Université d'Auvergne joue un rôle moteur a pour vocation de mutualiser la valorisation sur le plan régional et d'intégrer, à terme, le PRES. Les deux établissements ont recruté récemment deux ingénieurs de recherche qui vont visiter tous les laboratoires de recherche pour faire émerger des projets de valorisation. La structure devrait être accueillie dans les locaux de la Maison de l'Europe, avec les services des relations internationales.

Malgré l'approche interuniversitaire et maintenant régionale du sujet, il n'existe pas encore de stratégie commune de valorisation sur le site. On peut s'interroger sur la présence encore active d'associations, tandis que l'université déplore un manque de recettes. D'autre part, la valorisation exigerait l'animation de partenariats forts et une politique de brevets et de la propriété intellectuelle que la taille du site clermontois ne permet pas actuellement.

L'université ne dispose pas en effet d'un portefeuille de brevets suffisants pour en tirer des bénéfices. Les bénéfices actuels équilibrent les dépenses de l'université inhérente à la gestion de ses brevets. L'université souhaite renégocier les conventions avec les EPST concernant le dépôt des brevets et étudie un mode de calcul des conventions au coût réel. D'autre part, les autres secteurs que celui de la santé ne valorisent pas suffisamment leurs activités. Bien que le CERDI soit le fer de lance de la recherche en économie, le département d'économie pâtit d'une faible capacité apparente à générer des ressources propres à travers les contrats. La majorité des ressources proviennent de la part contractuelle du ministère et du CNRS et les responsables ignorent la part de ces ressources dans le budget total du CERDI. Une demande ANR a été soumise pour la première fois en 2007. Aucun programme européen de type 6ème PCRD ou Europaid n'a été développé. La lourdeur de ces programmes a été invoquée comme frein majeur, et on peut espérer que la structure renforcée de valorisation et de site pallie cette faiblesse. La valorisation ne peut se penser raisonnablement qu'en termes de site clermontois, auvergnat et au-delà avec Rhône-Alpes notamment.

Enfin, l'université devrait porter attention au risque de dérive que pourraient avoir les composantes, notamment en biologie-santé, de trop favoriser les axes de recherche valorisables. Il appartient à la direction de l'établissement de veiller au bon équilibre des types d'activités de recherche comme il lui est recommandé de s'engager dans une politique de maîtrise de ses sources de recettes.

La stratégie en matière de relations internationales

La politique des relations internationales a longtemps été menée dans les composantes dont l'activité consistait essentiellement à développer des formations délocalisées. Le bilan fait état d'un nombre de co-

tutelles de thèses faible (4 en tout) et d'une mobilité étudiante sortante très limitée. Le BQR ne participe pas au financement d'un axe ou d'une politique de recherche internationale et l'Université ne disposait pas de cellule Europe identifiée. Celle-ci est prévue dans la nouvelle configuration et elle qui sera reliée fonctionnellement et géographiquement au service chargé de la valorisation.

L'université s'organise dorénavant pour affirmer une stratégie internationale. Elle a instauré une commission des relations internationales, composée de représentants des composantes et d'un représentant de la Ville autour du Vice-président chargé de la politique générale des relations internationales. S'appuyant sur les nombreuses initiatives et activités des composantes, véritables acquis de l'université dans le domaine des relations internationales, la commission propose une politique qui s'organise autour de 4 axes :

- l'accueil et l'insertion des étudiants étrangers où l'engagement de l'université s'est surtout concrétisé par l'organisation de l'enseignement du Français Langue Étrangère ;

- les échanges Européens et la procédure Erasmus (60), que chacun s'accorde à considérer comme un échec relatif et cela, même si la Région envisage une aide à la mobilité Erasmus.

- les échanges avec l'Amérique du Nord, justifiés par quelques actions historiques du secteur médical (États-Unis, Canada) ;

- les échanges avec la Chine, qui représentent un flux d'étudiants important, concrétisés par des accords qui impliquent l'IUT et l'IUP ainsi que le CERDI dans le cadre du collège doctoral Franco Chinois.

Cette commission des relations internationales, dont la composition reste trop partielle, devrait dépasser le cadre des formations et intégrer les échanges internationaux des chercheurs. Le rapport d'auto-évaluation identifie un levier intéressant dans "l'attribution de subventions aux composantes en deux vagues annuelles. Ces moyens alimentent des projets qui doivent entrer dans le cadre de la politique de l'Université". Cette procédure n'affranchit pas l'université d'accorder les moyens d'incitation financière adéquats.

Les politiques de formations à l'international existent, mais elles sont propres aux composantes. En économie, les responsables estiment ne pas pouvoir garantir la qualité de leurs diplômes s'ils étaient exportés à l'étranger. Très impliqué dans la recherche et le développement de la formation continue de fonctionnaires ou d'experts d'organismes internationaux, le personnel actuel ne pourrait s'investir dans une délocalisation de qualité. Au contraire, l'IUT, l'IUP et l'IAE estiment que l'exportation de la formation est possible et nécessaire. L'IUT a construit un partenariat pour valider un DUT en 3 ans parallèlement au diplôme chinois de Dazuan qui concernerait 150 étudiants dont 10% viendront à Clermont. L'IAE a délocalisé 2 groupes à Casablanca dans une institution privée depuis 1995. L'IUP a acquis depuis 1993 une grande expérience dans les échanges internationaux (stage à l'étranger obligatoire pour tous les étudiants) et dans la pratique des délocalisations qui représentent environ la moitié de son effectif (Biélorussie Roumanie, Ukraine et Russie).

En droit, il n'existe pas de diplômes internationaux (au sens de l'arrêté de 2005), mais des formations délocalisées, donc exportées en tant que telles à l'étranger (ex. au Maroc pour la formation de juristes d'affaires, et en Algérie pour la formation des membres des tribunaux de commerce, qui est une formation continue). Ces initiatives intéressantes mériteraient d'être intégrées dans une stratégie universitaire, ou tout au moins, collective, pour éviter une dispersion des forces enseignantes.

En conclusion, ni les formations délocalisées à l'étranger ni les conditions de délivrance des diplômes ne sont évaluées par l'établissement. L'université aurait avantage à produire une charte de qualité qui préciserait clairement les conditions de réalisation et de délivrance des diplômes. Il conviendrait par ailleurs d'initier un dialogue avec les composantes pour définir une stratégie claire et harmonisée dans ce domaine. De la même manière, des projets de co- ou double diplomation pourraient bénéficier cette fois aux étudiants de Clermont et renforcer l'attractivité des formations. La faible mobilité Erasmus, qui semble contrebalancée par les stages à l'étranger, pourrait faire partie des préoccupations à venir. La nécessité d'avancer vers une vision plus stratégique de l'international est à mettre en place. Compte tenu du grand dynamisme et de la mobilité des directeurs de l'IUP et de l'IUT, mais aussi du caractère intrinsèquement international des

économistes et de leur excellence dans ce domaine, ces composantes pourraient contribuer activement au débat, améliorer la qualité et développer les retombées de leurs actions pour l'ensemble des étudiants et du personnel.

La stratégie en matière de vie de l'étudiant

Les actions concernant la vie de l'étudiant à l'Université d'Auvergne s'apparentent davantage à une convergence de bonnes volontés qu'à une stratégie d'établissement. Il en résulte encore une fois d'importantes disparités entre les composantes. Des efforts notables dans l'accueil et l'information des étudiants sont certes notés, mais les pratiques facultaires rendent illisible l'unité de l'université. La vie étudiante demeure fortement teintée de corporatisme. Ainsi, la qualité de l'information fournie aux étudiants varie selon chaque site Internet des composantes. Si la vie étudiante est une question estimée légitime par l'Université d'Auvergne, elle n'est pas comprise comme un atout et l'institution n'a pas de vision qui permette une véritable dynamique de projet. En revanche, La ville et l'agglomération de Clermont-Ferrand font des efforts notables en matière de logement, de soutien à la vie culturelle et associative, et d'information sur le site clermontois.

Les services à l'étudiant de l'Université d'Auvergne sont en réalité "externalisés" à l'université Blaise Pascal. De plus, l'Université d'Auvergne délègue l'animation de la vie de l'étudiant au vice-président étudiant, aux syndicats et associations étudiantes, et donc à des étudiants forcément de passage, et qui se retrouvent seuls face aux composantes. Cette situation renforce le poids facultaire et prive la présidence de moyen d'action. Par ailleurs, malgré l'excellence des services interuniversitaires, leur rattachement à l'un ou l'autre établissement est un frein à l'émergence d'une véritable politique au service de l'étudiant.

Gouvernance et gestion

Depuis sa création, l'université a été fortement marquée par un modèle de gouvernance confédéraliste où la stratégie de développement dans les domaines de la formation, de la recherche, du transfert et du rayonnement international était largement définie et décidée dans les composantes et souvent le résultat d'initiatives individuelles. Or, dans un contexte moderne d'attribution des moyens où les processus contractuels et normalisés ont pris le pas sur les démarches de « guichet » et où les indicateurs et logiciels de répartition ont automatisé les attributions, l'interlocuteur privilégié des financeurs est l'établissement. Celui-ci se doit de définir sa politique de développement, ses stratégies, ses critères d'évaluation, de répartition. C'est probablement la raison qui, dans un contexte global de stagnation des effectifs universitaires et de ressources déjà jugées insuffisantes, a amené les porteurs de projets de l'Université d'Auvergne (animateurs de pôles, responsables de laboratoire et de composantes) à souhaiter l'émergence d'une véritable politique d'établissement pour faire face à la nécessité de mobiliser des moyens nouveaux. À cette fin, la mise en place d'outils d'observation, de méthodes d'analyse et d'évaluation et la définition de modes de concertation et de décision, s'est imposé.

C'est donc très récemment, avec la mise en chantier de la LOLF, que l'université s'est organisée pour engager un processus de réflexion et de concertation susceptible d'aboutir à la définition d'une politique d'établissement. L'université a révisé ses statuts pour les rendre propices à l'existence d'un gouvernement responsable qui se concerta pour définir et faire valider sa politique tout en maintenant une large capacité d'initiative et de gestion aux composantes.

Elle a organisé sa gouvernance de façon à y associer pleinement toutes les composantes et tous les acteurs de l'établissement. On trouve une organisation sur un modèle classique renforcé par de vastes structures d'aide à la décision, les commissions techniques spécialisées.

L'équipe présidentielle est composée d'un président entouré de vice présidents de conseil qu'il propose et de vice présidents fonctionnels qu'il désigne ; le conseil de gouvernance, qui associe les responsables de composantes à la présidence, est l'instance privilégiée de la démarche de pilotage de

l'établissement. Il se réunit pour débattre de la répartition de la DGF, du budget, des créations d'emplois, du projet de quadriennal, ... ; Les conseils statutaires (administration, conseil scientifique et conseil des études et de la vie étudiante), susceptibles d'être lieu de débat et de validation de la politique et des stratégies de développement de l'université, sont pour l'essentiel des lieux d'information, qui entérinent massivement les propositions de la présidence.

Les commissions techniques spécialisées

En complément de cette organisation, l'université a cherché à instaurer une dynamique inter-composantes. La mise en application de la LOLF et la meilleure identification et utilisation des crédits qui lui est associée, a été l'occasion de renforcer la concertation et de chercher à favoriser la transparence.

À cette fin, l'université a mis en place des commissions techniques spécialisées (CTS). Ces commissions, dont le rôle fait l'essentiel du règlement intérieur dans sa dernière version, ont été conçues pour l'élaboration du projet et ont remplacé les anciennes structures (commissions diverses). Elles ont vocation à assurer le suivi des politiques de l'établissement. Dans leur composition, elles associent élus et services de toutes les composantes, enseignants-chercheurs, IATOS et étudiants. À la fois ouvertes et formalisées, ce sont de véritables lieux de débats démocratiques interdisciplinaires.

Il a été créé cinq commissions techniques spécialisées : patrimoine immobilier ; pédagogie et vie étudiante ; documentation ; recherche ; pilotage. Chacune d'elle met en place des groupes de travail thématiques (formation continue, international, ...). De nombreuses réunions, véritables lieux de débats inter-composantes, ont été organisées. Leur travail prioritaire a porté sur la définition des indicateurs et la constitution des stocks de données qui permettront de constituer les bilans préalables à une démarche de qualité et d'autoévaluation et fourniront les données utiles à la décision. La CTS du patrimoine fonctionne d'ores et déjà de façon intéressante, sinon optimale.

L'équipe de gouvernance constitue la commission de synthèse du travail des CTS. Elle étudie les tableaux de bord et propose les synthèses, identifie les facteurs de changement puis envisage les actions et les axes de développement. À l'heure actuelle, elle a analysé le travail accompli par les CTS « patrimoine » et « pédagogie ». Ce n'est qu'en septembre prochain qu'est envisagé l'examen des objectifs, priorités et mode de suivi du contrat quadriennal.

La mise en œuvre laisse cependant l'expert interrogatif. La démarche de pilotage, récemment entamée, n'en est qu'à la définition des indicateurs et arborescences. Aussi, si l'on se doit d'apprécier la véritable révolution que constitue l'installation des CTS, on peut craindre que les moyens humains permanents actuellement affectés à ces commissions soient notablement insuffisants pour alimenter efficacement les systèmes d'information envisagés d'autant que les réservoirs de données de base que pourraient constituer les fichiers issus des applications informatiques utilisées dans les services gestionnaires ne constituent pas actuellement une ressource. En effet, la recherche d'efficacité, concrétisée par la mise en place et le fonctionnement des CTS, contraste avec la situation des données TIC au service du pilotage. Les opérations diverses de gestion s'appuient sur les applications nationales (APOGEE, HARPEGE, GEISHA, NABUCO). Mais, il s'avère que les systèmes d'information ne sont pas coordonnés entre eux, qu'aucune règle de saisie n'a été élaborée au préalable, et que pour les rendre fiables, il faudrait définir avec chaque utilisateur (composantes, services centraux) des règles de saisie pour chacun, domaine par domaine. L'introduction récente de ces outils, la dispersion des opérateurs et l'absence de pilotage technique auquel s'ajoute les difficultés liées à la gestion par un service interuniversitaire rattaché à l'Université Blaise Pascal, le CIRI, sont en partie responsables de l'utilisation partielle des données. Un effort considérable devra être fait pour progresser dans ce domaine, d'abord au niveau de l'Université d'Auvergne (en lançant un audit, par exemple), puis au niveau de l'interuniversitaire. Une réflexion sur l'interopérabilité des applications et une mise en perspective de l'ensemble, serait non seulement un instrument essentiel au pilotage de l'établissement mais un élément de communication et de cohésion important à tous les niveaux.

La gestion des ressources humaines

Malgré son engagement dans ce domaine, l'université a du mal à imposer sa politique de gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne les enseignants chercheurs, bien que l'on puisse découvrir dans le contrat quadriennal 2004/2007, cet engagement de l'université, « *Pour anticiper et mieux accompagner le renouvellement de ses effectifs, l'université poursuivra sa politique de redéploiements et de repyramidage d'emplois* », l'université précise elle-même que « *les redéploiements d'emplois entre composantes sont limités, - 3 composantes dérogatoires avec chacune un stock d'emplois fléchés -IUT, médecine, odontologie - il reste essentiellement le droit, les sciences économiques et de gestion et la pharmacie et à un degré moindre l'IPAG* ». Les redéploiements sont de fait exceptionnels et se font intra composante.

Les profils des emplois sont publiés sur le site de l'université, mais si la règle veut que les présidents des commissions de spécialistes soient associés à l'établissement des profils, certains présidents déclarent « découvrir sur le site Internet de l'université le profil des emplois publiés alors que la commission qu'ils président devra statuer sur les candidatures ».

Le secteur santé porte une attention particulière au recrutement de ses enseignants. La composante médecine a créé une commission d'audition composée de tous les membres du conseil d'UFR, un directeur d'unité de recherche et le directeur de l'IFR des Sciences de la Vie et la Santé. Cette commission analyse la production pédagogique et de recherche du candidat, ainsi que son activité de soins. Elle fonctionne depuis plusieurs années et a permis d'établir une prospective des emplois et une politique de recrutement hospitalo-universitaire. Les candidats sont titulaires de l'HDR.

L'UFR des Sciences économiques et de gestion conduit une politique de recrutement national et international d'enseignants et de chercheurs. Cependant, très peu de recrutements ont été opérés depuis 15 ans. La composante rencontre des difficultés pour faire venir à Clermont des chercheurs de haut niveau. La notoriété du CERDI permet d'y pallier momentanément. Reste qu'il existe dans la composante un déséquilibre entre les étudiants et les enseignants. Les enseignants sont plus nombreux là où les effectifs sont les plus réduits et inversement. Par exemple, 80% des étudiants sont en gestion à l'IAE et 20% en économie, 40% des enseignants chercheurs sont en économie. L'IUP connaît aussi une situation alarmante (seulement 12 enseignants-chercheurs dont 4 professeurs d'université et très peu d'enseignants de la section gestion qui correspondent aux parcours choisis). Une des spécialités repose sur un seul permanent (cas de la logistique). Cette situation, encore supportable aujourd'hui, peut rapidement nuire à la qualité de la formation et aussi de la recherche de cette composante.

L'UFR de Droit souffre d'une difficulté liée aux mécanismes de recrutement des enseignants chercheurs, principalement des professeurs : il est difficile de stabiliser une équipe dans les sections 01 et 03 ; il n'y a pas de problèmes pour le moment en histoire du droit et en droit public, mais il y en a en droit privé. Cette situation (qui n'est pas un cas particulier en France) pénalise la structuration de l'offre de formation, en particulier pour construire une politique de formation à moyen terme. On note la quasi-absence de soutenance de HDR, que l'université n'a pas encouragée.

En ce qui concerne les personnels IATOS, l'essentiel des moyens est réparti dans les composantes pour les besoins de la recherche, de la formation et de l'administration ; plus de la moitié au sein du pôle santé, l'autre moitié en parts sensiblement égales entre le pôle tertiaire, l'IUT et les services centraux. Une très large autonomie est laissée aux composantes dans la gestion des personnels. Celles-ci décident des affectations fonctionnelles, des formations, des recrutements sur ressources propres. Pourtant, la réglementation prévoit que les personnels IATOS relèvent d'une politique d'établissement et non de décisions de composantes et qu'il appartient aux présidents d'affecter les moyens en personnel dans les UFR.

On constate cependant une véritable inflexion de la politique générale des demandes de postes IATOS. L'augmentation modeste des emplois (3% en 4 ans) a été compensée par une véritable recherche de postes à profils spécifiques et une réelle politique de requalification des emplois. Les postes créés le sont en majorité en catégorie A, et mieux adaptés aux besoins avec davantage de demande de postes techniques que de postes administratifs.

Mais, malgré la volonté présidentielle de renforcer les services centraux et de bien caractériser ses emplois dans le sens d'une valeur ajoutée, leur volume, même s'il est en augmentation, reste faible. Il est urgent que l'université se dote d'une véritable politique de ressources humaines. L'élaboration des profils de postes a été engagée, elle doit être maintenant confortée par une politique d'établissement.

L'articulation entre les services centraux et les services administratifs des composantes s'avère encore difficile et les bonnes relations fonctionnelles et humaines ne se départissent pas d'une certaine défiance institutionnelle. La politique de requalification des services centraux accentue le décalage entre une administration centrale qui se structure, se diversifie, se spécialise et se rationalise et une administration locale qui reste généraliste et répond avec les moyens du bord aux sollicitations du centre, ne comprenant pas la stratégie et les enjeux généraux. Le lien entre l'échelon central qui gère une mission et l'échelon local qui la met en œuvre n'est pas établi et met en évidence les problèmes que pose une gestion facultaire qui disperse les forces non seulement d'un point de vue quantitatif mais surtout qualitatif. La diversité observée dans l'utilisation d'APOGÉE par les composantes en est un exemple pratique. Les zones qui n'intéressent pas la gestion directe des étudiants ne sont pas renseignées, limitant ainsi leur utilisation à la seule gestion à l'intérieur de la composante.

La mise en place des CTS, en ce qu'ils créent un lieu de dialogue et de construction de projets, constitue une initiative prometteuse pour une meilleure connaissance des enjeux et de la politique de l'établissement partagée par tous et pour une meilleure participation. Elle devrait compléter l'information descendante apportée par le site intranet. Enfin, la formation continue des personnels doit s'inscrire dans une véritable politique de gestion des ressources humaines et aller au-delà de la préparation aux concours et de la culture administrative et permettre de faire partager des valeurs qui procèdent d'une démarche qualité appropriée par chacun.

La politique financière

Elle est définie dans la lettre de cadrage qui ne constitue pas un acte de politique universitaire, la préparation du budget est un acte de simple gestion. La lettre de cadrage demande à chaque composante de reconduire un montant de dotation globale de fonctionnement identique à celui de l'exercice précédent et d'évaluer de la part des ressources propres en s'appuyant sur le suivi des encaissements des derniers exercices.

La répartition de la DGF entre composantes a été établie sur la base d'une simple transposition du SAN REMO national, légèrement corrigé par un facteur « *petite structure* ». Le budget des services généraux et centraux est défini par le simple prélèvement d'un pourcentage sur les dotations de fonctionnement des composantes (à l'exception de l'IUT, le taux est uniforme) ; Seuls 20% des droits universitaires sont mutualisés.

À propos de la gestion budgétaire, chaque composante bénéficie de ses propres services financiers. Le choix d'un nouvel outil de gestion financière et comptable (SIFAC) devra s'accompagner d'une campagne de formation solide aux procédures et non seulement de simples guides. La maîtrise des relations aux très nombreuses associations abritées par les composantes n'est toujours pas amorcée ce qui ne donne pas une bonne lisibilité des recettes, dont l'université doit avoir l'étroite maîtrise.

En conclusion, l'excellente situation de la trésorerie et des réserves ne reflète que la prudence des gestionnaires des composantes.

La communication

La communication institutionnelle, les relations avec la presse, les relations avec les institutions régionales dans le cadre de manifestations développées en partenariat, l'animation du site Internet et de l'intranet et la conception des documents et insertions publicitaires sont sous la responsabilité du président, d'un enseignant chargé de mission à la communication et d'un agent contractuel à temps plein. Cette modeste cellule est au centre d'une organisation de la communication dans laquelle les composantes développent leur propre site, leurs propres documents promotionnels, leurs propres démarches à travers des

cellules de communication dont la dimension est parfois disproportionnée (cinq agents pour l'IUT), comparée aux moyens de l'université, et qui ne respectent pas toujours la charte graphique adoptée par l'université.

La gestion du patrimoine

L'université se mobilise politiquement et met en place de gros moyens pour gérer son patrimoine. À défaut de schéma directeur du patrimoine, il y a une programmation annuelle réelle (sur un calendrier long : d'avril à décembre et avec un contenu large), avec présentation de fiches de procédure précises, le tout étant présenté devant un CTS qui réalise un travail efficace qui fait l'objet d'un compte-rendu en CA.

Ce sont les composantes qui assurent la responsabilité du quotidien (petite maintenance, responsabilités du «locataire») grâce à leur personnel d'exécution. L'université prend en charge les travaux prévisionnels lorsque les composantes n'ont pas de personnel qualifié. L'équipe responsable du patrimoine utilise des logiciels utilitaires de premier niveau qui privilégient le coup par coup plutôt qu'un outil intégré qui donnerait une meilleure maîtrise de la connaissance et de la gestion des installations.

Il n'y a pas de problème particulier en ce qui concerne les maîtrises d'ouvrage ou les conduites d'opérations et il faut souligner le bon fonctionnement des groupements de commande.

Les impératifs pour une évolution

Les présidents successifs de l'université d'Auvergne ont affirmé, avec assurance et talent, une stratégie d'évolution ambitieuse et volontariste. Concrètement, leurs efforts ont surtout favorisé l'éclosion de projets réalisés en commun. Mais, avec la mandature qui se termine, on a assisté à l'installation d'une véritable dynamique collective, génératrice de projet de développement, dans laquelle s'inscrit la nouvelle présidence et son équipe, dynamique qu'il conviendra d'amplifier.

Moderniser la gouvernance, favoriser les projets collectifs est une entreprise ambitieuse qui nécessite de grands bouleversements tels :

- Le développement des outils collectifs d'évaluation et d'analyse indispensables à l'émergence d'une vision prospective adaptée, d'un pilotage modernisé. Or, la création de ces outils ne peut se faire rapidement que, par prélèvement de moyens dans les composantes ;

- L'incitation au débat démocratique en proposant aux conseils l'examen critique des éléments qui constituent et conditionnent l'évolution et la vie de l'université. C'est une réduction du pouvoir politique assuré aujourd'hui par la réunion des directeurs de composantes (équipe présidentielle + responsable de composante).

- La redéfinition des espaces d'intervention des composantes, leurs contributions à l'émergence et à l'élaboration des projets collectifs.

Les services interuniversitaires

Un point particulier doit être soulevé, concernant les services interuniversitaires. Dans leur ensemble, ces services, hormis celui de la santé interuniversitaire qui est naturellement géré par l'établissement doté de la compétence santé, sont de la responsabilité de l'Université Blaise Pascal. Sans remettre en cause leur intérêt, l'Université d'Auvergne semble plutôt mal à l'aise avec des services qui lui sont proposés par une université prestataire, et sur lesquels elle n'a pas de maîtrise. Les interrogations des enseignants-chercheurs et des services de l'Université d'Auvergne sur le fonctionnement du CIRI montrent que le système de gestion de ce service n'est pas forcément optimal pour eux, alors que le CIRI est un élément fondamental pour le site clermontois. Pour autant, l'université ne réclame pas la scission des services interuniversitaires, mais plutôt la constitution de services profitables aux deux établissements en toute équité.

La bibliothèque communautaire et interuniversitaire (BCIU) constitue un ensemble de bibliothèques qui travaillent en réseau et se complètent. Si l'on doit se féliciter de la richesse d'un tel dispositif qui réunit toutes les ressources documentaires du site, qu'elles soient destinées à la lecture publique ou au travail universitaire, on peut s'inquiéter des difficultés que son ampleur peut susciter lors de la constitution de collections répondant aux besoins d'un public très diversifié. Pour mener à bien leur mission dans ce vaste ensemble, les différentes sections visitées (droit et médecine en particulier) ressentent la nécessité d'une véritable politique documentaire élaborée et soutenue par l'université. Le développement de la documentation électronique, essentielle pour les disciplines couvertes par l'Université d'Auvergne, exige des choix qui engagent de plus en plus de moyens financiers et nécessitent l'organisation d'un large partage de ces ressources pour les rentabiliser. A l'heure actuelle, il n'existe pas de commission bibliothèque ou de commission documentaire réunissant enseignants, chercheurs et bibliothécaires, qui permettrait de définir des priorités, des objectifs et une politique d'achat ou d'abonnement.

Cette absence de politique documentaire globale conduit à un éclatement de la documentation : quatre sections en droit et des achats documentaires à la charge des équipes de recherche et conservées sur place, par exemple. Ces pratiques vont à l'encontre de la politique de réseau développée depuis plus d'un siècle à Clermont-Ferrand.

Sans vouloir dramatiser une situation déjà fort compliquée compte tenu du projet de très grande bibliothèque à la fois universitaire et intercommunale, il paraît que seule une réflexion d'ensemble au niveau de l'université, relayée efficacement dans les composantes peut permettre une sortie de l'impasse. Sans politique documentaire claire et surtout forte, avec une « volonté centrale », ce problème peut avoir des conséquences préjudiciables pour les étudiants et les enseignants, et globalement pour la formation à Clermont I. Il faut une stratégie en termes de développement de la documentation électronique, de rationalisation des achats et des abonnements. Actuellement, c'est une logique de coûts et non une logique de besoins, une logique financière qui prime tout et qui sert d'indicateurs. Il est impératif de lier documentation, pédagogie et recherche au sein d'une stratégie globale.

Recommandations

Les recommandations suivantes s'inscrivent dans la perspective de l'évolution de l'université et du site universitaire de Clermont-ferrand.

- Rendre irréversible, au niveau de la présidence, la dynamique collective qui vient de s'installer en favorisant l'émergence de projets collectifs au service d'une stratégie d'établissement, et en mettant à profit par mutualisation, les acquis positifs et divers existant dans chaque composante. En ce sens, les Commissions Techniques Spécialisées mises en place par l'établissement sont tout à fait de nature à renforcer, dans une culture de dialogue, les capacités de pilotage de l'université.

- Construire une véritable politique d'établissement cohérente, de formation et d'harmonisation des pratiques pédagogiques .

- Rendre l'évaluation des formations et des enseignements obligatoires dans toutes les composantes ;

- Mettre en œuvre une véritable politique d'insertion professionnelle des diplômés et de réorientation, dans toutes les composantes, avec la création de l'observatoire ;

- Développer dans toutes les composantes les outils de TICE, avec un effort tout particulier en médecine ;

- Traiter le problème des enseignements de gestion en doublon et clarifier la situation avec l'UBP ;

- Repenser complètement la politique des langues en concertation avec l'UBP et une mutualisation des ressources du centre d'apprentissage des langues ;

- Reprendre sur la base d'un nouveau cadrage rigoureux, en harmonisation avec l'UBP, la mise en oeuvre de la validation des crédits libres pour qu'elle soit lisible et attractive pour l'étudiant.

- Lancer de façon prioritaire des programmes de recherche pluridisciplinaires en les adossant à ses domaines reconnus en recherche, afin de contribuer à la structuration d'une politique de site, notamment :

- Dans le domaine de la santé, non seulement avec les sciences de la vie, mais aussi avec les sciences de la matière et de l'ingénieur, ainsi qu'avec les sciences humaines et sociales de l'UBP ;

- Dans le domaine du développement et des problématiques de mondialisation ;

- En soutenant le projet de Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management.

- Compte tenu de son expertise dans le domaine de la valorisation, l'Université d'Auvergne doit avoir un rôle moteur au niveau du site - seule dimension crédible - pour mener une politique ambitieuse de partenariats industriels forts en l'associant à une politique de brevets et de propriété intellectuelle et ce en partenariat avec Blaise Pascal et la Région. Mais, dans le même temps, l'Université d'Auvergne doit résoudre le problème des multiples associations abritées par certaines composantes. La persistance d'une telle situation, outre son caractère illégal, sera un handicap pour une politique de site transparente.

- L'université doit s'organiser pour développer une véritable stratégie internationale d'établissement en tirant parti de l'expertise d'ouverture internationale de certaines composantes ou centres de recherche. Elle doit procéder à une évaluation systématique des programmes et en mettre en place une charte de qualité qui préciserait les conditions de réalisation et de délivrance des diplômes en partenariat international. Sa participation, mais aussi celle du site clermontois en général, aux programmes européens est très faible. Aussi, elle doit s'investir dans une politique dynamique de participation aux programmes du 7^{ème} PCRD et créer, au niveau du site, en relation avec le service valorisation, une Cellule Europe d'ingénierie de projets, venant en appui aux équipes de recherche

- L'université doit considérer que la politique de vie étudiante est partie intégrante de la conception d'une stratégie d'établissement. Portée plus spécifiquement par une vice-présidence étudiante, elle doit être intégrée dans la gouvernance générale de l'université. En ce sens, elle ne peut être seulement traitée « en délégations de service » par les composantes et leurs associations d'étudiants. Cette approche politique serait confortée si l'université était totalement impliquée dans la responsabilité des services interuniversitaires pour les étudiants qui sont ressentis comme externes à l'établissement.

- La démarche de pilotage de l'établissement récemment installée doit être saluée mais doit être consolidée.

- en affectant, par redéploiement des composantes vers les services centraux, les moyens humains de haut niveau nécessaires à la gouvernance de l'établissement (notamment pour les CTS) ;

- en reconsidérant l'organisation actuelle du traitement informatique des données au service de ce pilotage en interne mais aussi dans sa relation avec le CIRI. Le lancement d'un audit sur ce sujet est vivement recommandé ;

- en se dotant d'une véritable politique de GRH des personnels BIATOS, avec probablement la création d'une direction des RH s'inscrivant dans un système relationnel entre les services centraux et les services administratifs des composantes. Cette GRH doit désormais, en cohérence avec la mise en oeuvre des profils de poste, assurer la formation continue des personnels dans une démarche qualité appropriée par chacun.

- Enfin, l'université doit se doter d'une véritable politique financière d'établissement qui ne doit pas être l'addition des politiques des composantes. En ce sens, la préparation du budget ne doit plus être un simple acte de gestion et la lettre de cadrage doit devenir un acte de politique universitaire. La maîtrise des relations aux très nombreuses associations abritées par les composantes n'est toujours pas amorcée, empêchant l'université d'avoir l'étroite maîtrise de ses recettes. Il est instamment demandé à l'université de se mettre en règle avec la légalité, comme le recommandait le rapport de l'IGAENR.

L'université d'Auvergne et l'avenir du site Clermontois

Depuis deux ans, un effort manifeste de rapprochement entre les deux universités de Clermont-Ferrand est engagé dans le domaine des sciences de la vie et de la santé. Ce rapprochement s'est matérialisé par l'organisation de parcours LMD communs, par la création d'un IFR et d'une école doctorale unique et par la création d'équipes de recherches mixtes associées aux deux universités et aux EPST, notamment dans le domaine de la génétique avec un projet d'UMR.

Les deux universités sont actuellement très impliquées dans la constitution du PRES. Celui-ci constitue une étape et, à terme, il est raisonnable d'envisager une fusion des deux universités. Mais la fracture qui s'était faite dans les années 70 sur des critères autres que scientifiques sera difficile à dépasser et le chemin qui conduit à la réunification sera long car ce projet encore loin d'être partagé dans l'ensemble des établissements, particulièrement à l'Université d'Auvergne. Il convient également de rester prudent. Le PRES pourrait constituer un frein à la fusion s'il venait, par exemple, masquer les forces de l'Université d'Auvergne dans le domaine tertiaire ou celles de l'Université Blaise Pascal, en lettres et sciences humaines. Certaines composantes, comme le droit, estiment qu'il existe d'autres moyens, plus efficaces, de coopérer. De nombreux enseignants-chercheurs considèrent que, dans un premier temps, il faudra développer les collaborations scientifiques entre les deux établissements, constituer des équipes intégrant des enseignants-chercheurs et des chercheurs des deux universités, renforcer les plateaux techniques, bref constituer une « université fonctionnellement unique » avant de parler d'université unique.

Puisque l'objectif affiché plus ou moins volontairement selon les universités est d'aboutir à la création d'une seule entité, plusieurs questions se posent :

Faut-il attendre que les modes de fonctionnement et mentalités des universités évoluent ?

Faut-il que le PRES constitue la structure intermédiaire, qui assure en douceur la transition ?

Faut-il soutenir la démarche en imposant rapidement un processus de création d'une université nouvelle, innovante dans sa conception, adaptée aux missions et ambitions du monde moderne ?

Les projets fédératifs et les sources d'excellence communes existent mais comment les animer ? qui prend l'initiative de les piloter ? quel outil pour fédérer un axe fédérateur ? Le PRES peut-il être le lieu d'animation de projets fédérateurs ?

Les deux établissements doivent regrouper leurs forces dans un contexte de concurrence nationale et internationale afin d'acquérir une vraie notoriété dans un ensemble plus large, avec la région Rhône-Alpes par exemple. Plutôt que de multiplier les petites équipes de recherches, ils doivent identifier un petit nombre d'équipes lisibles et reconnues internationalement et leur donner des locaux et des moyens en personnel. Ils doivent également favoriser l'émergence de jeunes équipes dans les grosses unités de

recherche, et identifier des leaders capables de fédérer les petites équipes. Ce n'est qu'à ce prix, que l'Université de Clermont-Ferrand, pourra prétendre à une reconnaissance nationale et internationale, mais elle a certainement les atouts pour réussir ce défi.

La fusion peut être la conséquence de politiques et de stratégies communes mais nécessite des évolutions dans la gouvernance propre à chaque université. Les deux établissements semblent mûrs pour reconsidérer leur gouvernance. L'UBP passe progressivement d'un "centralisme démocratique" à une décentralisation tandis que l'Université d'Auvergne cherche à minorer une culture facultaire pour structurer des politiques d'établissements. À longue échéance, la fusion devrait conduire à une refondation de l'Université en Auvergne qui ne se limitera pas à une juxtaposition des deux établissements

Dès maintenant, des rapprochements sont nécessaires entre les deux établissements afin d'y distiller un mode de pensée partagé et stratégique commun. Des problèmes opérationnels peuvent être d'ores et déjà traités.

Le collège des Écoles Doctorales est un point de rapprochement intéressant à condition qu'il repose sur une réflexion stratégique sur la recherche afin d'analyser les forces et faiblesses dans chaque établissement.

Les conditions pour avancer vers un rapprochement réel dépendent aussi de chaque université en propre. L'Université d'Auvergne, doit donc parfaitement se connaître et en même temps ouvrir toutes les perspectives de développement dans ses composantes. Si l'université ne bouge pas, les UFR continueront à évoluer différemment - certaines dans le sens de collaborations actives, d'autres demeurant statiques et le site dans son ensemble ne gagnera pas en notoriété.

Enfin, la notion de temps est un facteur déterminant de la réussite du rapprochement. Il est clair que l'Université d'Auvergne doit d'abord se doter d'outils de gouvernance d'établissement avant d'aller plus avant dans la fusion. Mais ce temps ne saurait toutefois être trop long pour ne pas enliser une dynamique de collaborations déjà actives dans plusieurs domaines et ne pas décourager les éléments plus enclins à fusionner.

Recommandations

1. Poursuivre l'action engagée et la renforcer

- En recherche, soutenir de façon prioritaire les projets fédérateurs stratégiques qui existent déjà ou qui sont en perspective forte. Les projets dans le domaine de la santé associant, non seulement les sciences de la vie, mais aussi les sciences de la matière et de l'ingénieur (UBP) ou les sciences humaines et sociales sont particulièrement concernés tout comme ceux qui se développent dans le domaine des recherches sur le développement et les problématiques de la mondialisation. En ce sens, il faut soutenir le projet de Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management.

- En formation, dans le cadre de la nouvelle campagne d'habilitation LMD, les deux universités doivent s'accorder sur une offre de formation, en domaines uniques pour le site, qui soit attractive pour les étudiants, avec un portage dans la clarté des formations par l'un ou l'autre des établissements. Cette offre doit être resserrée et lisible, et donc sans filières parallèles (gestion) ; elle doit favoriser les co-habilitations, promouvoir des rapprochements disciplinaires plus intenses et établir des reconnaissances mutuelles des UE (crédits libres) sans contestation.

Le collège doctoral qui regroupe toutes les ED du site est désormais un atout. Il convient d'amplifier cette dynamique par une politique de formation doctorale ambitieuse, avec un programme d'allocations mutualisées permettant des recrutements sélectifs, au delà du site Clermontois, pour viser l'excellence internationale.

- Avec la récente création de la cellule de valorisation régionale RSA qui associe les deux universités et la Région, il faut s'engager dans une politique ambitieuse sur toute la chaîne « détection, innovation, transfert de technologie, création d'entreprise, partenariats industriels et pôles de compétitivité », en l'associant à une politique de brevets et de propriété intellectuelle.

- Par ailleurs, le site Clermontois, très peu présent dans les programmes européens, doit s'investir dans une politique dynamique de participation aux programmes du 7^{ème} PCRD et créer en relation avec le service valorisation du site, une Cellule Europe d'ingénierie de projets, venant en appui aux équipes de recherche. L'absence, à ce jour, de stratégie internationale au niveau du site, est préjudiciable à sa visibilité et à sa renommée. Nombre d'actions individuelles de composantes existent sans cohérence stratégique entre elles. Les deux établissements doivent désormais s'organiser ensemble pour générer une véritable politique du site en termes d'ouverture internationale, en formation et en recherche, avec des priorités géographiques. Cette perspective semble être ardemment souhaitée par la Région Auvergne. Dans le même temps, il faut repenser la politique d'enseignement des langues et du FLE et la mener au niveau du site, en s'appuyant sur une mutualisation des ressources du Centre de langues.

- Les projets qui relèveraient d'un partage d'expérience en termes de gouvernance, voire d'une convergence d'approche doivent être engagés. Ce sont la mise en œuvre de la LOLF, les pratiques d'auto-évaluation, l'expérience des CTS et la structuration du patrimoine dans l'optique d'une dévolution future.

Face aux évolutions prévisibles, il faut anticiper et concevoir une stratégie de ressources humaines de GRH-IATOS volontariste et commune aux deux établissements.

2- Revoir la politique de l'offre des services interuniversitaires

Pour qu'ils soient également profitables aux deux établissements, les services interuniversitaires doivent relever d'un pilotage politique commun, dans un « *esprit de décloisonnement des esprits autant que des structures* ». Pour l'Université d'Auvergne, les services interuniversitaires, pilotés par l'Université Blaise Pascal et sur lesquels elle n'a pas de prise (culture et sports, principalement), sont ressentis par ses étudiants comme externes à l'établissement et se comportant en prestataires de service et non en partenaires. De même ; il est urgent de reconsidérer l'organisation actuelle du traitement des données pour la gestion et le service offert aux enseignants-chercheurs par le CIRI. Le lancement d'un audit du CIRI est vivement recommandé. Aussi, l'offre des services inter-universitaires doit être repensée en terme de stratégie de site, dans un souci de disponibilité, de permanence de service et de qualité.

La Bibliothèque Communautaire et Universitaire (BCIU) réunit toutes les ressources documentaires du site destinées au travail universitaire et à la lecture publique, et s'adresse donc à des publics très divers. Les deux universités doivent concevoir avec leurs composantes une véritable politique documentaire universitaire et redéfinir le fonctionnement de la BCIU en s'inspirant des recommandations formulées plus haut.

Le PRES étant constitué, ces analyses et recommandations peuvent contribuer à l'élaboration d'un cahier des charges du futur Comité d'Orientation Stratégique (COS) du site. Ce COS aurait alors comme mission de recommander et soutenir leurs mises en œuvre auprès du conseil d'administration du PRES et d'en vérifier *à posteriori* la réalisation.

Conclusion

Les établissements du site ne peuvent faire l'économie d'une restructuration qui leur donnera la visibilité indispensable pour occuper une position favorable dans la compétition européenne et former un véritable ensemble universitaire.

Ainsi, Clermont II possède un réel potentiel scientifique mais ne peut négliger les apports des sciences économiques, de la gestion et du droit. De la même façon, la santé est indissociable des sciences de la vie.

Le PRES ne saurait être un substitut à la perspective majeure de fusion des établissements d'enseignement supérieur du site. La loi du 10 août 2007 relatives aux libertés et responsabilités des universités ouvre désormais la voie à la construction de l'Université de Clermont-Ferrand.

LISTE DES SIGLES

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	Administration- Économie-Société
AMUE	Agence de mutualisation des universités
ANR	Agence nationale de la recherche
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
BCIU	Bibliothèque communautaire et interuniversitaire
BIATOSS	(Personnels de) Bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BVE	Bureau de la vie étudiante
CAPES	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CASU	Conseiller d'administration scolaire et universitaire
CEMAGREF	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts
CERDI	Centre d'études et de recherche sur le développement international
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIRI	Centre interuniversitaire de ressources informatiques
CLARA	Cancéropôle Lyon Auvergne Rhône-Alpes
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNÉ	Comité national d'évaluation
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
CPER	Contrat Projets État-Régio
CRCGM	Centre de recherche clermontois en gestion et management
CRFPA	
CRITT	Centre régional d'innovation et de transfert de technologie
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DGF	Dotation globale de fonctionnement
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie
EA	Équipe d'accueil
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i>
ED	École doctorale
ENGREF	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts
ENM	École Nationale de la magistrature
ENT	Espace numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ESC	École supérieure de commerce
ETP	Équivalent temps plein
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
GRAAL	Gestion de la recherche, application concernant les activités des laboratoires
GRH	Gestion des ressources humaines
HCR	Haut comité à la recherche
IATOS	(Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service
IPAG	Institut de préparation à l'administration générale
INRA	Institut national de recherches agronomiques
INSEE	Institut national des statistiques et des études économiques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale

IRD	Institut de recherche pour le développement
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie
L	(LMD) Licence
L1	Première année de licence
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
LSHS	Lettres, sciences humaines et sociales
M	(LMD) Master
MENESR	Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MSH	Maison des sciences de l'homme
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OEVP	Observatoire des études et de la vie professionnelle
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
R&D	Recherche et développement
RSA	Re-Source Auvergne
SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SIUH	Service interuniversitaire handicap
SSIU	Service de santé interuniversitaire
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportive
SUC	Service université culture
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
UA	Université d'Auvergne
UBP	Université Blaise Pascal
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
VAE	Valorisation des acquis de l'expérience

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ

ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'Université d'Auvergne Clermont 1 a été placée sous la responsabilité d'**Hubert Bouché**, membre du Conseil économique et social et d'**Alain Nemoz**, professeur à l'université Joseph Fourier.

Ont participé à l'évaluation (par ordre alphabétique):

Véronique Chabbert, chargée de mission au CNÉ

Jacques Chaimbault, secrétaire général de l'Université Joseph Fourier de Grenoble

Emmanuelle Delanoë-Brun, maître de conférences à l'Université Denis-Diderot Paris7

Alain Dubrulle, professeur émérite à l'Université Lille1

Fabrice Hénard, chargé de mission au CNÉ

Patricia Pol, professeur à l'Université Paris 12 Val-de-Marne

François Tavernier, docteur en sciences de l'information et de la communication

Alain Uziel, professeur à l'Université Montpellier I

Nisa Balourd a assuré la logistique de l'évaluation

Nous remercions l'ensemble de la communauté de l'Université d'Auvergne pour la qualité de l'accueil et des échanges que nous avons eu avec elle lors de notre visite.

Cette évaluation dont la première phase a été conduite selon un calendrier et des procédures propres au CNÉ, prend en compte, sur le fond et sur la forme les orientations définies par l'AERES