

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA
COORDINATION TERRITORIALE PORTÉE
PAR L'UNIVERSITÉ CLERMONT
AUVERGNE ET ASSOCIÉS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 29/04/2020



Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres
Par intérim, la Secrétaire
générale
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts² :

Marie-Hélène Garelli, Présidente du
comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Présentation de l'établissement	5
1 / La caractérisation du territoire du site	5
a / La Région Auvergne Rhône-Alpes.....	5
b / Caractéristiques du site de l'UC2A.....	5
2 / Les principales étapes de la structuration du site	6
a / L'élargissement du périmètre de la coordination	6
b / L'I-Site CAP 20-25.....	6
c / Le projet d'établissement public expérimental.....	7
3 / Les caractéristiques de l'association et le contexte de l'évaluation	7
Le positionnement et la stratégie institutionnels	9
1 / un périmètre large et consensuel et une vision stratégique de site à coordonner avec le projet I-Site	9
2 / Une stratégie institutionnelle dont l'évolution est étroitement liée au succès des réalisations de l'I-Site	10
a / Des activités visibles et définies en cohérence avec l'ambition du site, parfois ralenties par des modalités de mise en œuvre peu définies ou lacunaires	10
b / Une articulation au contexte local, national et international inégale selon les domaines d'activité	11
c / Des partenariats locaux et régionaux solidement structurés, mais une stratégie à construire à l'international	13
La gouvernance et le pilotage	14
1 / Une gouvernance agile qui a permis une restructuration rapide du site	14
a / Une organisation interne souple et une gouvernance réactive, qui favorisent le consensus et l'implication des membres de la coordination	14
b / Une politique de qualité à mettre en place.....	15
c / Un débat encore ouvert sur le plan de communication à adopter	16
2 / Un pilotage encore insuffisamment coordonné.....	16
a / Des défis financiers à relever pour dégager durablement des moyens à la hauteur des ambitions de la coordination.....	16
b / Un schéma directeur de l'immobilier en attente mais une belle réalisation avec l'éco-campus des Cézeaux.....	18
Les compétences et activités de la coordination territoriale	20
1 / Un pilotage et un suivi efficace de certaines activités mais une trajectoire globalement inégale selon les domaines	20
a / Une stratégie et un pilotage de la recherche moteurs pour l'avenir du site mais qui doivent faire leurs preuves à l'international	20
2 / Une véritable stratégie numérique de site à construire	22
3 / Une ouverture à l'international ambitieuse qui gagnerait à être mieux valorisée.....	24
4 / Une vie universitaire riche et coordonnée, qui s'appuie sur des services mutualisés engagés et un CROUS efficace.....	25
5 / La formation des étudiants : une absence de coordination au niveau de l'UC2A	27
6 / Des relations avec le monde socio-économique riches et étroites qui restent à coordonner et à mutualiser.....	28

a / Des relations avec le monde socio-économique peu structurées au niveau de la coordination territoriale	28
b / Un projet de restructuration de l'écosystème de l'innovation du site innovant et ambitieux mais à peaufiner.	29
Conclusion	31
Points forts	32
Points faibles	32
Recommandations	32
Liste des sigles.....	33
Observations du Président	36
Organisation de l'évaluation	40

Présentation de l'établissement

1 / LA CARACTERISATION DU TERRITOIRE DU SITE

a / La Région Auvergne Rhône-Alpes

La Région Auvergne Rhône-Alpes (AuRA) est née de la fusion des régions Auvergne et Rhône-Alpes au 1^{er} janvier 2016. Peuplée de 7,9 millions d'habitants en 2016 (région la plus peuplée de France après l'Île-de-France), la région AuRA s'articule autour de quatre grands pôles métropolitains (Lyon, Grenoble, Saint-Étienne et Clermont-Ferrand). Elle comporte 12 départements et est composée de trois académies (Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand). La région se place au deuxième rang national en matière de dépenses en recherche et développement, derrière l'Île-de-France¹.

La région compte sept universités² et trois coordinations territoriales³ en structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche : au cours de la période soumise à évaluation, deux étaient organisées sous la forme de communautés d'universités et établissements – Comue (Université de Lyon et Communauté Université Grenoble Alpes – Comue UGA⁴) et une sous la forme d'association d'établissements (Université Clermont Auvergne & associés – UC2A).

Sur la période 2017-2018, un peu moins de 300 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur rhônalpin ou auvergnat⁵, dont un peu moins de 236 000 à l'université⁶.

Les trois sites principaux ont fait l'objet d'une labellisation comme initiative d'excellence – Idex (Lyon-Saint-Étienne et Grenoble) ou initiative sciences - innovation - territoires - économie – I-Site (Clermont-Ferrand) au titre du programme investissements d'avenir (PIA) :

- Lyon-Saint-Etienne (Idex IDEXLYON, établissement porteur actuel : Comue Université de Lyon) : santé globale et société ; sciences et ingénierie ; humanités et urbanités.
- Grenoble-Chambéry (Idex Université Grenoble Alpes : Université de l'innovation – Idex UGA, établissement porteur : UGA) : planète et sociétés durables ; santé, bien-être et technologie ; culture, technologie et organisations au service de l'innovation ; numérique.
- Clermont-Ferrand (I-Site CAP 20-25, établissement porteur : Université Clermont Auvergne) : agro-écosystèmes durables ; systèmes et services innovants pour la production et les transports ; mobilité personnalisée et santé ; risques catastrophiques et vulnérabilité socio-économique.

b / Caractéristiques du site de l'UC2A

Le site s'étend sur les quatre départements (Allier, Puy-de-Dôme, Cantal et Haute Loire) qui constituaient l'ancienne région Auvergne représentant 5 % du territoire métropolitain (26 000 km²) et 2,1 % de la population nationale (1,36 million d'habitants). L'espace urbanisé est marqué par l'importance de l'aire urbaine de Clermont-Ferrand, seule métropole de l'ancienne région avec 482 422 habitants en 2016⁷ et plus de 600 000 habitants si l'on tient compte du principal axe de peuplement régional qui s'étend de Vichy à Issoire. L'académie de Clermont-Ferrand totalise 46 000 étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur⁸ dont 36 000 au sein de UC2A (voir *infra* pour le détail des données). L'offre de formation a un réel ancrage territorial avec des formations courtes professionnelles qui accueillent 27 % des étudiants. Entre 2010 et 2014, l'évolution des effectifs inscrits dans l'enseignement supérieur n'a progressé que de 0,2 % alors qu'il a connu une hausse de

¹ Strater AuRA, octobre 2016, p. 10 : la dépense intérieure de recherche et développement (Dird) de la région AuRa s'élevait en 2012 à 6 431 M€ (la Dird des administrations étant de 2 104 M€).

² Université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL), Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin Lyon 3, Université Jean Monnet Saint-Étienne, Université Grenoble Alpes (UGA), Université Savoie Mont Blanc (USMB), Université Clermont Auvergne (UCA).

³ Au sens de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

⁴ La Comue UGA a fusionné avec l'université Grenoble Alpes au sein d'un nouvel établissement intégrant des établissements-composantes au 1^{er} janvier 2020 (Décret n° 2019-1123 du 31 octobre 2019 portant création de l'Université Grenoble Alpes et approbation de ses statuts).

⁵ Portraits Strater, mai 2019 : académie de Lyon, 192 000 étudiants en 2017-2018 ; académie de Grenoble, 92 800 étudiants en 2016-2017 ; académie de Clermont Ferrand, 46 000 étudiants en 2017-2018.

⁶ Portraits Strater, mai 2019 : académie de Lyon, 140 000 étudiants en 2017-2018 ; académie de Grenoble (INPG compris), 64 700 étudiants en 2016-2017 ; académie de Clermont Ferrand, 31 000 étudiants en 2017-2018.

⁷ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=AU2010-019>

⁸ Mesri, Portrait Strater UC2A, mai 2019, p1 – données 2016-2017.

6,4 % en moyenne en France métropolitaine. Sur les 10 principaux sites de formation de l'académie, Clermont-Ferrand rassemble plus de 80 % des étudiants, les autres sites ont moins de 1 600 étudiants. Le tissu économique est composé de grands groupes industriels présents sur le territoire avec des sites de productions industrielles, Michelin, Constellium Isoire, Eramet, MSD, Sanofi... et de très nombreuses TPE et PME dans les domaines de la chimie-caoutchouc-plastique, ou de la transformation des métaux. L'industrie agricole et alimentaire compte un grand groupe coopératif créé et dirigé par des agriculteurs (Limagrain)⁹.

Sur le plan scientifique, la production du site s'établissait à 1 929 publications en 2017. L'association participe ainsi à 2 % de la production nationale et 12 % de la production de la région Auvergne-Rhône-Alpes. La quasi-totalité de ses publications s'appuie sur 44 unités de recherche dont 22 unités mixtes de recherche (UMR)¹⁰. D'un point de vue disciplinaire, le site est :

- davantage spécialisé¹¹ (Indice de 2 et de 1,3) que la région et que la France en sciences de l'univers et en recherche médicale ;
- plus spécialisé que la France mais moins que la région en physique (indice 1,5) ;
- moins spécialisé que la France en mathématiques (indice 1,3) et en biologie fondamentale où l'association a une spécialisation équivalente à celle du monde (1).

L'ensemble des publications de l'association a un indice d'impact de 1,45 en 2016, un peu en baisse par rapport à 2013 (1,57), mais supérieur à ceux de la région (1,4) et de la France (1,28). Cet impact est supérieur à la moyenne dans trois disciplines (sciences de l'univers – 1,41 ; recherche médicale – 1,48 ; physique – 2,22) mais aussi dans deux disciplines où il n'apparaît pas spécialisé (biologie appliquée-écologie – 2,22 ; sciences sociales – 1,45).

2 / LES PRINCIPALES ETAPES DE LA STRUCTURATION DU SITE

a / L'élargissement du périmètre de la coordination¹²

L'association d'établissements du site clermontois a vu le jour suite au décret n° 2015-529 du 12 mai 2015. Elle succède au pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Clermont Université, lui-même créé en 2008. Depuis la création du Pres s'est opérée une double dynamique de renforcement des liens entre les établissements d'une part (via des fusions), et d'élargissement du périmètre de la coordination d'autre part, qui fédère, en septembre 2019 :

- trois établissements associés (l'université Clermont-Auvergne, SIGMA Clermont, l'École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand) ;
- et huit établissements partenaires (ESC Clermont Business School, l'École supérieure d'art de Clermont Métropole – ESACM –, l'Institut national de recherche agronomique – Inra –, le Centre national de recherche scientifique – CNRS –, l'Institut national de la santé et de la recherche médicale – Inserm –, l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture – Irstea –, VetAgro Sup et le Crous).

Au titre du renforcement de l'intégration du site clermontois, deux fusions importantes ont eu lieu en 2016 puis 2017 : l'Institut français de mécanique avancée - IFMA- et l'École nationale supérieure de chimie de Clermont-Ferrand - ENSCCF- ont formé SIGMA Clermont au 1^{er} janvier 2016 d'une part ; l'université d'Auvergne et l'université Blaise Pascal se sont réunies pour constituer l'université Clermont Auvergne au 1^{er} janvier 2017 d'autre part. En 2018, ESC Clermont BS et de l'ESACM sont devenus établissements partenaires de l'association.

b / L'I-Site CAP 20-25¹³

Dans le cadre du programme investissements d'avenir (PIA2), le projet d'I-Site « CAP 20-25 » a été retenu en février 2017 par le jury international. Il engage les établissements de l'enseignement supérieur et de la

⁹ Strater Université Clermont Auvergne, 2018.

¹⁰ RAE, p. 20.

¹¹ OST, Le profil scientifique de l'Université Clermont Auvergne & associés – rapport d'indicateurs bibliométriques, Hcéres, avril 2019, p. 7.

¹² RAE, pp. 3-5.

¹³ Strater Université Clermont Auvergne, 2018.

recherche suivants du site : l'université Clermont Auvergne, SIGMA Clermont, VetAgro Sup et AgroParisTech¹⁴, et par des organismes de recherche, le CNRS, l'Inra, l'Irstea, l'Inserm, une fondation reconnue d'utilité publique, la fondation pour les études et recherches sur le développement international (FERDI) avec, à leurs côtés, le CHU et le centre de lutte contre le cancer Jean Perrin. Le projet, qui comprend trois Labex (ClerVolc, IMobS3, IDGM+), bénéficie d'un capital non consommable de 330 millions d'euros générant un financement annuel de 10,5 millions d'euros¹⁵.

Au niveau scientifique, quatre challenges articulés au thème des « modèles de vie et de production durables » ont été retenus : les agro-écosystèmes durables dans un contexte de changement global ; les systèmes et services innovants pour la production et les transports ; la mobilité personnalisée comme facteur clé de la santé ; les risques catastrophiques et la vulnérabilité socio-économique¹⁶.

Les coopérations avec des partenaires industriels majeurs du site se sont traduites par la création de deux laboratoires communs avec Michelin (FactoLab, SimatLab), et d'un laboratoire d'innovation territoriale pour les grandes cultures en Auvergne (LIT) avec Limagrain.

c / Le projet d'établissement public expérimental

Le site clermontois connaîtra une nouvelle évolution qui se traduira par la création, en 2021, d'un établissement public expérimental qui intégrera¹⁷ en son sein six instituts, dont un Institut national polytechnique (INP), établissement-composante conservant sa personnalité morale et qui regroupera trois écoles d'ingénieurs, SIGMA Clermont, Polytech Clermont-Ferrand et l'Institut supérieur d'informatique, de modélisation et de leurs applications (Isima), les deux dernières étant actuellement des composantes internes de l'UCA, soit un total d'environ 2 000 étudiants pour cet INP. L'association sera maintenue et portée par le futur établissement expérimental, qui conservera la dénomination Université Clermont Auvergne.

3 / LES CARACTERISTIQUES DE L'ASSOCIATION ET LE CONTEXTE DE L'EVALUATION

L'article 1 de la convention-cadre d'association¹⁸ stipule que l'UC2A a pour principaux objectifs :

- une lisibilité accrue de l'offre de formation et de recherche ;
- la reconnaissance d'une qualité de recherche au meilleur standard international ;
- le renforcement de la visibilité, de la dynamique et de l'attractivité du site universitaire auvergnat ;
- la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants ;
- l'affirmation du rôle-clé des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) dans une dynamique régionale de l'innovation et de son développement socio-économique et culturel ;
- l'optimisation et le renforcement des actions et des services mis aujourd'hui à la disposition de l'ensemble du site et la recherche de nouveaux espaces de mutualisation.

Les conventions d'association et de partenariat, qui fondent l'UC2A, évoquent explicitement la mutualisation totale ou partielle de services et de ressources transversales dont le pilotage stratégique est ainsi confié au conseil des établissements associés (CÉA)¹⁹. Ces services sont les suivants : Service de santé universitaire (SSU), Service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps), Service université culture (SUC), Service université handicap (SUH), Bibliothèque universitaire (BU), Cellule Europe, Cellule Euraxess, Mésocentre et ressources informatiques, Centre de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI), Univège, Pôle entrepreneuriat étudiant (Pépité), Service de santé au travail (SST), Collège des écoles doctorales (CED). L'UC2A est donc une structure de coordination des politiques et des actions de l'ensemble des opérateurs.

¹⁴ Établissement parisien ayant un campus à Clermont-Ferrand.

¹⁵ Strater Université Clermont Auvergne, 2018.

¹⁶ <https://cap2025.fr/le-projet-i-site/le-projet-i-site/resume-operationnel/>

¹⁷ À la suite de l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

¹⁸ Convention cadre d'association de l'UC2A, validée lors de la réunion du conseil des établissements associés du 12 décembre 2017.

¹⁹ Afin d'éviter toute confusion avec l'organisme de recherche CEA, le sigle CÉA désigne, pour la commodité du présent rapport, le conseil des établissements associés.

Au total, l'UC2A compte 36 000 étudiants inscrits dans les établissements membres associés et partenaires²⁰. Le site dénombrait également, en 2015-2016, 1 844 enseignants et enseignants-chercheurs et 1 533 personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques (Biatss)²¹. Avec 54,1 % d'enseignants pour 45,9 % de Biatss, l'académie de Clermont-Ferrand présente une structuration qui s'écarte de quatre points de la moyenne nationale (49,1 %). A l'automne 2019, le site comptait 769 emplois de titulaires (chercheurs et ITA) au sein des organismes de recherche présents dans l'académie²².

Le Pres Clermont Université (2008-2015) n'a pas fait l'objet d'une évaluation par l'Aeres. Il s'agit donc de la première évaluation de l'UC2A par le Hcéres. À l'appui des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux cinq axes suivants :

- L'articulation entre le pilotage de l'I-Site et le pilotage de l'UC2A ;
- La vision commune et la valeur ajoutée pour chaque établissement de la coordination territoriale ;
- La politique de répartition des moyens de la coordination territoriale et le suivi de leur utilisation ;
- La prise en compte et le suivi des travaux des commissions thématiques mises en place par l'UC2A ;
- La participation des étudiants et des personnels à la politique de site.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) de la coordination a été élaboré collégialement dans le cadre du conseil des établissements associés (CÉA), qui ont approuvé le document dans leurs conseils d'administration respectifs. Clairement structuré et soucieux de rappeler l'historique de la constitution du site depuis le Pres initial jusqu'à la construction en cours de l'établissement expérimental, ce document se révèle toutefois lacunaire en matière d'informations et d'analyses concernant le pilotage, l'organisation administrative et financière et, particulièrement, les ressources humaines. Pour éclairer ces points, la consultation de nombreux documents complémentaires a été nécessaire.

²⁰ Université de Clermont-Auvergne : 33 272 ; SIGMA-Clermont : 998 (Data ESR, 2017-2018 – inscriptions principales hors CPGE) ; ENSA Clermont : 606 (RAE de l'établissement, 2019) ; VetAgro Sup : 350 à Clermont-Ferrand (RAE de l'établissement, 2019) ; ESACM : 170 (site internet de l'établissement) ; ESC Clermont BS : 1 420 (site internet de l'établissement).

²¹ Strater Université Clermont Auvergne, 2018.

²² En ETPT. CNRS : 266 ; Inserm : 26 ; Inra : 401 ; Irstea : 76. Sources : Notes de caractérisation et de positionnement des organismes de recherche fournies à la demande du Hcéres, automne 2019.

Le positionnement et la stratégie institutionnels

1 / UN PERIMETRE LARGE ET CONSENSUEL ET UNE VISION STRATEGIQUE DE SITE A COORDONNER AVEC LE PROJET I-SITE

L'UC2A a pour mission de fédérer, par le biais de son conseil des établissements associés (CÉA) et en vue des objectifs cités dans le rapport d'autoévaluation²³, l'action de la quasi-totalité des établissements du site clermontois ²⁴. **Le périmètre de l'association est l'aboutissement historique d'extensions progressives postérieures à la création du Pres en 2008. Le résultat peut être caractérisé, de l'avis du comité, comme un succès en matière de collaboration d'établissements.** La première étape, fondatrice, a été la constitution en 2009 du comité chargé d'élaborer une vision stratégique de la recherche publique en Auvergne. Il est devenu le Comité d'animation et de suivi de la politique scientifique de site (CAP 3S) dont le rapport de 2013 fut un socle pour le projet d'I-Site CAP 20-25. L'étape stratégique marquante a été, en 2017, la création de l'UCA par fusion, difficile mais réussie, des deux universités Blaise Pascal et université d'Auvergne (après celle, importante mais moins structurante pour le site, de SIGMA Clermont en 2016). Cette fusion était la condition décisive pour l'obtention de l'I-Site en 2017 et pour la réussite du projet d'établissement expérimental, dont la création est programmée pour 2021. Des éléments factuels comme la taille humaine de la coordination et la présence d'une seule université ont favorisé la cohésion de ce regroupement à périmètre large²⁵. S'y ajoutent des éléments stratégiques comme le rôle moteur de l'UCA, établissement porteur de la coordination, et une culture de la collégialité déjà entretenue dans le cadre du Pres²⁶.

La coordination en tire aujourd'hui un bénéfice clair grâce à la labellisation I-Site qui devrait avoir un effet transformant pour l'ensemble du site. Elle affiche un objectif majeur : faire poids au sein de la région AuRa au même titre que les sites grenoblois et lyonnais (avec Saint-Étienne), tous deux porteurs d'un IDEX. Les missions de l'UC2A sont larges. Elles intègrent les anciennes missions du Pres (recherche, numérique, international), étendues aux missions induites par l'augmentation du périmètre : formation, vie universitaire, relations aux entreprises, communication, éco-campus. Des conventionnements clairs définissent les modalités d'association de chaque établissement membre à l'UC2A (associations par décret et conventions de partenariat). L'UC2A est l'interlocutrice privilégiée pour le Contrat de plan État-Région (CPER), ainsi que pour le COMESUP²⁷, et elle porte les réponses aux dispositifs régionaux (Pack Ambition Recherche, Pack Ambition International).

Le positionnement visé par la coordination territoriale pour la période à venir constitue le cadre général dans lequel s'inscrit le projet d'I-Site, à la fois structurant et différenciant mais également ciblé. Les objectifs de l'UC2A pour le contrat en cours, sont larges et généraux : « visibilité accrue de l'offre de formation et de recherche, reconnaissance d'une qualité de recherche au meilleur standard international ; renforcement de la visibilité, de la dynamique et de l'attractivité du site ; réussite et insertion professionnelle des étudiants ; affirmation du rôle clé des acteurs de l'ESR dans une dynamique régionale de l'innovation et de son développement socio-économique et culturel ; optimisation et renforcement des actions et des services mis à disposition de l'ensemble du site »²⁸. Ils sont précisés dans le cadre du projet de site 2020-2025 qui cible la réorganisation du site autour de trois grands objectifs : identité du site, visibilité régionale, nationale et internationale, et attractivité du site et des établissements et EPST membres des instances de la coordination²⁹. Le projet d'I-Site CAP 20-25 et la création de l'établissement expérimental à l'horizon 2021 apparaissent comme la traduction visible de cette restructuration du site sur la base de ces trois objectifs. En tant qu'outil, l'I-Site converge avec les grands objectifs de la coordination. Il apparaît comme un espace de co-construction de la politique de site au même titre que CAP 3S, tout en développant une thématique

²³ RAE, p. 4.

²⁴ Le centre AgroParisTech de Clermont-Ferrand, qui n'appartient pas à l'association, fait partie du consortium porteur du projet I-site CAP 20-

²⁵ Il est par ailleurs membre de l'UMR Territoires avec l'UCA, l'Inra et l'Irstea.

²⁶ Cf. Document stratégique UC2A : « Grandes lignes des orientations stratégiques du futur projet de site 2021-2025 », p. 1 (joint au RAE).

²⁷ RAE, p.3.

²⁸ Contrat d'objectifs et de moyens enseignement supérieur mis en place par la région AuRa (RAE, p. 6).

²⁹ RAE, p.4.

³⁰ Document stratégique UC2A : « Grandes lignes des orientations stratégiques du futur projet de site 2021-2025 ».

scientifique distinctive (les modèles de vie et de production durable³⁰) et quatre challenges scientifiques (voir *infra*) dont la mise en œuvre repose sur une « stratégie d'innovation multimodale qui associe la pluralité disciplinaire à la pluralité de partenariats et de performances »³¹.

Les étapes réussies de la structuration de l'UC2A et son périmètre large ont donc créé, de l'avis du comité, les conditions favorables à un développement des activités de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation sur le site clermontois, et à l'obtention d'un I-Site. La vision stratégique inclusive de l'UC2A sera amenée à évoluer, parallèlement à la création de l'établissement expérimental en cours de réflexion.

Actuellement, les modalités d'articulation des stratégies et des modes de pilotage de l'I-Site et de l'UC2A sont toutefois insuffisamment définies, de l'avis du comité. Dans la mesure où un petit nombre d'établissements resteront en marge de l'établissement expérimental³², la cohésion du site pourrait s'en trouver affaiblie. Le comité invite l'UC2A à définir à court terme, dans sa stratégie, la forme que prendra l'association de l'établissement expérimental avec les établissements demeurés à la périphérie du projet, en précisant de quelle plus-value ils pourront bénéficier dans le cadre de ce regroupement large, dont le fonctionnement sera inévitablement différent de celui de l'actuelle association. Le projet de création d'un conseil des membres associés (CMA) qui se substituerait à l'actuel CÉA est en cours de réflexion. Les perspectives d'évolution de la gouvernance, qui intègrent une évolution de la comitologie, permettront-elles une intégration satisfaisante de l'ensemble des établissements à la nouvelle coordination dont ils seront membres ? Le comité invite l'UC2A à mener une solide réflexion sur ce point, parallèlement à la construction de l'établissement expérimental Université Clermont Auvergne.

2 / UNE STRATEGIE INSTITUTIONNELLE DONT L'EVOLUTION EST ETROITEMENT LIEE AU SUCCES DES REALISATIONS DE L'I-SITE

a / Des activités visibles et définies en cohérence avec l'ambition du site, parfois ralenties par des modalités de mise en œuvre peu définies ou lacunaires

Le mode de coordination est fondé sur le principe de subsidiarité. Le CÉA et les commissions thématiques en lien avec lui coordonnent les activités communes relevant de l'association. Tous les champs de l'enseignement supérieur et de la recherche sont couverts³³. Pour la vie universitaire, la mise en œuvre des activités est déléguée à des services mutualisés majoritairement rattachés à l'UCA. Pour certaines autres activités, ces services sont rattachés à des établissements membres de la coordination, comme le Crous, SIGMA Clermont, l'Inra, l'Irstea ou le CNRS (cf. les contractualisations entre ces établissements dans le domaine de la santé avec le service santé travail (SST) ou le portage de Pépite par SIGMA Clermont). Cette organisation a pour intérêt la construction de compétences communes en matière de vie universitaire, de culture, de santé, d'internationalisation de la recherche, qui bénéficient au site. Elle est amenée à évoluer : l'I-Site et l'établissement expérimental sont clairement envisagés comme des outils essentiels de transformation du site et, par conséquent, de l'UC2A. Deux points d'attention sont à mentionner, auxquels les instances de gouvernance de l'UC2A peinent à remédier :

1) La volonté politique à l'origine de la création de commissions n'a pas toujours suffi à créer l'activité. Les compétences, attributions et réalisations des commissions relations aux entreprises et formation n'ont apporté aucun résultat identifiable³⁴. Le pilotage souple, voire informel, de l'association a probablement ici rencontré ses limites en raison, soit de difficultés institutionnelles, soit d'une absence de volonté de développer l'activité (voir *infra* Domaine 3).

³⁰ Document stratégique UC2A p. 2.

³¹ Idem p. 3. Ces partenariats et performances concernent les domaines économique, environnemental et sociétal.

³² École d'architecture, ESC Clermont BS, ESACM et VetAgro Sup.

³³ RAE, p.14. Outre les trois comités du Pres, (commission CAP 3S pour la recherche, comité numérique, et comité relations Internationales), l'UC2A a élargi ses compétences à la formation, la vie universitaire, les relations avec l'entreprise, éco Campus et la communication, en créant des commissions thématiques *ad hoc*.

³⁴ Les entretiens menés lors de la visite n'ont pas permis d'éclairer le comité sur l'existence d'une activité réelle dans ces deux domaines.

2) D'autre part, l'absence actuelle d'organisation administrative dédiée rend parfois lacunaire la formalisation des actions et leur suivi (cf. l'absence de contrôle de gestion et de système d'information décisionnel). La mission de service public assumée par l'UC2A³⁵, conduit la coordination à étendre souvent l'activité des services mutualisés au-delà du périmètre de l'UC2A. Si cela profite à l'ensemble des publics du site au sens large, le risque existe de créer une suractivité des services. Il existe également, à court terme, un risque de difficultés budgétaires, l'essentiel de l'effort reposant sur l'UCA.

Du fait d'un choix stratégique initial reposant sur une volonté de souplesse de fonctionnement et de consensus dans la prise de décision, la coordination ne dispose pas d'une personnalité morale. En tant qu'établissement porteur de la coordination, l'UCA assure le pilotage administratif, humain et financier de la majorité des activités de la coordination³⁶. Aucun modèle économique n'est, par conséquent, inscrit dans sa stratégie institutionnelle.

Le comité juge l'absence de modèle économique dommageable au bon fonctionnement actuel de la coordination et encourage les réflexions engagées par le CÉA depuis 2018 sur ce sujet. Les modalités de mise en œuvre des missions que se donne l'UC2A méritent d'être précisées au regard de sa stratégie. Il est important que la coordination se saisisse des opportunités offertes par la transformation induite par le projet I-Site, afin de traiter de façon efficiente ces points d'attention au niveau du site.

Depuis sa création en 2015, la coordination a élargi les domaines d'activité initialement définis par le Pres (recherche, numérique, relations internationales). Le CÉA les a rendus visibles par la mise en place ou le renforcement de commissions thématiques dont chacune prend en charge le pilotage d'une activité spécifique. **Leur visibilité et leur cohérence sont toutefois entravées par une absence de structures dédiées et par une mise à disposition (mutualisation)³⁷ trop importante des services de l'UCA. Cette mutualisation a, aux yeux du comité, atteint ses limites. Ce dernier recommande la mise en place de structures dédiées aux activités transversales dans le contexte large de la nécessaire évolution de l'organisation administrative et financière des services.**

b / Une articulation au contexte local, national et international inégale selon les domaines d'activité

Les axes stratégiques de l'UC2A sont partagés par les établissements de la coordination qui, en tant que membres du CÉA, débattent des orientations en amont de la validation par le conseil d'administration (CA) de l'UCA³⁸. Cependant, la stratégie est inégalement définie et mise en œuvre selon les activités.

La stratégie institutionnelle de l'UC2A est bien exposée dans le cadre des axes prioritaires de développement du contrat pluriannuel de site 2017-2020 (période de référence) qui prolongent le précédent contrat 2014-2016³⁹.

La stratégie recherche est clairement construite et articulée au contexte national et local, et pilotée avec efficience, grâce principalement au travail de la commission CAP 3S, jugé remarquable par le comité. Les quatre défis thématiques de recherche de la coordination (Epicure, Symbiose, Mmasyf, Atthrium), ainsi que le défi transversal Audace (Auvergne data cloud Academic, sur les enjeux du Big Data), ont été construits avec l'État et la Région en réponse aux besoins du territoire dans le cadre du Comité d'orientation stratégique de l'innovation en Auvergne (COSIA). Les établissements et organismes de recherche de la coordination en sont parties prenantes. Les programmes pilotés par le comité opérationnel de l'I-Site et les différents porteurs de challenges articulent la stratégie recherche au contexte international, national et régional. Les quatre axes de

³⁵ Cf. entretiens sur site. La majorité des services mutualisés de l'UC2A se donnent pour mission de toucher un public post bac très large. Cette volonté relève d'une culture clermontoise de solidarité.

³⁶ RAE, p. 16-17.

³⁷ Le RAE (passim) présente la mise à disposition de ces services par l'UCA comme une mutualisation. De fait, la participation financière des autres établissements est faible, ce qui introduit une ambiguïté.

³⁸ Entretiens sur site.

³⁹ Cf. Projet stratégique de site 2021-2025, qui définit quatre axes : 1. Une stratégie d'excellence scientifique, fondée sur une thématique distinctive. 2. Une stratégie ouverte à des partenariats multiples. 3. Une stratégie favorisant la réussite des parcours étudiants. 4. Une stratégie connectée aux enjeux territoriaux.

recherche de l'I-Site ont été définis en fonction des besoins de développement du territoire : les agrosystèmes durables, systèmes et services innovants pour la production et les transports, mobilité personnalisée comme facteur clé de la santé, risques catastrophiques et vulnérabilité socio-économique. L'ambition affichée de l'établissement expérimental est la création d'une université de recherche à forte visibilité internationale, visibilité qui passe par les actions du PIA. La stratégie du site en matière de transfert de technologies traduit également la volonté de transformation des structures afin de faire bénéficier le territoire de l'excellence scientifique du site : l'arrêt de la Société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Grand Centre (sur décision de l'État) et la création en conséquence, en 2019, de la filiale « Clermont Auvergne Innovation », portée par l'UCA et l'Irstea (SIGMA Clermont et VetAgro Sup n'étant pas actionnaires actuellement), correspondent à un tournant stratégique dans ce domaine. La réflexion a été menée conjointement par l'UC2A, l'État, la Région, et la métropole. Le projet, corrélé avec l'I-Site⁴⁰, a pour objectif de lutter contre la parcellisation du paysage en matière de valorisation scientifique.

La stratégie en matière de vie universitaire, définie par une commission spécifique et mise en œuvre par les services mutualisés en collaboration avec le Crous (membre de la commission), **est jugée par le comité claire, ambitieuse et porteuse d'une vraie dynamique pour le site.**

Il n'en va pas toujours de même de la stratégie de site dans d'autres domaines. La stratégie formation ne développe pas un plan d'actions global permettant de structurer le lien entre lycées et enseignement supérieur, ni de travailler sur la carte des formations ou sur l'insertion. Il existe toutefois une prise en compte ponctuelle de l'orientation dans le cadre d'un dialogue entre le rectorat et les établissements (par exemple, le lien lycées et enseignement supérieur pour un pilotage partagé des Campus des métiers des qualifications (CMQ) en vue du développement de filières). La stratégie internationale a du mal à prendre en compte l'internationalisation de la recherche, comme d'ailleurs celle de la formation. **Le comité recommande à l'UC2A de mener une réflexion stratégique en matière d'internationalisation en mettant à profit les futurs instituts de l'établissement expérimental.**

L'UC2A est très attentive à l'intégration des projets d'investissements à sa stratégie. Les actions PIA recherche sont coordonnées dans le cadre de la stratégie recherche et de la commission CAP 3S, qui fait efficacement le lien avec le projet I-Site⁴¹. Dans le cadre de l'actuel CPER, l'État et la Région financent conjointement plusieurs projets inscrits dans la stratégie immobilière du site, dont les deux principaux sont l'éco-campus des Cézeaux (inscrit dans les schémas directeurs immobiliers des établissements) et le *Learning Center*, qui améliorera l'accès des étudiants aux ressources documentaires et à l'innovation pédagogique. S'y ajoutent plusieurs réhabilitations de bâtiments (dont certains de VetAgro Sup, de l'Inra et de l'Irstea). Une stratégie patrimoniale commune est envisagée dans un futur proche. L'élaboration n'en a pas été engagée mais s'imposera dans le cadre de la construction de l'établissement expérimental⁴². Le nouveau contexte régional (regroupement des régions Auvergne et Rhône-Alpes) induit des modifications de financement du CPER par la Région (CPER 2021-2027), qui ne mobilisera plus les fonds FEDER⁴³ pour le financement de la recherche⁴⁴, mais les consacrerà à de l'investissement. Le travail effectué sur l'enveloppe ESRI tiendra compte du poids relatif de l'Auvergne par rapport à Rhône-Alpes (le site clermontois représentant 11 à 13 % de l'activité recherche sur la région). Ces évolutions sont bien intégrées à la réflexion stratégique de l'UC2A, acteur clef, et reconnu, de la concertation avec la Région et l'État.

Si la dimension sociétale est prise en compte dans les axes stratégiques de l'UCA pour le prochain contrat⁴⁵ (avec un projet de développement du dialogue sciences-société, du transfert de connaissances, de compétences et de technologies, par le biais de Clermont Auvergne Innovation, et un plan d'action pluriannuel en formation continue), elle ne figure pas parmi les axes stratégiques de la coordination UC2A. **Le comité recommande à l'UC2A de prendre en compte la dimension sociétale dans ses axes stratégiques.**

⁴⁰ RAE, p. 8.

⁴¹ RAE, p.3 et entretiens sur site. Le rapport produit par le groupe en 2013 a été un texte de référence pour la réflexion, en région Auvergne, sur le CPER 2015-2020, pour la définition de la S3 en Auvergne et pour la partie recherche du SRESRI en 2014. Il contenait déjà les prémices des challenges du futur projet d'I-Site CAP 20-25.

⁴² Entretiens sur site.

⁴³ Fonds européen pour le développement régional.

⁴⁴ Les orientations scientifiques des contrats de plan Clermont Auvergne, (dont celles de l'actuel CPER) étaient jusqu'à présent rediscutées chaque année pour tenir compte des spécificités de l'enseignement supérieur à Clermont-Ferrand. Cela permettait des financements de post-doc et de projets de recherche en masse salariale et en fonctionnement.

⁴⁵ Document « Axes stratégiques UCA 2021-2025 », p.3-4.

c / Des partenariats locaux et régionaux solidement structurés, mais une stratégie à construire à l'international

Les établissements et organismes de recherche membres de la coordination ont développé depuis longtemps de nombreux partenariats sur le territoire (collectivités territoriales, entreprises, clusters, associations). Les partenariats avec les collectivités territoriales (Région⁴⁶, métropole⁴⁷) sont inscrits dans la stratégie institutionnelle de l'UC2A, ainsi que les partenariats recherche avec les pôles de compétitivité et les sept « clusters d'excellence » d'Auvergne (cf. CAP 3S). Les partenariats industriels y sont intégrés par le biais du portage du projet I-Site. Des conventions ont été signées avec plusieurs collectivités dans le cadre de CAP 20-25⁴⁸. En tant que membre du comité régional du projet I-Site (COSRA), Clermont Auvergne Métropole s'est engagée aux côtés de la coordination dans les actions de transformation du site. Les appels à projets « Clermont-Innovation/Création » et « Clermont Innovation Recherche/Action » montrent cette volonté, qui se traduit, entre autres, par le financement de bourses doctorales permettant aux étudiants étrangers de terminer une thèse et par le financement de thèses dans le cadre de l'I-Site. La métropole conserve des partenariats ciblés avec certains établissements, notamment l'École supérieure d'art de Clermont-Métropole (qu'elle finance entièrement) et avec SIGMA (soutien financier au FabLab et au CMQ DMI). Elle s'engage, avec le Crous, en tant que partenaire de projets du site (quartier numérique, campus des métiers, projet de quartier latin dans le cadre de Campus Auvergne).

Parmi les partenariats économiques, les accords avec les entreprises Michelin et Limagrain sont conçus comme structurants pour l'activité de recherche et d'innovation (voir *infra*). Michelin s'engage avec CAP 20-25 dans le développement territorial par le biais d'un investissement fort dans la dimension recherche et développement (R&D). La coopération avec ces deux entreprises se traduit par la création de laboratoires communs avec Michelin (FactoLab, SimatLab) et d'un laboratoire avec Limagrain (LIT) associant aussi le pôle de compétitivité Céréales Vallée. Les partenariats académiques régionaux de l'association restent toutefois à construire avec les deux autres coordinations territoriales de la région, Grenoble (UGA) et Lyon (UL et associés). Le RAE de l'UC2A fait le constat que, si des partenariats existent avec ces deux autres sites régionaux, par le biais de certains établissements du site clermontois et des organismes nationaux de recherche, l'UC2A n'en est pas partie prenante en tant que coordination territoriale⁴⁹. **Ces liens entre les sites**, dont la faiblesse résulte de la série non interrompue de transformations académiques et territoriales qui a conduit chaque site à se concentrer sur sa réorganisation interne⁵⁰, **méritent, selon le comité, d'être développés dans le cadre du prochain contrat**. Le projet stratégique de l'UC2A envisage de porter un focus particulier sur la dimension internationale des partenariats, qui reste à développer et constitue un axe fort du projet CAP 20-25 (voir *infra*, chapitre consacré à l'international).

Les alliances et les partenariats construits au niveau local constituent, selon le comité, un atout majeur pour le développement du site clermontois. La coordination bénéficie dans ce domaine de l'excellence du portage de CAP 20-25, qui a permis d'inscrire les partenariats économiques avec les grandes entreprises, les PME et TPE, au cœur de sa stratégie en recherche, innovation et entrepreneuriat. Le comité recommande un développement des partenariats internationaux au niveau de l'ensemble de la coordination.

⁴⁶ RAE, p. 7 et 8 : participation de la région au volet « enseignement supérieur » de l'ESR, les réponses institutionnelles UC2A aux projets régionaux, au CPER et COMESUP qui formalise une stratégie partagée.

⁴⁷ RAE, p. 8.

⁴⁸ Elles concernent la filière viande d'herbivores en Auvergne et l'Agro TechnoPole de Montoldre, un « City Lab » à Vichy et un Laboratoire d'innovation Territorial grandes cultures en Auvergne. Cf. Etat d'avancement du projet I-Site Cap 20-25- Février 2017-mai 2019, p. 3.

⁴⁹ RAE, p. 8-9.

⁵⁰ Entretiens sur site.

La gouvernance et le pilotage

1 / UNE GOUVERNANCE AGILE QUI A PERMIS UNE RESTRUCTURATION RAPIDE DU SITE

a / Une organisation interne souple et une gouvernance réactive, qui favorisent le consensus et l'implication des membres de la coordination

Le choix fait d'une coordination territoriale sous forme d'association a assurément largement facilité une évolution rapide du site clermontois sur ces quatre dernières années. L'association offre en effet à ses acteurs une structure de concertation ouverte, tout en permettant des coopérations renforcées entre certains d'entre eux et, par application raisonnée du principe de subsidiarité, la délégation, soit à des établissements, soit à des comités *ad hoc*, de la conception et du suivi de projets. Par ailleurs, l'association est bien adaptée à un site de dimension moyenne comme celui de Clermont-Ferrand : environ 36 000 étudiants et 44 laboratoires de recherche⁵¹.

Le contrat de site prenait acte que la conduite des projets prioritaires du site, convergents mais distincts, requérait une gouvernance agile : « L'I-Site CAP 20-25 d'une part, le contrat de site d'autre part, s'intéressent à des niveaux différents de complémentarités stratégiques entre acteurs :

- prenant davantage en compte le défi d'attractivité et de compétitivité internationale du dispositif de recherche en Auvergne pour le premier exercice ;
- légitimement orientés vers les problématiques de la coordination et de la régulation territoriales au niveau de l'Auvergne pour le second exercice »⁵².

En tant qu'association au sens de la loi du 22 juillet 2013, l'UC2A ne dispose pas de statuts. Elle ne dispose donc pas de la personnalité juridique, ni de budget et de services propres. La lecture des comptes rendus des réunions du CÉA du 25 janvier 2017 au 30 mai 2019⁵³ montre que cette instance de gouvernance est principalement un lieu d'échanges d'informations, notamment sur les modalités de réponses aux appels d'offres de la Région AuRa et de présentation des services mutualisés. Au cours des 33 réunions qui se sont tenues durant cette période, n'ont été soumises au vote qu'une dizaine de propositions, toujours adoptées à l'unanimité. Le CÉA est rarement un lieu de débat sur la stratégie du site. Une seule discussion, riche, a été conduite sur la configuration de l'université cible (8 février 2019). L'état d'avancement du projet CAP 20-25 n'a pas été présenté sur la période. Les différentes commissions thématiques (relations internationales, recherche, numérique, créées à l'époque du Pres, formation, vie universitaire, relations avec l'entreprise, communication, éco-campus, créées à l'initiative du CÉA⁵⁴) ne présentent pas, sauf rares exceptions, le résultat de leurs travaux devant le CÉA. Le RAE le reconnaît, sur le mode de l'euphémisme : « il n'y a pas de *reporting* systématisé de ces commissions auprès du CÉA »⁵⁵. Mais le lecteur des comptes rendus des réunions du CÉA observe qu'aucun membre n'exprime la demande que telle ou telle commission rapporte devant le conseil. Dans le même ordre d'idées, le CÉA ne dispose d'aucun tableau de bord, ni d'indicateurs sur le suivi des activités⁵⁶. Mais il n'en a jamais exprimé le besoin, ni, *a fortiori*, constitué un comité de pilotage en charge d'identifier les items pertinents pour la constitution d'un système d'information décisionnel.

Le comité ne tire pas de conclusion négative de ces constats. Dans son fonctionnement actuel, le CÉA est un lieu au sein duquel se conforte, entre les responsables des établissements du site, l'usage du consensus préalable à la construction d'un avenir commun. En application du principe de subsidiarité, il respecte en confiance l'autonomie des deux autres instances en charge de la conduite de projets essentiels pour la structuration du site :

- Le conseil CAP 20-25, en charge de la conduite du projet I-Site, constitué de deux représentants de l'UCA, dont le vice-président (VP) du conseil d'administration (CA), de deux représentants des organismes de recherche (CNRS, Inra), de deux représentants des écoles d'ingénieurs (SIGMA Clermont

⁵¹ RAE, p.20.

⁵² Contrat de site 2017-2020, p.5.

⁵³ Dernier compte-rendu mis à la disposition du comité.

⁵⁴ RAE, p.14.

⁵⁵ Ibidem.

⁵⁶ Entretiens sur site.

et VetAgro Sup), de deux représentants des partenaires socio-économiques (Michelin et Limagrain) et du directeur de projet, vice-président de l'UCA⁵⁷.

- Le groupe de travail en charge de définir le périmètre et le fonctionnement de l'INP, ainsi que ses modalités d'intégration dans l'établissement expérimental qui l'accueillera en 2021, composé des deux directeurs des deux écoles internes à l'UCA-Polytech Clermont-Ferrand et l'Institut d'informatique ISIMA-, de la directrice de SIGMA Clermont, du président de l'UCA, du directeur général de la Fondation SIGMA, et d'un ancien cadre de l'entreprise Michelin qui préside le groupe⁵⁸.

Les compositions respectives du CÉA et de ces deux autres instances (conseil CAP-20-25 et groupe de travail INP), qui conduisent des projets partagés par les décideurs du site, sans qu'ils soient tous directement impliqués dans chacun d'entre eux, ne se recoupent que partiellement. Ceci justifie leur coexistence.

Enfin, même si le RAE ne le mentionne pas, une autre instance de gouvernance est essentielle : l'Université Clermont-Auvergne. Tous les services mutualisés de l'UC2A sont des services de l'UCA (y compris PEPITE, piloté et hébergé par SIGMA Clermont). « Leur pilotage stratégique est... confié au CÉA »⁵⁹. S'il est vrai que le CÉA décide du périmètre des prestations délivrées par les services mutualisés aux différents membres, leurs stratégies et leurs moyens relèvent de l'UCA. Cette situation se justifie pleinement par le fait que le champ d'action des services de vie universitaire et de la bibliothèque universitaire s'étend sur l'ensemble du territoire auvergnat, que seule l'UCA couvre.

Au CÉA et au conseil CAP 20-25, les personnels et les étudiants ne siègent pas. Les lieux du débat démocratique sont les conseils d'administration des établissements, auxquels les décisions du CÉA sont soumises pour adoption. Il est à noter qu'elles sont approuvées systématiquement⁶⁰.

Cette organisation de la gouvernance du site Clermont Auvergne, complexe au premier abord pour un observateur extérieur, a le double mérite de la souplesse et de la réactivité. Elle implique l'ensemble des membres de la coordination territoriale et permet des coopérations renforcées à géométrie variable, incluant des partenaires extérieurs selon les thématiques. Elle désigne également un interlocuteur représentant le site pour les collectivités territoriales, le CÉA⁶¹. La cohérence est largement assurée par le fait que le président de l'UC2A est également président de l'UCA, établissement porteur de CAP 20-25.

La création en 2021 de l'établissement expérimental conduira à une évolution de la gouvernance de la coordination. La transformation du CÉA en un conseil des membres associés (CMA), au rôle consultatif, est programmée, ainsi qu'une fusion des instances de pilotage de l'I-Site et de l'établissement expérimental. Le conseil d'administration de l'établissement sera dérogatoire par rapport au code de l'éducation : un sixième collègue permettra une représentation des membres de la coordination territoriale non intégrés (trois EPST⁶², deux écoles et le centre hospitalier universitaire – CHU), ce qui renforcera leur présence dans la gouvernance de l'établissement. Ces évolutions s'inscrivent dans la continuité du principe de collégialité de l'actuelle UC2A⁶³. Elles devraient permettre d'assurer la continuité nécessaire entre deux phases de structuration du site, dont le périmètre n'est pas encore stabilisé. **Cette évolution de la comitologie associée au maintien du principe de fonctionnement collégial, caractéristique du site, est jugée très positive par le comité.**

b / Une politique de qualité à mettre en place

À ce jour, l'association ne dispose ni d'une politique globale de la qualité, ni d'un système d'information commun. Néanmoins, certains indicateurs consolidés à l'échelle du site (notamment en ressources humaines) ont été mis en place. De plus, elle s'est engagée dans une démarche qualité et a commencé une réflexion sur une certification à la norme « ISO » de l'ensemble des activités « support » et « formation » des écoles du site Clermont-Auvergne⁶⁴.

⁵⁷ État d'avancement du projet I-Site CAP 20-25 (février 2017-mai 2019).

⁵⁸ RAE de l'UCA, p.5.

⁵⁹ RAE, p. 13.

⁶⁰ CR des CA de l'UCA.

⁶¹ Entretiens sur site.

⁶² Établissement public à caractère scientifique et technologique.

⁶³ Entretiens sur site.

⁶⁴ Contrat de site, p. 14.

Le comité recommande la mise en place d'un système d'information commun au niveau de l'association intégrant des outils efficaces au service d'une politique de la qualité.

c / Un débat encore ouvert sur le plan de communication à adopter

« La politique de communication n'a pas été considérée comme une priorité de la coordination territoriale : c'est seulement à l'automne 2018 que le CÉA s'est doté d'un groupe de travail thématique sur la communication, en vue de définir un plan de communication »⁶⁵. Une référente a été désignée⁶⁶. Le groupe est constitué des responsables de la communication de tous les membres du CÉA. Les premiers travaux ont porté sur la participation aux salons internationaux et sur l'adoption de dates communes pour les journées portes ouvertes des établissements.

Il est difficile de mesurer la qualité de l'identification de l'UC2A par les partenaires, les personnels et les étudiants. Selon le comité, à la suite des entretiens sur le site, collectivités territoriales et acteurs socio-économiques apprécient d'avoir un interlocuteur unique sur le site et ont développé un sentiment d'appartenance à CAP 20-25. Les étudiants se reconnaissent quant à eux dans leurs établissements, mais apprécient les services mutualisés de vie universitaire. L'UC2A est perçue par les personnels de l'UCA⁶⁷ comme une instance facilitatrice. Mais s'est ancré, au-delà de l'appartenance à l'établissement de rattachement, le sentiment d'une responsabilité collective vis-à-vis de l'ensemble de l'enseignement postbac sur tout le territoire auvergnat. **Ce sentiment est constitutif d'une véritable responsabilité sociale de la coordination territoriale, il a émergé avant la création du Pres en 2008, lequel l'a conforté.** À titre d'exemple, la BU travaille avec plusieurs bibliothèques publiques réparties sur le territoire, le SSU a passé convention avec différents lycées hébergeant des BTS.

Le comité recommande que le plan de communication à venir valorise la marque « Clermont Auvergne », en délaissant le terme « associés », d'autant plus que la liste de ces derniers n'est pas commune entre les établissements membres du CÉA et ceux qui sont engagés dans le projet CAP 20-25.

2 / UN PILOTAGE ENCORE INSUFFISAMMENT COORDONNE⁶⁸

La coordination territoriale a choisi de ne pas se doter d'une équipe administrative mais de déléguer aux établissements le pilotage opérationnel. Comme déjà dit, tous les services mutualisés, y compris PEPITE, sont des services de l'UCA – de même que ceux qui assurent les fonctions supports –, placés sous l'autorité administrative de son directeur général des services (DGS).

Toutefois, le pilotage de quelques chantiers transversaux incombe à la coordination : la coordination de l'offre de formation, la construction d'un schéma du numérique⁶⁹, le financement de ses projets et notamment de CAP 20-25, le modèle économique et la gestion des ressources humaines des services mutualisés, la politique immobilière commune, l'élaboration d'un SI décisionnel pour le suivi de ses propres initiatives. Le CÉA s'est saisi de façon inégale de ces différents sujets.

a / Des défis financiers à relever pour dégager durablement des moyens à la hauteur des ambitions de la coordination

La coordination territoriale a principalement deux dossiers à traiter :

- **Des financements de CAP 20-25 hors ANR⁷⁰ à conforter**

⁶⁵ RAE, pp.10-11.

⁶⁶ Automne 2018. Voir note de bas de page 57.

⁶⁷ Entretiens sur site.

⁶⁸ Formulation du RAE, p.19.

⁶⁹ Ces deux sujets sont traités dans la troisième partie de ce rapport.

⁷⁰ Agence nationale de la recherche.

L'I-Site a permis au site de bénéficier de moyens financiers conséquents. Des enjeux décisifs sont liés à l'obtention de sa prolongation en 2021, à la négociation du CPER 2021-2027, à la pérennisation des soutiens de la Région, de Clermont Métropole et des partenaires socio-économiques.

Les intérêts de la dotation ANR ont permis des dépenses d'un montant de 404 489€ en 2017, de 2 851 152€ en 2018 (des dépenses de personnel pour 63 %) et d'engager 15 043 495€ sur 2017-2018⁷¹. La Région AuRa et Clermont Auvergne Métropole renforcent de façon conséquente les moyens mis à disposition. Le soutien au projet CAP 20-25 (dont le CPER) s'élève à 15,5M€ (7 M€ en 2017 et 8,5M€ en 2018). Ce soutien a fait l'objet d'une stratégie concertée avec les deux collectivités⁷². Le soutien des partenaires socio-économiques s'est traduit par des aides importantes de Michelin (313 149€ en 2017 et 430 051€ en 2018) et de Limagrain (254 457 € en 2017 et 294 536€ en 2018)⁷³.

Deux défis d'envergure se présentent à la coordination pour persévérer dans une stratégie qui rallie à ce jour les cofinanceurs :

- construire un dossier, étayé par des avancements significatifs dans la performance et la structuration du site, qui convainque le jury international de reconduire l'I-Site au-delà de 2021 ;
- identifier avec les collectivités territoriales partenaires les modalités susceptibles d'amortir les conséquences des modifications du règlement du FEDER pour sa programmation 2021-2027. Le Feder ne financera en effet plus la recherche lors de la prochaine programmation des fonds structurels européens⁷⁴. Or la Région AuRa, en tant qu'autorité de gestion du fonds européen, a prélevé sur celui-ci, au bénéfice du site clermontois, 3 271 031 € en 2017 et 3 926 017 € en 2018, soit près de 50 % de sa subvention totale de 15,5M € sur ces deux années⁷⁵. De nouvelles ressources annuelles de l'ordre de 7M € devront donc être trouvées, en partenariat principalement avec la Région, pour préserver les ambitions de CAP 20-25.

- **Un modèle économique des services mutualisés à définir en liaison avec une politique de gestion des ressources humaines à affirmer**

Le financement des services mutualisés émerge au budget de l'UCA. Le déficit de ces services, structurel dans toutes les universités, pèse de façon croissante sur le budget de l'UCA : le solde est négatif de l'ordre de 4,9M€ en 2017 et de 5,2M€ en 2018⁷⁶. Deux questions se posent :

- Celle des ressources propres de la coordination : d'après les données fournies par celle-ci au comité, la contribution totale des établissements partenaires, versée par SIGMA, l'ENSACF et VetAgro Sup, à l'exclusion des autres associés, s'est élevée en 2017 comme en 2018 à 35 782 €, somme modique⁷⁷. Le chantier de la construction d'un modèle économique consensuel a été ouvert par le CÉA lors de sa réunion du 19 janvier 2018 et ne devrait aboutir qu'en 2020. Enfin, les services rendus aux collectivités territoriales sont gratuits ou peu rémunérés. Par exemple, les conventions passées avec les lycées bénéficiaires des services de santé universitaire par le Pres font état d'une contribution annuelle de 8,50 € par étudiant. Elle serait passée aujourd'hui à 10 €⁷⁸. Une solution équitable devrait donc passer par des négociations avec les collectivités territoriales également.

- Celle de l'augmentation importante du coût de ces services : selon les calculs du comité, à partir des données fournies par la coordination⁷⁹, l'augmentation du coût complet de ces services, de 2017 à 2018, est de 1 544 520 €, soit de l'ordre de 10 %. Elle est inégale d'un service à l'autre, mais supérieure à 5 % pour la majorité d'entre eux. Cette augmentation s'explique essentiellement par l'augmentation des effectifs : 147,3 équivalent temps plein (ETP) en 2016, 197,7 ETP en 2019⁸⁰. La création de 50 ETP en trois ans inclut la dotation

⁷¹ État d'avancement du projet I-Site CAP 20-25 février 2017-mai 2019, annexe 1.

⁷² État d'avancement du projet I-Site p.3.

⁷³ Idem, annexes 2 et 3.

⁷⁴ Entretien sur site.

⁷⁵ État d'avancement du projet I-Site CAP 20-25 février 2017-mai 2019, annexe 3.

⁷⁶ Moyens humains et financiers des services mutualisés, annexe au RAE.

⁷⁷ Chiffres 2017 et 2018 fournis par le document « Moyens humains et financiers des services mutualisés », annexe au RAE. Le coût est chiffré service par service, SST compris.

⁷⁸ Entretien sur site.

⁷⁹ Moyens humains et financiers des services mutualisés, annexe au RAE.

⁸⁰ ETP annuel UCA des services mutualisés de 2016 à fin avril 2019.

de 24 emplois⁸¹ dans le cadre du contrat de site et la création de 11 ETP au sein du service de santé au travail. Il incombe à l'UC2A d'analyser si les nouveaux services rendus aux établissements associés et aux territoires situés hors de Clermont-Ferrand justifient les 15 autres emplois. L'exercice, inachevé lors de la visite du comité, implique le recensement des bénéficiaires au sein de chaque établissement, associé ou autre, le calcul du coût complet par bénéficiaire et la signature de conventions avec les établissements qui sont prêts à l'assumer. Il devra viser l'adoption d'un modèle économique durable, qui ne grève pas à l'excès le budget de l'UCA.

Les fonds de la contribution vie étudiante et de campus (CVEC), dont l'utilisation a été adoptée par le CA de l'UCA le 29 septembre 2019 et dont le montant devrait être compris entre 1,5 et 2M €, constituera une aide, mais pas une solution exclusive. **Celle-ci passera, selon le comité, par une maîtrise de la masse salariale qui s'appuiera sur une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) déjà largement déployée au sein de l'UCA. Le comité recommande que l'association se dote des outils d'analyse des coûts des services mutualisés qui, conjugués avec le déploiement de la GPEC, permettront de construire un modèle économique pérenne de ceux-ci.**

Il faut souligner une réussite en matière de ressources humaines : la création et le déploiement d'un service mutualisé de santé au travail, inscrits dans le contrat de site 2017-2020⁸². Le service, doté de 11 agents, est opérationnel depuis 2018. Sur la base de conventions avec SIGMA Clermont, le Crous, l'Inra, l'Irstea, VetAgro Sup, le CNRS et l'IRD, le service suit plus de 5 500 agents⁸³.

b / Un schéma directeur de l'immobilier en attente mais une belle réalisation avec l'éco-campus des Cézeaux

Le contrat de site prévoyait que la coordination définirait et mettrait en œuvre un schéma directeur de l'immobilier et mettrait en place un comité de pilotage immobilier à l'échelle du site⁸⁴. Dans les faits, le CÉA ne s'est pas saisi du sujet et le RAE n'en dit mot.

Il est vrai que l'exercice n'est pas aisé, ne serait-ce qu'en raison de la multiplicité des propriétaires. L'UCA est propriétaire en dévolution d'un tiers de son immobilier, l'État pour les deux tiers restants. Celui-ci est propriétaire de l'immobilier de SIGMA, la métropole de celui de l'école d'art, la propriété de celui des organismes de recherche est partagée entre eux-mêmes et l'État. Quant au Crous, il est installé dans le patrimoine d'État ou chez des bailleurs sociaux en location. Au total, la superficie du patrimoine immobilier excède les 500 000 m²⁸⁵.

A défaut d'une coordination institutionnalisée, l'UCA a des réunions bilatérales régulières avec SIGMA et le Crous. Ils sont réunis sur le campus des Cézeaux, de 75 hectares, sur lequel la ville dispose également d'emprises foncières. Ce campus bénéficie depuis 2014 d'un plan labellisé « Eco-Campus », qui vise principalement des économies d'énergie dans des bâtiments des années 1960-1970 et l'amélioration de la performance des systèmes et réseaux (chaleur, électricité eau). Les économies de chauffage ont été de 55 % sur certains bâtiments, l'objectif est de 60 % pour 2022-2023⁸⁶. La rénovation a été en partie financée par le CPER 2015-2020 et bénéficie du programme d'investissement « *intracting* » porté par la Caisse des Dépôts. Celle-ci assure le tiers financement en apportant 50 % du besoin de financement et joue un rôle de tiers de confiance. Ces avances sont ensuite remboursées par des économies réalisées⁸⁷. L'expérience acquise en matière de rénovation bâtementaire génératrice d'économies d'énergie et de fluides sur le campus des Cézeaux a assurément vocation à inspirer la politique immobilière de l'ensemble du site clermontois.

Les habitudes de travail en bilatéral sont acquises. **Le comité recommande qu'elles puissent servir de socle pour la construction d'un schéma directeur de l'immobilier pour l'ensemble des implantations de la coordination.** Selon le comité, ce schéma pourrait être décliné dans un plan pluriannuel d'investissements (PPI), une fois connue la programmation du CPER 2021-2025.

⁸¹ Annexe financière de site 2017-2020 : 6 emplois créés en 2015, 8 en 2016, 10 en 2017.

⁸² Contrat de site 2017-2020, jalon 16, p.13.

⁸³ RAE, p.43.

⁸⁴ Contrat de site 2017-2020, p.11.

⁸⁵ Entretiens sur site.

⁸⁶ Entretiens sur site et RAE UCA, p.17.

⁸⁷ Site de la Caisse des Dépôts.

Le comité recommande la mise en place d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) et d'un PPI communs entre l'UCA et SIGMA dans la perspective de l'établissement expérimental, et a fortiori entre tous les acteurs dans la perspective de l'université-cible de 2025, ainsi que l'extension à l'ensemble du site clermontois du schéma directeur énergie et patrimoine, élaboré par l'UCA et en cours de finalisation.

En définitive, le CÉA ne s'est pas investi dans la coordination des fonctions supports, qui sont restées l'apanage de chaque établissement. **Dans la perspective de la construction de l'université-cible, le comité invite l'UC2A à mettre en commun ces fonctions avec volontarisme et à élaborer un système d'information décisionnel à l'échelle du site.**

Les compétences et activités de la coordination territoriale

1 / UN PILOTAGE ET UN SUIVI EFFICACE DE CERTAINES ACTIVITES MAIS UNE TRAJECTOIRE GLOBALEMENT INEGALE SELON LES DOMAINES

a / Une stratégie et un pilotage de la recherche moteurs pour l'avenir du site mais qui doivent faire leurs preuves à l'international

Une coordination de la politique scientifique pilotée par une commission dynamique et fédératrice

Le comité d'animation et de suivi de la politique scientifique de site, issu des assises clermontoises de la recherche de 2009, est mandaté par le CÉA pour coordonner la stratégie scientifique du site et élever la qualité de sa recherche au meilleur standard international. La commission thématique CAP 3S est essentiellement composée des VP recherche des établissements ESR, des directeurs de centre des différents EPST associés et des responsables des défis CPER. Elle se réunit mensuellement depuis 2015, mène les réflexions et propose des actions permettant d'optimiser l'activité scientifique du site. Les documents produits par ce groupe thématique et les entretiens sur site avec ses représentants attestent de l'implication des responsables et des laboratoires de recherche de tous les associés dans la définition, la structuration et l'actualisation des axes de recherche du site et des réponses aux appels à projets (CPER, par exemple)⁸⁸. L'adoption de la signature commune « Université Clermont-Auvergne » pour l'ensemble des établissements du site⁸⁹ témoigne de cette volonté de travailler ensemble pour accroître l'attractivité et la visibilité scientifique du site. Comme annoncé dans le contrat, les établissements de soins sont de plus en plus impliqués dans la politique scientifique de site⁹⁰ notamment grâce à leur participation à CAP 3S. La volonté de l'UC2A est de poursuivre cette intégration via la recherche translationnelle dans le domaine de la santé.

Pour la prochaine période, et étant donné le bon fonctionnement de la commission CAP 3S, le CÉA envisage de fusionner le comité recherche de CAP 20-25 et la commission recherche de la coordination, CAP 3S⁹¹. **Le comité salue cette décision de confier le pilotage de l'ensemble de la stratégie scientifique auvergnate à la commission CAP 3S de la coordination UC2A.** Cela permettra en effet d'éliminer les recouvrements et les doublons actuels avec les activités de l'I-Site CAP 20-25 et d'assurer au mieux l'intégration scientifique de l'ensemble des partenaires qui n'étaient pas au départ impliqués dans le projet I-Site. La fusion des comités pourrait ainsi aider à simplifier la communication interne et externe, améliorer la visibilité du site auvergnat et éventuellement servir de modèle pour le pilotage des autres activités de la coordination.

Une bonne articulation des actions scientifiques de site avec les ressources et les enjeux du territoire qui devra englober avec agilité les thèmes émergents restés en marge

C'est essentiellement le document de politique scientifique rédigé en 2013, qui lui-même s'appuie sur les travaux d'état des lieux et les rapports du Pres, qui a servi de fondation à l'élaboration du programme de recherche du projet d'I-Site CAP 20-25. Les résultats en sont déjà visibles et prometteurs⁹² : 1 846 publications de rang A (en 2017-2018), 37 projets européens et internationaux (H2020, ERA-NET, JPI, etc.), 80 projets ANR et 76 projets collaboratifs portés par des industriels. Le comité constate que **les résultats scientifiques du site auvergnat sont en augmentation constante depuis 2013**⁹³. Le comité estime probable, sans toutefois disposer des éléments de preuve, que cette croissance résulte des synergies et des alignements créés par la forte dynamique et la bonne articulation de la politique scientifique de site.

⁸⁸ Lettre Président, CPER-UC2A- CAP 20-25.

⁸⁹ RAE, p.22.

⁹⁰ Jalon numéro 4, p. 15 du contrat de site UC2A.

⁹¹ Entretiens sur site.

⁹² Synthèse 2017-2018 CAP 20-25, pp. 14-17.

⁹³ OST, Synthèse du profil scientifique UC2A, p.9.

Le document de stratégie scientifique de l'UC2A a été réactualisé en 2019, à la suite des nombreuses restructurations et extensions et dans le prolongement des travaux et des premiers résultats de CAP 20-25. Ce document, ainsi que les entretiens, montrent que malgré des restructurations locales importantes (fusions d'établissements, création de la nouvelle Région AuRa), le cap scientifique a été tenu.

Le cadre reste agile et ouvert. Ainsi, le document de réactualisation affirme l'excellence du site en recherche fondamentale (mathématiques et physique) au côté des quatre axes de recherche plus intégrés de l'I-Site. La politique scientifique de site s'articule donc désormais autour de quatre axes de recherche appliquée, un axe de recherche fondamentale et un axe transverse⁹⁴ (Axe 1 « environnement, agronomie et territoires » ; Axe 2 « matériaux, mobilité et systèmes complexes » ; Axe 3 « biologie, technologie et santé » ; Axe 4 « développement de l'humain, dynamique des sociétés » ; Axe 5 « mathématiques et physique aux frontières de la connaissance » ; Axe transverse « instrumentation »).

Néanmoins, la coordination observe⁹⁵ que huit domaines émergents et à fort potentiel restent à intégrer et à structurer. La structuration générale de la politique de site ayant été finalisée, CAP 3S se focalise sur ces sujets et les positionne dans le paysage national et international en exploitant les transversalités tout en veillant à leur cohérence et à leur apport à l'identité du site. Par exemple, la stratégie en matière d'intelligence artificielle reste à définir pour mettre en adéquation « acteurs » et « utilisateurs »⁹⁶ avec les ressources (recherche fondamentale et appliquée), les besoins et les thématiques spécifiques du site (agriculture, mobilité, bio-santé, développement humain). De même, les sciences sociales, produisant d'excellents résultats en termes de publications, demeurent encore marginalisées au sein du site⁹⁷. Elles sont présentes à la marge dans les cinq défis « recherche » régionaux et apparaissent seulement dans l'axe 4 de l'I-Site. De l'avis du comité, les propositions originales des laboratoires issues des écoles d'architecture ou d'art autour de la thématique, « les marges territoriales, sociales, professionnelles », gagneraient à être plus exploitées et mises en avant tant au niveau scientifique qu'au niveau de la communication pour faire émerger des opportunités d'innovation. Les acteurs socio-économiques du site auvergnat se révèlent favorables à l'expansion des sciences humaines, cognitives et sociales car ils en mesurent les intérêts pour le futur de la société et de l'industrie.

Il existe aussi des forces scientifiques en biologie-appliquée-écologie (domaine de recherche notable) qui paraissent encore peu mises en avant⁹⁸ et qui, de l'avis du comité, pourraient attirer des talents sur les thématiques liées à l'« éco-responsabilité » dans une région enclavée mais au patrimoine naturel riche et préservé. Ces thématiques identitaires du site, environnement, économie durable et mobilité, sont à même de fertiliser une niche internationale, unique et convoitée.

Le comité estime que, par la création de groupes de réflexion pour chacun de ces domaines et la rédaction d'un document d'actualisation de la politique destiné à être un texte de référence pour les directeurs d'unités et les responsables d'établissement⁹⁹, CAP 3S a démontré sa capacité à prendre ce nouveau chantier à bras le corps. Il restera donc à l'association de mettre en place des dispositifs permettant de soutenir ces axes émergents.

Une ambition européenne à concrétiser par une vraie stratégie d'alliances régionales et internationales

Le renforcement des alliances régionales et internationales est affiché comme un des chantiers prioritaires de structuration de la politique scientifique de l'UC2A pour la prochaine période 2021-2025¹⁰⁰.

⁹⁴ Document « Actualisation Politique Scientifique 2019-20, ActualisationPolitiqueScientifique2019-23 », p. 2.

⁹⁵ Document « Actualisation Politique Scientifique 2019-20, ActualisationPolitiqueScientifique2019-23 », p. 43.1) Recherche dans le domaine végétal ; 2) Systèmes microbiens ; 3) Recherche sur le cancer ; 4) Recherche translationnelle en santé ; 5) Intelligence artificielle ; 6) Ingénierie verte pour la conversion et la capture de carbone ; 7) Modélisation ; 8) SHS et développement durable.

⁹⁶ Document « Actualisation Politique Scientifique 2019-20- Actualisation Politique Scientifique 2019-23 », p. 48.

⁹⁷ OST, Le profil scientifique de l'Université Clermont Auvergne & associés – rapport d'indicateurs bibliométriques, Hcéres, avril 2019, p. 7 et entretiens sur site.

⁹⁸ OST Synthèse du profil scientifique UC2A, p. 13.

⁹⁹ Document « Actualisation Politique Scientifique 2019-20-Actualisation Politique scientifique 2019-23 », p.43-53.

¹⁰⁰ "Les actions à mener" - Document « Actualisation Politique Scientifique 2019-2023 », p.2.

Le potentiel de synergies scientifiques avec les autres sites de la nouvelle Région Auvergne-Rhône-Alpes a commencé à être exploré au niveau de l'instrumentation, avec le projet, non retenu, de réseau régional de méso-centres. Les domaines émergents tels que la *green-tech* ou l'intelligence artificielle ne sont pas encore mis en perspective à ce niveau régional. La coordination a fait le constat de ces faiblesses et souhaite s'emparer de ces sujets dans la prochaine phase¹⁰¹. Le comité l'encourage dans cette voie.

L'internationalisation de la recherche mériterait, quant à elle, une attention particulière. Les entretiens ont révélé que l'association n'avait pas encore doté sa commission internationale d'une feuille de route pour l'internationalisation de sa recherche. Les partenariats étrangers s'établissent grâce aux relations individuelles des laboratoires et des chercheurs sans aucune forme de coordination. D'autre part, la sélection des partenariats de recherche au niveau international a été réalisée en 2008 lors d'un *benchmark* avec des institutions de Chine, du Japon, d'Amérique du Sud et des États-Unis notamment¹⁰². Selon le comité, une actualisation de ce *benchmark* est souhaitable.

Cet état de fait, ressenti plutôt négativement en interne, contraste avec l'ambition affichée de stratégie d'alliance avec d'autres sites universitaires du monde¹⁰³. L'**absence de stratégie internationale coordonnée pour la recherche** semble pour l'instant limiter les impacts de la politique de recherche au niveau de l'attractivité et de la visibilité du site. Les résultats aux appels à projets européens, en particulier les financements ERC¹⁰⁴, qui sont pour l'instant modestes, pourraient sans doute bénéficier d'un tel pilotage stratégique. **Le comité recommande de s'appuyer sur les données et les indicateurs mesurant l'impact de ses activités sur la politique et la trajectoire scientifique, ainsi que sur les études de l'Observatoire des sciences et techniques (OST) pour mieux cibler ses actions internationales.**

En conclusion, le comité salue des résultats très positifs de la commission CAP 3S obtenus grâce à un fonctionnement fluide et une vraie dynamique collaborative. On peut souligner que ces bons résultats s'appuient non seulement sur l'implication des responsables recherche des établissements mais aussi sur l'engagement des unités mixtes de recherche qui rassemblent les acteurs des EPST, des écoles spécialisées et de l'université. Le comité a pu constater que l'ensemble des interlocuteurs rencontrés adhèrent à cette politique et à la spécificité pluridisciplinaire du site. Leur ambition affirmée est de porter cette spécificité à l'échelle internationale. Les établissements associés du site Clermont-Auvergne ont réussi, au fil d'années mouvementées, à clarifier et à définir leur cap scientifique afin de se hausser au meilleur niveau international. Il est légitime de penser que les prochaines années permettront de consolider ce socle et de faire briller une ou plusieurs niches d'excellence internationale. Conformément à la feuille de route fixée par le CÉA, **la commission recherche CAP 3S a contribué à élaborer une politique scientifique ambitieuse, solide et cohérente avec les ressources et les enjeux du territoire.** Cette politique, partagée par l'ensemble des établissements qui apportent la richesse de la pluridisciplinarité, vise à spécialiser le site dans le domaine des « modèles de vie et de production durables » et à lui donner une visibilité internationale qui reste à construire. **Le comité recommande que la trajectoire soit suivie à l'aide d'indicateurs pertinents, que la stratégie scientifique englobe pleinement les thèmes émergents et que l'internationalisation de la recherche soit effective.**

2 / UNE VERITABLE STRATEGIE NUMERIQUE DE SITE A CONSTRUIRE

La politique numérique se concentre aujourd'hui sur quatre axes principaux :

- l'axe « systèmes d'information et services numériques ».

Le *datacenter* gère le réseau métropolitain sur lequel s'appuient les différents établissements, la couverture wifi, le réseau téléphonique mutualisé ou encore le système de cartes pour les étudiants et les personnels du site qui leur permet d'accéder à de nombreux services (restauration, bibliothèques, salles sécurisées, parkings, photocopies, etc.). Le *datacenter* a également contribué à développer ou à déployer des applications pour

¹⁰¹ Document « Actualisation Politique Scientifique 2019-20-Actualisation Politique Scientifique 2019-23 », p. 60.

¹⁰² Entretiens sur site.

¹⁰³ Entretiens sur site.

¹⁰⁴ *European Research Council*.

d'autres services mutualisés comme l'application d'inscription aux activités du Suaps ou le logiciel CALCIUM pour le SSU.

Il existe une volonté de converger vers des outils communs pour les systèmes d'information. Elle se traduit déjà par l'usage de Sifac et de Moodle au niveau de l'association.

- l'axe « numérique au service de la formation ».

L'innovation pédagogique bénéficie de la mutualisation d'ingénieurs pédagogiques du pôle Ingénierie pédagogique et production audiovisuelle (IPPA) de l'UCA et aussi du programme « *Learn In Auvergne* » (LIA) du projet CAP 20-25. Ce programme accompagne actuellement 38 projets des établissements du site, dont certains visent plus spécifiquement le développement et l'évaluation des compétences numériques des étudiants et des enseignants. En plus d'un accompagnement des enseignants et de leur sensibilisation, le pôle IPPA propose de nombreuses formations comme l'usage des boîtiers et autres outils de vote en ligne, les classes inversées, la conception d'un dispositif numérique de formation, la création et l'utilisation efficace de capsules vidéo, la réalisation d'enquêtes en ligne pour améliorer la pédagogie, etc. Ces ressources pédagogiques seront concentrées sur un *mediacenter* en construction¹⁰⁵. L'ouverture en 2023 du *Learning Center* de l'UC2A devrait concentrer en un seul lieu la formation des enseignants à la pédagogie, l'accompagnement dans leurs productions pédagogiques, la documentation (notamment numérique) pour tous, l'expérimentation et la pratique d'enseignements innovants.

- l'axe « développement de services numériques pour la recherche ».

La mise en place en 2015 d'un mésocentre constitue, selon le comité, une force indéniable de l'association. Ce centre propose une infrastructure mutualisée pour le calcul, le traitement et le stockage de données scientifiques. Après cinq ans d'existence, le nombre de cœurs CPU¹⁰⁶ a ainsi été multiplié par cinq pour atteindre 2 568 cœurs aujourd'hui. De même, le stockage brut est passé de 20 To à 1410 To et le temps de calcul de 0 à 9,7 millions d'heures.

Deux actions du projet CAP 20-25 sont en cours de concrétisation : un *cloud* environnemental et un programme d'instrumentation. De plus, le centre est également impliqué depuis longtemps dans le co-développement de la brique CAPLAB du futur système d'information national dans le champ de la recherche.

- l'axe « gestion des ressources numériques ».

La meilleure définition des missions confiées par l'UC2A à la BU et le déploiement du système de gestion de bibliothèque mutualisé (SGBM) ALMA ont contribué à proposer une offre complète de services documentaires à destination des étudiants, des enseignants et des chercheurs. La BU offre aujourd'hui des revues en ligne, des livres numériques, une base de données documentaire, des collections numérisées, etc. Un projet de référencement des ressources du site est en cours.

Bien que l'association considère les coopérations et les mutualisations en termes de numérique comme un axe important et stratégique¹⁰⁷, les progrès sont relativement faibles. Les établissements du site clermontois tentent depuis longtemps de coordonner leur politique numérique, notamment en termes d'infrastructures. **L'association est cependant consciente que les coopérations et les mutualisations en matière de numérique mises en place actuellement ne sont pas le fruit d'une véritable stratégie numérique commune. Le comité recommande d'accélérer la mise en place d'un schéma directeur du numérique à l'échelle du site, en lançant sans attendre une étude préalable permettant aux acteurs des établissements de s'engager et d'être force de proposition dans ce projet innovant et structurant.**

¹⁰⁵ RAE, p. 26.

¹⁰⁶ *Central Processing Unit*.

¹⁰⁷ RAE, p. 27 et contrat de site, p. 13.

3 / UNE OUVERTURE A L'INTERNATIONAL AMBITIEUSE QUI GAGNERAIT A ETRE MIEUX VALORISEE

La politique à l'international a été définie par le groupe de travail relations internationales constitué au sein du Pres Clermont Université en 2008 et repose sur sept domaines¹⁰⁸ :

- doter le site d'une stratégie d'attractivité et d'ouverture européenne et internationale ;
- soutenir l'internationalisation des recrutements d'enseignants chercheurs (EC) ;
- soutenir les projets académiques de mobilité européenne et internationale des enseignants-chercheurs ;
- coordonner, à l'échelle du site, les dispositifs de soutien à la mobilité étudiante ;
- renforcer l'internationalisation du cursus doctoral ;
- améliorer le niveau de réponse des établissements du site clermontois aux appels d'offres européens en matière de formations universitaires ;
- valoriser l'attractivité du site Clermont-Auvergne.

Cette stratégie a alimenté, sur la période de référence, le programme WOW de l'I-Site et est actuellement en cours de déploiement. Elle est mise en place par la cellule Europe, le centre de services Euraxess Auvergne et le Crous.

Cellule mutualisée de l'UC2A et intégrée au pôle Ingénierie de Projets de la direction de la recherche et de la valorisation (DRV), la cellule Europe accompagne les EC de l'UCA, de SIGMA Clermont et de VetAgro Sup dans la réponse à des appels à projets européens de recherche et de coopération internationale. Le programme Erasmus réunit en revanche tous les acteurs de l'association. La cellule est composée de trois ETP et réalise, par an, une dizaine d'actions de sensibilisation et a accompagné une quarantaine de dépôts de projet (dont cinq en tant que contractant principal)¹⁰⁹. Le pôle ingénierie de projets a, dans son bilan 2018, indiqué qu'il a répondu à 938 demandes d'informations et d'accompagnement, aidé dans le dépôt de 417 projets et en a accompagné 146. À cette date-là, 113 projets ont été financés pour un montant de 13,3 millions d'euros¹¹⁰.

Le centre de services Euraxess Auvergne, rattaché à la direction des relations internationales (DRI) de l'UCA depuis le 1^{er} janvier 2018, a pour objectif de faciliter le séjour des doctorants, des post-doctorants, des chercheurs et des EC internationaux en mobilité en Auvergne. Deux ETP composent ce service, la gouvernance étant assurée par un comité de pilotage composé de différents membres issus des établissements associés. Le centre intervient dans des domaines très variés comme la recherche de logement, les formalités d'entrée et de séjour sur le territoire, informations liées à la sécurité sociale, aux mutuelles ou à l'assurance habitation.

En 2018, 192 chercheurs (de 43 nationalités) ont été accompagnés et 136 conventions d'accueil ont été établies. Euraxess Auvergne a traité 270 demandes dont la majorité étaient liées aux formalités d'entrée et de séjour ainsi que l'hébergement¹¹¹. Depuis 2017, le Crous a mis en place un guichet unique d'accueil pour les étudiants en mobilité entrante et anime le consortium Erasmus Stage pour les étudiants en mobilité sortante¹¹².

À partir de 2017, de nouvelles actions ont vu le jour comme :

- les projets SCUSI CLARA/QUEBEC¹¹³ afin de poursuivre une stratégie d'intégration et de complémentarité au sein de la Région AuRa¹¹⁴ ;
- la labellisation HRS4R + Euraxess, afin de soutenir l'internationalisation des recrutements d'enseignants chercheurs ;
- le développement d'un axe francophone, afin de favoriser l'émergence de programmes coordonnés en commun avec l'Agence universitaire pour la francophonie (AUF) ;
- la mise en place d'une politique de salons.

¹⁰⁸ Contrat de site, p. 7.

¹⁰⁹ RAE, p. 30.

¹¹⁰ Rapport d'activité de la Cellule Europe.

¹¹¹ RAE, p. 31.

¹¹² Ibidem, p. 30.

¹¹³ Avec UCA comme chef de file.

¹¹⁴ Ces projets ont permis d'associer différentes institutions comme le GReD, le Centre Jean Perrin, l'Unité de nutrition humaine, le laboratoire IMoST, le centre de Recherche en Nutrition Humaine d'Auvergne et le CHU Clermont-Ferrand notamment.

L'offre de formation en langue anglaise est actuellement de 10 % (30 formations sur 300) sur l'ensemble du site¹¹⁵. La mobilité internationale des enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs reste relativement faible. Ainsi, en 2018, l'association a accueilli 40 chercheurs et 45 sont partis à l'étranger. L'association est consciente que la création d'une politique commune d'invités internationaux et d'une incitation à la mobilité sortante des enseignants-chercheurs est à développer¹¹⁶.

Définie pourtant dès 2008, la stratégie à l'international est encore en cours de déploiement, avec des résultats faibles en mobilité sortante. La mobilité entrante des étudiants est relativement bien structurée avec une prédominance de la présence d'étudiants étrangers au niveau master (28 %) et doctorat (42 %). En revanche, la mobilité sortante reste faible (3,5 %) et les prévisions pour 2020 peu ambitieuses (6 %)¹¹⁷. Lors de la visite sur site, le comité n'a pas pu identifier les actions mises en place pour augmenter significativement cette dernière. Il a pris connaissance de la volonté de l'UC2A de définir une vision plus large et plus lointaine s'appuyant sur la thématique de la mobilité durable. Cette nouvelle vision, qui reposerait sur le montage d'une université européenne, pourrait permettre de faire ressortir une niche avec une forte identité territoriale. **Toutefois, la stratégie et la politique d'accueil du site sont peu définies et engendrent des difficultés à impliquer les personnels des structures de recherche dans le processus d'accueil du public international.**

Afin de soutenir la politique à l'international, **le comité recommande la création d'un indicateur** qui permette à la coordination de suivre son objectif qui consiste à augmenter significativement le nombre de formations en langue anglaise et d'intensifier les mobilités entrantes et sortantes des invités internationaux et des EC. **En ce qui concerne la mobilité sortante des étudiants, le comité suggère à l'association la mise en place d'un plan ambitieux** permettant à un beaucoup plus grand nombre d'étudiants de bénéficier d'une expérience internationale.

Le nombre de doubles diplômes ou diplômes conjoints de licence ou master n'a que peu évolué ces dernières années et reste limité (27 en 2018). L'objectif est de porter ce nombre à 32 à l'horizon 2020. L'association espère que la création de l'établissement expérimental et de l'INP permettra de favoriser cette augmentation. Par ailleurs, le déploiement de CAP 20-25 devrait se traduire par la création de nouveaux masters internationaux, dans le cadre de la nouvelle offre de formation (rentrée 2021)¹¹⁸. **Le comité n'a relevé aucune participation de l'UC2A à un réseau européen, qu'il s'agisse d'un réseau thématique ou de coopération partenariale. Le comité encourage l'UC2A à s'intégrer rapidement dans de tels réseaux.** Les formations licence-master-doctorat (LMD) transnationales prodiguées à l'étranger par les regroupements ou leurs établissements membres ne sont pas une priorité de l'UC2A¹¹⁹.

4 / UNE VIE UNIVERSITAIRE RICHE ET COORDONNEE, QUI S'APPUIE SUR DES SERVICES MUTUALISES ENGAGES ET UN CROUS EFFICACE

La politique de vie universitaire menée par l'UC2A est clairement coordonnée. L'ensemble des acteurs concernés sur le site sont associés à la construction d'une stratégie partagée. Cela se manifeste notamment par la mise en place d'une commission dédiée, animée par le directeur du Crous. Cette dynamique de collaboration s'illustre également par le fait que le schéma d'amélioration de la qualité de la vie étudiante présenté en juin 2018¹²⁰ a été « co-construit par les membres de la commission vie étudiante et de campus »¹²¹.

Si la coordination de la politique de vie étudiante intègre bien les étudiants, qui participent activement à la commission vie étudiante et de campus, il est à noter que cette intégration concerne essentiellement les étudiants de l'UCA. **Aussi, le comité recommande d'intégrer davantage les étudiants des autres établissements de l'association, ce qui pourrait renforcer la richesse de la vie universitaire clermontoise.**

¹¹⁵ Entretien sur site. La volonté de l'UC2A est d'augmenter ce chiffre sans précision du nombre et du timing. Contrat de site p. 42.

¹¹⁶ Contrat de site, p. 21.

¹¹⁷ Ibidem, p. 22.

¹¹⁸ Ibidem, p. 23.

¹¹⁹ Ibidem, p.25.

¹²⁰ RAE, p. 36.

¹²¹ Ibid.

L'efficacité de la coordination de la politique de vie universitaire se trouve accrue par la mobilisation du Crous dont les relations avec les autres membres de l'UC2A sont étroites. « La qualité de la vie étudiante de l'UC2A [...] s'inscrit dans une culture forte de collaboration entre les services inter-établissements, une spécificité clermontoise, et les établissements »¹²².

En second lieu, la vie universitaire sur le site se révèle riche. De nombreuses actions sont déployées en partenariat avec la ville (prix de l'engagement, participation au jury du festival de court-métrages, Clermont fête ses étudiants, etc.). L'UC2A est engagée dans des projets ambitieux (quartier latin¹²³, application à destination des étudiants, passage d'une carte UC2A à une carte unique pour l'ensemble des services du site, y compris municipaux). La richesse de la vie universitaire repose également sur des services particulièrement engagés et inclusifs, autre marqueur de la responsabilité sociale de la coordination, qui s'adressent non seulement aux usagers de l'UC2A, mais aussi à l'ensemble des étudiants du site. Le Crous notamment, en plus de ses missions culturelles, investit pleinement sa mission sociale, notamment en matière d'offre de logements étudiants. Tout étudiant boursier ayant demandé un logement Crous en a obtenu un, malgré un taux élevé de « 35 % de l'effectif étudiant »¹²⁴. L'offre en logements paraît donc bien dimensionnée.

Le Suaps « inscrit 7 500 étudiants en pratique volontaire, 500 en UE libre, 600 licenciés FFSU¹²⁵ et il gère 160 sportifs de haut et bon niveau »¹²⁶. Il veille à ce que le plus grand nombre possible d'étudiants puisse avoir accès à une pratique sportive, y compris les étudiants en situation de handicap. **La politique sportive volontariste menée par la coordination est jugée très dynamique par le comité.** Ce dernier invite l'UC2A à engager toutefois une réflexion relative au sous-dimensionnement du SUAPS, ainsi qu'à la problématique des interférences avec les emplois du temps étudiants.

Dans le même ordre d'idées, le service de santé universitaire déploie une large palette de services, peu fréquente dans les universités françaises aussi bien en matière de soins que de prévention¹²⁷, grâce aux emplois de chargées de prévention et aux étudiants relais de santé¹²⁸. Toutefois, en matière de prise en charge « médico-psycho-sociale »¹²⁹, le sous-dimensionnement du service peut entraîner une incapacité à proposer un accueil et une prise en charge uniforme à l'échelle de la coordination¹³⁰. **Le comité recommande à la coordination de se saisir de l'opportunité que constitue la contribution vie étudiante et de campus pour renforcer l'action du service de santé universitaire.**

Le service université handicap a, quant à lui, « retrouvé un effectif minimum pour travailler correctement et déployer ses projets »¹³¹. Pourtant, l'inflation du nombre d'étudiants voyant leur handicap reconnu pourrait, à terme, nécessiter une attention particulière, de façon à répondre aux besoins spécifiques des publics concernés. La structuration avancée d'un pôle commun avec le service universitaire de santé peut cependant contribuer à répondre à certaines des difficultés évoquées précédemment.

La bibliothèque universitaire voit son action développée par une administration volontariste y compris pour ce qui concerne la vie universitaire. Même s'il s'agit d'un service de l'UCA, des relations conventionnées existent avec l'UC2A. La bibliothèque apparaît comme pleinement impliquée dans la vie du site en organisant, entre autres, une journée annuelle sur une problématique en lien avec les domaines de l'I-Site. Les fonds CVEC ont également été mis à profit par ce service puisque, grâce à eux, des actions ont pu être menées. Une artothèque par et pour les étudiants a été financée par ce dispositif, ainsi que d'autres projets de

¹²² *Ibid.*

¹²³ L'objectif de ce quartier latin est l'ouverture de l'université sur la ville. Ce quartier se situe sur un périmètre en pleine mutation urbanistique. Ce seront 400 logements étudiants privés qui seront construits. Le process a été enclenché après enquêtes menées auprès des étudiants. Il est prévu d'associer les riverains à des projets communs entre la ville et l'université, comme un jardin partagé à disposition des associations étudiantes, au service d'une économie sociale et solidaire.

¹²⁴ *Ibid.*

¹²⁵ Fédération française du sport universitaire.

¹²⁶ RAE, p. 39.

¹²⁷ Rapport d'activité 2017-2018 du service.

¹²⁸ RAE, p. 38.

¹²⁹ *Ibid.*

¹³⁰ Entretiens sur site.

¹³¹ RAE, p. 40.

documentation¹³². L'extension des horaires d'ouverture, qui a permis à « trois bibliothèques universitaires » d'être « labellisées NoctamBU », témoigne d'une véritable attention portée à la vie sur les campus de l'UC2A.

Enfin, le service université culture « conçoit, co-construit et organise des programmes artistiques et culturels »¹³³. Le service « accueille près de 700 étudiants praticiens et plus de 100 non-étudiants dans 40 ateliers ou projets collectifs et pédagogiques, 10 stages annuels »¹³⁴. Ce service voit toutefois son dynamisme quelque peu freiné par l'absence de lieu dédié à la pratique artistique.

Dans l'ensemble et malgré quelques faiblesses, les services mutualisés et inter-établissements dans le champ de la vie étudiante se révèlent d'une remarquable efficacité sur l'ensemble du territoire. La richesse de la vie universitaire de l'UC2A s'appuie en grande partie sur eux. La participation active du Crous dans ce domaine est un facteur important de stabilisation et de renforcement de la politique de vie universitaire du site clermontois.

5 / LA FORMATION DES ETUDIANTS : UNE ABSENCE DE COORDINATION AU NIVEAU DE L'UC2A

Si l'UC2A s'est dotée d'un groupe formation¹³⁵, dont la composition précise n'est pas connue, celui-ci semble peu efficient pour le comité. Il ne s'est que trop rarement réuni¹³⁶ et n'a pas produit, en matière d'offre de formation, de résultats significatifs. « L'activité de ce groupe a donc été très modérée sans doute parce que le travail se fait ailleurs »¹³⁷. Compte-tenu de sa richesse et d'après les acteurs rencontrés, l'offre de formation répond aux attentes du territoire, aussi bien en termes de disciplines abordées que de répartition au sein de la région Auvergne. **Le comité recommande toutefois, pour la lisibilité de cette offre, d'établir une cartographie de l'ensemble des formations dispensées dans le périmètre de l'UC2A.** Le RAE note lui-même l'« insuffisance de la vision globale de l'ensemble de l'offre de formation sur le site »¹³⁸. Cela pourrait permettre de rationaliser la vision de l'UC2A sur l'ensemble de son offre de formation¹³⁹ et, ainsi, d'établir de possibles complémentarités entre les formations. Cela pourrait s'inscrire dans la réflexion actuelle autour de la personnalisation des parcours des étudiants, avec la construction de passerelles mieux identifiées pour les étudiants, permettant ainsi de favoriser la réussite étudiante.

Il convient toutefois de noter l'existence d'une coopération en matière de présentation de l'offre de formation à l'international de l'ensemble du site clermontois (dans le cadre de salons), ainsi que la mise en place de réflexions relatives à l'innovation pédagogique¹⁴⁰, notamment au sein du pôle IPPA. Ce pôle propose une politique en matière de diffusion de l'innovation pédagogique à l'ensemble des membres de la coordination, en lien avec le programme « *Learn'in Auvergne* » porté par l'I-Site et avec le projet de « *Learning Center* ». De plus, si « le développement de doubles diplômes et/ou de diplômes conjoints participe activement à la reconnaissance internationale de l'offre de formation »¹⁴¹, **cette dynamique pourrait faire l'objet d'un élargissement. Il est regrettable, selon le comité, que « le nombre de ces formations reste globalement limité », comme le précise justement le RAE¹⁴².**

La question du développement de la formation en alternance et de la formation continue, particulièrement développées dans les écoles, pourrait également être, selon le comité, un sujet pertinent à aborder au niveau de la coordination territoriale. Il n'existe pas encore de « stratégie et de politique coordonnées à l'échelle du site en matière de formation continue et de commercialisation de la formation »¹⁴³. Les centres de formation des apprentis (CFA), qui semblent être demandeurs d'une collaboration plus étroite avec l'association en

¹³² Entretiens sur site.

¹³³ RAE, p. 39.

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ RAE, p. 44.

¹³⁶ « Le groupe s'est réuni pour la deuxième fois en décembre 2018 », RAE, p.44.

¹³⁷ RAE, p.44.

¹³⁸ RAE, p.44.

¹³⁹ Sachant qu'il existe au moins quelques doublons identifiés au sein des formations proposées par l'IAE et l'ESC Clermont BS.

¹⁴⁰ RAE, p. 46.

¹⁴¹ RAE, p. 33.

¹⁴² RAE, p.33.

¹⁴³ RAE, p.44.

matière de définition de l'offre de formation, mais aussi les professionnels (Michelin), pourraient être force de proposition en la matière. **Aussi, le comité recommande-t-il d'associer davantage ces acteurs à la définition de l'offre de formation. Cette association pourrait représenter une véritable opportunité en matière de pédagogie différenciée et d'offre de formation spécifique, davantage en lien avec les besoins des entreprises et sur des durées plus courtes, dans le cadre de la formation tout au long de la vie (montée en compétences des professionnels).**

La sensibilisation et la formation à l'entrepreneuriat, développées au sein du Pépité porté par SIGMA, peuvent être considérées comme une réussite de la coordination territoriale, à l'image de ce qui est proposé par l'ensemble des autres services mutualisés, même si cela se fait sans lien avec la commission formation de l'UC2A.

La création du collège des écoles doctorales a permis une véritable harmonisation des pratiques en matière de formation doctorale, avec un accent mis sur l'insertion professionnelle des docteurs, et ce, en proposant un suivi individualisé et en travaillant avec le Pépité pour ceux intéressés par la création d'entreprises. « Dans le cadre de la formation doctorale réalisée au sein du collège des écoles doctorales du site, différentes actions ont été menées en faveur du rapprochement avec le monde socio-économique, la valorisation du doctorat et la nouvelle Région Auvergne-Rhône-Alpes »¹⁴⁴. Il faut toutefois reconnaître que cette dynamique ne résulte pas d'une action de la part de la commission formation de l'UC2A.

En conclusion, la formation et l'insertion professionnelle des étudiants sont deux sujets dont la coordination territoriale ne s'est pas pleinement emparée pour la période de référence 2017-2020, comme le reconnaît le RAE. Selon le comité, il s'agit là d'un point à améliorer dans le cadre du prochain contrat de site et dont il conviendrait par ailleurs de tenir compte dans le projet de révision de la comitologie de l'UC2A.

6 / DES RELATIONS AVEC LE MONDE SOCIO-ECONOMIQUE RICHES ET ETROITES QUI RESTENT A COORDONNER ET A MUTUALISER

a / Des relations avec le monde socio-économique peu structurées au niveau de la coordination territoriale

Les établissements de la coordination territoriale entretiennent des liens étroits et fructueux avec le monde socio-économique local depuis de nombreuses années. Ces liens forts ont été tissés notamment avec les sociétés « Michelin » et « Limagrain », les pôles de compétitivité (« Céréales vallée », « Viaméca »), les instituts techniques (ADIV et Institut de l'élevage) et les clusters du domaine de la santé (« Nutravita », « Analgésia », « InnovaTherm ») et Institut de recherche pharmabiotique).

Néanmoins, le comité constate qu'en dépit - ou en raison - de ces relations assez exceptionnelles l'association ne coordonne pas véritablement sa politique extérieure.

En effet, l'association ne s'est pas dotée d'une véritable commission « relations avec les entreprises » qui disposerait d'une feuille de route claire. La commission qui porte ce nom a été créée en urgence en 2017 pour gérer des financements régionaux COMESUP dédiés à des formations ou à des actions étudiantes découlant des partenariats socio-économiques. Les partenariats avec les entreprises se construisent donc sur la base des relations bilatérales mises en place par les établissements avec le monde socio-économique, sans aucune forme de coordination à l'échelle du site.

La structuration des relations public/privé, qui n'existe pas au niveau site, est néanmoins amorcée et explorée dans le contexte du projet CAP 20-25 au travers de trois volets : 1) la participation des entreprises à la gouvernance du projet, 2) l'articulation de la recherche avec les filières économiques au sein même des challenges, 3) la commission Hub Innovergne.

Le comité porte une appréciation favorable sur le caractère inédit et les effets positifs de la participation des entreprises au pilotage du projet I-Site CAP 20-25 dans un partenariat public-privé fort¹⁴⁵. Il souligne combien

¹⁴⁴ RAE, p. 45.

¹⁴⁵ Document du projet I-Site : I-Site-2016-Projet-amende-français ; p. 5.

l'aide des partenaires industriels est précieuse dans la réussite du regroupement des écoles d'ingénieurs pour la création de l'INP¹⁴⁶. Les axes scientifiques de l'I-Site CAP 20-25 ont, dès leur définition, été articulés avec les filières économiques du site (agriculture, industrie, santé, environnement) autour du thème fédérateur « modèles de vie et de production durables ».

Les acteurs économiques rencontrés soulignent aussi leur intérêt croissant pour la formation universitaire dans sa dimension multidisciplinaire. Une telle reconnaissance se traduit par une augmentation du ratio de doctorants chez les industriels (Michelin compte aujourd'hui plus de 3 000 chercheurs sur le site) et par une volonté forte de mutualiser des moyens, jusqu'à créer des laboratoires communs tels que Factolab (usine du futur) et SimatLab (analyse multi-échelle des matériaux). Dans un contexte où les établissements cherchent à accroître leurs ressources propres et parce que les entreprises sont en forte demande de compétences nouvelles, d'innovations et d'apprentis, intégrer leurs aides dans le modèle économique de l'UC2A et les faire participer de manière plus proactive à sa gouvernance, comme dans CAP 20-25, paraît être une piste intéressante.

Le comité note aussi que des analyses et des objectifs quantifiés ont été produits pour la soumission du projet CAP 20-25¹⁴⁷ et suggère de les utiliser comme socle pour l'élaboration et le suivi d'une politique de site. Ainsi, le comité recommande que la coordination s'appuie sur des méthodes, des outils de collecte de données et de calcul d'indicateurs pour quantifier et suivre ses activités en lien avec le monde socio-économique.

b / Un projet de restructuration de l'écosystème de l'innovation du site innovant et ambitieux mais à peaufiner.

Pour remédier à l'arrêt de la Satt Grand Centre sur décision de l'État en février 2018 et explorer les solutions alternatives, deux initiatives ont été mises en place : 1) le programme Hub Innovergne du projet CAP 20-25 et 2) le projet de reprise de la Satt Grand Centre, intitulé « Clermont Auvergne Innovation ».

- 1) Le programme Hub Innovergne de CAP 2025 a pour ambition d'interconnecter tous les nouveaux outils et toutes les nouvelles structures du site académique et de constituer un point de contact et de services central, pour accélérer les processus d'innovation pour tous les acteurs : les étudiants-entrepreneurs, les chercheurs en quête de valorisation de leurs travaux dans des applications commerciales, et les industries en recherche de solutions innovantes. Le programme "Hub Innovergne" souhaite aussi permettre d'explorer de nouveaux partenariats en « cross-fertilisant » les collaborations public/privé et les *living-lab*, par exemple dans le secteur de l'agriculture (grandes cultures et élevage). Ce programme a déjà permis¹⁴⁸ de clarifier la chaîne de valorisation locale. Il a mis en place une veille sur les outils de « *crowd-funding* » et a créé un annuaire de compétences des chercheurs/enseignants chercheurs pour les accompagnateurs de l'innovation. La commission de ce programme gère les appels à projet pour financer les actions en lien avec le monde socio-économique. Les premiers éléments structurants d'une politique de valorisation de la recherche pour l'ensemble du site sont donc disponibles.
- 2) Le projet de reprise de la Satt Grand Centre, sous la dénomination « Clermont Auvergne Innovation » est porté par l'UCA, SIGMA Clermont, Vetagro Sup et l'Irstea. Il consiste à permettre à la société par action simplifiée de la Satt Grand Centre de maintenir ses employés et de restructurer l'écosystème de l'innovation du site. L'ambition de cette filiale va au-delà des missions classiques des Satt puisqu'elle inclut une extension des activités à la commercialisation de l'ensemble des actifs issus de la recherche, dont la commercialisation de partenariats, l'intégration de l'incubateur public régional et la mise en place d'une démarche marketing. L'objectif est de faire de « Clermont Auvergne Innovation » la filiale de valorisation de l'université-cible, sous la forme d'une structure SAS. Cette reprise vise à répondre rapidement à la demande de compétences et à exploiter le fort potentiel de valorisation de la recherche et d'innovation dans des secteurs de l'agriculture, de l'industrie, de la santé et de l'environnement. Ce projet a été évalué fin 2018 et l'État a décidé de le soutenir financièrement à hauteur de 750 000€ maximum pour une durée d'un an.

¹⁴⁶ Entretiens sur site.

¹⁴⁷ Document du projet I-Site : I-Site-2016-Projet-amende-français ; pp. 24-26.

¹⁴⁸ Document d'avancement du projet CAP 20-25, p. 20.

Le comité observe¹⁴⁹ que les associés, y compris les EPST impliqués (Inra et Irstea en particulier) sont en phase avec ce projet. Néanmoins, l'ambition « Clermont Auvergne Innovation » ne paraît pas correspondre à la volonté de la Région d'aligner les Satt régionales¹⁵⁰ puisque le projet est d'en étendre les activités vers l'incubation et le marketing. Ce sera un point de vigilance à maintenir vis-à-vis des actions de coordination des Satt de la Région AuRa. Par ailleurs, le comité s'interroge sur les risques posés par le projet de sous-traiter l'ensemble de la stratégie des relations de la coordination avec le monde socio-économique¹⁵¹, à une structure de type SAS qui devra développer ses ressources propres et pourrait ne pas être pérenne.

Le comité se demande si le *continuum* université-innovation-entreprises doit en définitive être piloté par l'UC2A ou par la SAS « Clermont Auvergne Innovation ». L'objectif d'un tel continuum est de fluidifier le transfert des résultats issus de la recherche vers leur application concrète (ou leur diffusion par la formation) pour accélérer le développement économique du site, et inversement de recueillir les besoins des entreprises pour nourrir les recherches et en élever la qualité. Le comité considère qu'un tel objectif serait susceptible de combler l'ambition de l'UC2A qui aspire à jouer un rôle-clé dans le développement économique tout en ayant un rayonnement international.

Le comité recommande à l'UC2A de se saisir de l'opportunité d'être l'acteur central de la stratégie de liaison avec le monde socio-économique de l'université cible, laissant à la filiale « Clermont Auvergne Innovation » la responsabilité de l'exécution effective des missions de transfert, de valorisation, d'incubation et de gestion des partenariats.

Contrastant avec des relations public/privé fortes, le transfert technologique et l'innovation sont en souffrance au niveau du site clermontois. Les acteurs locaux analysent cet état comme une résultante des difficultés de la Satt Grand Centre¹⁵². **Le comité invite la coordination territoriale à articuler ses atouts et ses initiatives pour construire un *continuum* "université-innovation-entreprises" inédit, fertile et durable.**

¹⁴⁹ Entretiens sur site.

¹⁵⁰ Entretiens sur site.

¹⁵¹ Entretiens sur site.

¹⁵² Entretiens sur site.

CONCLUSION

Depuis 2015, la stratégie du site clermontois s'est construite au fil des élargissements de périmètre de la coordination territoriale, parallèlement à une série d'étapes stratégiques structurantes dont la plus riche en bouleversements fut la fusion des deux universités¹⁵³. Une fois franchie cette étape décisive, (qui complétait, stratégiquement, la création de SIGMA Clermont), une dynamique de regroupement a pu s'engager.

Cette dynamique a, depuis, porté ses fruits dans plusieurs domaines d'activité. Le caractère peu contraignant des modes d'association des établissements (décret ou partenariat), la souplesse de la gouvernance de l'association et le fonctionnement du CÉA, égalitaire et par consensus, la capacité de la présidence de l'UCA, porteuse de l'association, à rassembler et à persuader ses associés et ses partenaires, ont facilité la mise en œuvre d'une stratégie commune et cohérente. Cet ensemble de facteurs a permis à la communauté universitaire du site de faire face à la diversité et à l'importance des restructurations territoriales concomitantes à celle de l'UC2A (création en 2016 de la Région AuRA, création en 2017 de la métropole de Clermont-Ferrand qui a développé une stratégie recherche et innovation en lien avec les établissements du supérieur), ainsi qu'aux restructurations du paysage universitaire de la région (labellisation Idex de l'Université de Lyon et de l'UGA). Ces dernières impliquent une évolution des relations partenariales avec de nouvelles structures universitaires en cours de création, évolution par ailleurs souhaitée par l'UC2A pour le contrat à venir.

La trajectoire de l'association depuis 2015 est lisible. Les objectifs larges fixés par la convention d'association sont en partie atteints. Les réalisations les plus marquantes et structurantes pour le site sont dues au dynamisme de la recherche et de la vie universitaire, ainsi qu'à la construction de l'éco-campus des Cézeaux. C'est par la recherche, et sous son impulsion, que le site s'est construit. La labellisation I-Site est l'aboutissement du volontarisme et de l'action structurée du comité CAP 3S, des laboratoires du site et de ses acteurs socio-économiques. Par le biais du projet CAP 20-25, solidement ancré sur le territoire et fondé sur un partenariat étroit avec de grands groupes industriels locaux, cette même dynamique devrait, en bonne logique, garantir la cohésion de l'établissement expérimental en cours de construction. La vie universitaire est un domaine fortement pris en compte au niveau du site, qui bénéficie de deux atouts : la présence active du Crous au sein de la coordination et sa participation à la commission dédiée, ainsi que l'existence de services mutualisés dynamiques et compétents gérés par l'UCA.

Le pilotage des activités transversales qui, d'après la convention d'association, revient à l'UC2A ne fait pas, dans tous les domaines, l'objet d'un traitement coordonné ou approfondi par le CÉA. Les risques induits par les points d'attention relevés par le comité ne sont pas tous de même nature ni de même niveau. Si, à l'échelle du site, l'offre de formation n'apparaît pas comme un point d'attention en soi (elle couvre un ensemble large et diversifié de disciplines et de filières,), la coordination de cette offre n'a pas été prise en compte pendant la période de référence. Il en va de même pour l'internationalisation de la recherche, qui manque d'une feuille de route. Ces points d'attention, qui touchent à des missions larges de la coordination, sont la conséquence directe des limites stratégiques et opérationnelles d'un choix de gouvernance légère, bénéfique à la cohésion du site mais peu favorable à sa visibilité et à l'appropriation de l'identité UC2A par les personnels et les étudiants du site clermontois. La gouvernance de l'établissement expérimental gagnerait à lever ces limites si du moins une stratégie claire est construite dans les domaines de la formation et de l'internationalisation. Jusqu'à présent, la gouvernance souple de l'association n'a pas permis la mise en œuvre de cette stratégie, qui suppose une cohésion et une organisation interne dont seul l'établissement expérimental pourra disposer. Sur d'autres points d'attention (le modèle économique et la gestion des ressources humaines des services mutualisés, la construction d'un schéma directeur du numérique et d'un schéma directeur de l'immobilier, l'élaboration d'un SI décisionnel), les faiblesses, bien identifiées par le CÉA et la présidence de l'UC2A, font d'ores et déjà l'objet d'un travail engagé dans le cadre de la construction de l'établissement expérimental¹⁵⁴.

¹⁵³ Précédée de peu par la création par fusion de SIGMA Clermont.

¹⁵⁴ Entretien sur site.

Le projet I-Site prévoit que l'établissement expérimental, future UCA, porte la coordination dans le respect des dispositions de la loi ESR de 2013. La gouvernance et le pilotage de la coordination évolueront de concert avec la mise en place des instances de la nouvelle université. L'établissement expérimental suscite, à juste titre, de fortes attentes en matière de visibilité internationale du site. Le comité s'interroge en revanche sur la capacité stratégique effective et les marges de manœuvre opérationnelles dont disposera la coordination territoriale pendant la période 2020-2025 : sera-t-elle transitionnelle et destinée à préserver les établissements non intégrés à l'établissement expérimental ? Ou sera-t-elle un acteur capable de mener des actions transversales plus larges que celles de l'établissement expérimental ? Il s'interroge également sur la visibilité de la coordination et sur sa capacité à faire valoir une identité distincte durant cette même phase.

POINTS FORTS

- Le portage par la coordination territoriale du projet I-Site CAP 2025, label qui soutient la dynamique du site dans un contexte académique et territorial en restructuration.
- Une stratégie scientifique de site pilotée et actualisée par CAP 3S, articulée avec les ressources et les enjeux du territoire.
- Une vie universitaire riche et coordonnée, qui s'appuie sur des services mutualisés engagés et une forte synergie positive avec le Crous.
- Une responsabilité sociale de l'enseignement supérieur qui s'exerce sur l'ensemble du territoire auvergnat.
- Une réalisation exemplaire de la responsabilité environnementale sur l'éco-campus des Cézeaux.
- Une synergie entre l'UC2A, le monde socio-économique et la métropole.

POINTS FAIBLES

- Une faible appropriation de l'identité de l'association par la communauté.
- Un financement des services mutualisés qui pèse essentiellement sur l'établissement chef de file.
- Une stratégie d'internationalisation de la recherche qui reste à définir.
- Une faiblesse de la coordination de l'offre de formation à l'échelle de l'UC2A.
- L'absence d'un schéma directeur de l'immobilier pourtant prévu par le contrat de site.

RECOMMANDATIONS

- Définir rapidement un schéma directeur du numérique à l'échelle du site.
- Fiabiliser un SI décisionnel.
- Piloter les relations entre les acteurs académiques et le monde socio-économique au niveau de l'association afin de saisir toutes les opportunités.
- Capitaliser sur les ressources existantes pour diffuser l'innovation pédagogique.
- Mettre en place une politique de la qualité à l'échelle de l'association.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
AuRA	Auvergne Rhône-Alpes (Région)

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CÉA	Conseil des établissements associés
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CMA	Conseil des membres associés
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
COSIA	Comité d'orientation stratégique de l'innovation en Auvergne
CPER	Contrat de plan État-région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CVEC	Contribution vie étudiante et de campus

D

D	(LMD) Doctorat
DGS	Directeur général des services
DIRD	Dépense intérieure de recherche et développement
DRI	Direction des relations internationales
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation

E

EC	Enseignant chercheur
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENSCCF	École nationale supérieure de chimie de Clermont-Ferrand
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESACM	École supérieure d'art de Clermont Métropole
ESC	École supérieure de commerce
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FERDI	Fondation pour les études et recherches sur le développement international

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---

I

IDEX	Initiative d'excellence
IFMA	Institut français de mécanique avancée
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
INP	Institut national polytechnique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPPA	Ingénierie pédagogique et production audiovisuelle
Isima	Institut supérieur d'informatique, de modélisation et de leurs applications
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
I-Site	Initiatives-Science-Innovation-Territoires-Economie
Iso	Organisation internationale de normalisation
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LIA	<i>Learn in Auvergne</i>
LMD	Licence-master-doctorat

M

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

O

OST	Observatoire des sciences et techniques
-----	---

P

PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SGBM	Système de gestion de bibliothèque mutualisé
SHS	Sciences humaines et sociales
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SRI	Service des relations internationales
SSU	Service de santé universitaire
SUC	Service université culture
SUH	Service université handicap
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation

U

UCBL	Université Claude Bernard Lyon 1
UCA	Université Clermont Auvergne
UC2A	Université Clermont Auvergne et Associés
UE	Unité d'enseignement
UMR	Unité mixte de recherche
USMB	Université Savoie Mont-Blanc

V

VP	Vice-président
----	----------------

W

Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
------	--

Observations du Président



Cabinet de la Présidence
49 boulevard François
Mitterrand,
CS60032
63000 Clermont-Ferrand
Tél. 04 73 40 61 80
www.uca.fr

Le président de l'Université Clermont Auvergne

A

HCERES

A l'attention de Annie VINTER

Directrice du département d'évaluation des coordinations territoriales

Clermont-Ferrand, le mardi 14 avril 2020

N/Réf. : MB/CN/ n°2020 – 53

Madame la directrice,

Les membres de l'association « Université Clermont Auvergne et associés », forme organisationnelle de coordination territoriale adoptée dès 2015 par les différents acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche du site Clermont Auvergne, ont bien pris connaissance du rapport d'évaluation rédigé par le comité d'experts HCERES pour la période 2017-2020. Ils tiennent à remercier les membres du comité pour la cordialité et la qualité des échanges qui ont eu lieu pendant la visite sur site en novembre 2019 ainsi que pour les analyses et recommandations qu'ils développent dans leur rapport et qui constitueront une base très utile pour travailler au développement des missions de l'association et à l'amélioration continue de son fonctionnement.

Nous avons été très sensibles à la tonalité globale du rapport, qui nous a semblé très positive aussi bien sur l'analyse de la trajectoire du site Clermont Auvergne que sur ses choix en termes d'organisation et de fonctionnement. Cette trajectoire est ainsi considérée « comme un succès en matière de collaboration d'établissements » (p. 9) par les experts, qui ajoutent : « Les étapes réussies de la structuration de l'UC2A et son périmètre large ont donc créé [...] les conditions favorables à un développement des activités de l'ESRI sur le site clermontois et à l'obtention d'un I-Site » (p. 10). Nous constatons également que l'évaluation HCERES confirme les points forts relevés lors de notre propre auto-évaluation, à savoir :

- la dynamique de la recherche, qui caractérise aussi bien les résultats scientifiques du site, « en augmentation constante depuis 2013 » (p. 20), que le pilotage global de la politique scientifique à l'échelle du site, avec le travail de notre Comité d'animation et de suivi de la politique scientifique de site (CAP3S) qui est « jugé remarquable » par les experts (p. 13) ;
- une vie universitaire « riche et coordonnée, qui s'appuie sur des services mutualisés engagés et une forte

Université Clermont Auvergne
49 Boulevard François Mitterrand
63000 Clermont-Ferrand

synergie avec le CROUS » (p. 32), dont l'action est jugée par ailleurs « efficace » (p. 25). L'action dans ce domaine s'inscrit, selon le comité, dans « une stratégie claire, ambitieuse et porteuse d'une vraie dynamique pour le site » (p. 12) ;

- une « responsabilité sociale » de l'enseignement supérieur, qui s'étend notamment « sur l'ensemble du territoire auvergnat » (p. 32) et qui constitue un marqueur fort de l'identité de l'UCA et de ses partenaires.

Les observations critiques et les recommandations formulées par le comité renvoient à deux problématiques différentes. La première tient à la nature même de la coordination territoriale UC2A. La seconde souligne des zones de faiblesse sur lesquelles les membres de l'UC2A ont d'ores et déjà commencé à travailler.

S'il reconnaît les aspects positifs de « l'organisation souple » et de « la gouvernance réactive » « qui favorisent le consensus et l'implication des membres de la coordination » (p. 14), le rapport semble parfois évaluer la coordination de l'UC2A selon les critères d'un « établissement » : c'est d'ailleurs, symptomatiquement, le mot utilisé pour la qualifier au moment de la présenter (« Présentation de l'établissement », p. 5). L'absence d'organisation administrative ou de système d'information spécifique est liée à la nature même de l'association, qui n'a pas de personnalité morale et s'appuie donc sur l'établissement porteur de la coordination territoriale : l'Université Clermont Auvergne. Elle n'empêche pas l'UC2A de travailler à la production d'indicateurs et de tableaux de bord ou à la définition d'un modèle économique. Comme les membres du comité, nous considérons ce chantier comme prioritaire ; et il devrait donc aboutir au moment où commencera le prochain contrat de site. En revanche, la légèreté de la structure ne nous semble pas poser de problème réel au développement de la stratégie de la coordination – bien au contraire.

Par ailleurs, le jugement porté sur le fonctionnement du Conseil des établissements associés (CEA) et, plus largement, sur les instances de la coordination territoriale ne nous semble pas toujours approprié à la nature même de notre coordination. Non, le CEA n'est pas seulement « un lieu d'échanges d'informations » (p. 14). C'est aussi un espace où se discute et s'élabore la stratégie générale du site, même si cela n'apparaît pas forcément dans les relevés de conclusions de cette instance. En revanche, le CEA n'est pas un conseil d'administration d'établissement, mais plutôt un conseil de dirigeants qui engage chacun leur établissement : il est donc normal et sain que l'objectif premier de cette instance soit de construire des consensus. La même remarque vaut pour l'implication des étudiants dans les instances de l'UC2A : s'ils ne sont pas représentés au CEA, ils sont bien représentés dans les commissions thématiques qui les concernent (Commission Vie Etudiante et Commission Formations) ainsi que dans les instances des différents établissements de formation et ils siègent évidemment dans la CFVU et le CA de l'UCA, qui sont les deux instances juridiquement habilitées à valider les décisions de l'association. Enfin, la faiblesse du sentiment d'appartenance de la communauté académique à l'association n'est en soi pas un problème, dans la mesure où l'association n'est pas un établissement, mais une instance de coordination, et dans la mesure où l'existence d'un « sentiment d'une responsabilité collective de l'ensemble de l'enseignement post-bac » (p. 16) et de la recherche est reconnue par le comité. Il convient en revanche de définir un plan de communication qui précise l'identité et le rôle de l'association, dont on ne peut que se féliciter qu'elle soit perçue par les personnels de l'Université comme une « instance facilitatrice » (p. 16).

D'autres observations critiques ou recommandations rejoignent les analyses effectuées par l'association dans le cadre de l'auto-évaluation de la coordination territoriale :

- L'élaboration d'un schéma directeur numérique, qui se nourrira des très nombreuses actions coordonnées ou mutualisées dans ce domaine à l'échelle du site, sera l'un des chantiers prioritaires du

prochain contrat de site.

- La définition d'une stratégie immobilière commune à l'échelle du site reste un objectif de la coordination, même si elle a dû être reportée pour des raisons bien comprises par les experts (p. 18). Une première étape sera l'élaboration du schéma directeur immobilier de l'établissement public expérimental, à propos duquel les réflexions entre SIGMA Clermont et l'UCA ont d'ores et déjà commencé. Cette stratégie commune pourra également s'appuyer, comme cela est suggéré par les experts, sur les pratiques collaboratives mises en œuvre dans le cadre de l'Eco-Campus des Cézeaux, qualifiée de « réalisation exemplaire » (p. 32). Mais elle devra porter sur l'ensemble des sites, notamment sur le centre-ville de Clermont-Ferrand, en articulation étroite avec les programmes d'aménagement de la commune et de la métropole, ainsi que sur les différents campus territoriaux.

- La faiblesse de la coordination globale de l'offre et de l'activité de formation à l'échelle de l'UC2A est un point faible à corriger en priorité, d'autant plus que nous disposons de nombreux atouts pour y remédier : l'existence de partenariats bilatéraux, formalisés par des conventions, sur de nombreux parcours de formation ; le développement d'outils communs, dans le champ de l'entrepreneuriat (Clermont Auvergne PEPITE) ou de la transformation pédagogique (projet de *learning centre*) ; le déploiement d'un volet « Formation » du programme CAP 20-25, qui doit s'articuler aux programmes de formation élaborés dans la réponse à l'appel à projet « Grandes universités de recherche » (SFRI et IDEES) et qui implique potentiellement l'ensemble des membres de l'UC2A.

- Les membres de l'UC2A sont également conscients que la politique d'internationalisation, reconnue comme « ambitieuse » par le comité (p. 24) et bénéficiant de plusieurs atouts (dont la labellisation HRS4R de l'UCA et des organismes), gagnerait d'une part à développer un plan d'action en direction de la mobilité sortante des étudiants, qui « reste faible » (p. 25), d'autre part à s'appuyer sur la définition d'une véritable stratégie en matière d'internationalisation de la recherche. Celle-ci s'appuiera forcément avec les réflexions et actions engagées par CAP 20-25, dont l'ambition première est bien de renforcer le rayonnement international du site Clermont Auvergne.

- Les partenariats des acteurs académiques de l'ESRI, regroupés dans l'UC2A, avec l'environnement socio-économique constituent à l'évidence un point fort et même identifiant du site Clermont Auvergne. Comme cela est indiqué dans le rapport (p. 28), ils se développent à la fois à l'échelle de chacun des établissements et dans le cadre du programme CAP 20-25, mais ils ne sont pas pilotés à l'échelle de la coordination. La création de Clermont Auvergne Innovation (CAI) peut être l'occasion de positionner l'UC2A dans ce domaine, à condition de bien clarifier le positionnement de cette filiale qui, comme les SATT de la région Auvergne Rhône Alpes (Pulsalys et Linksium), intégrera un incubateur d'entreprises innovantes (l'actuel BUSI). En effet, il ne saurait être question de « sous-traiter [à CAI] l'ensemble de la stratégie des relations de la coordination avec le monde socio-économique » (p. 30). La stratégie de relation avec le monde socio-économique doit être définie et pilotée par l'établissement public expérimental, qui s'appuiera sur le conseil des membres associés (lequel présente l'intérêt de rassembler les acteurs académiques et les principaux partenaires de CAP 20-25) et qui, comme le recommandent les experts, laissera à sa « filiale CAI la responsabilité de l'exécution effective des missions de transfert, de valorisation, d'incubation et de gestion des partenariats ».

Une question sous-tend finalement l'ensemble du rapport : il s'agit de l'articulation entre la coordination territoriale et le projet « CAP20-25 », labellisé I-SITE, dont les périmètres ne se superposent pas exactement alors même que tous deux portent une forte ambition pour le site Clermont Auvergne d'enseignement supérieur et de recherche. Nous rejoignons par ailleurs totalement l'analyse des experts lorsqu'ils soulignent « le bénéfice clair » que le site peut tirer d'une labellisation qui « devrait avoir un effet transformant pour l'ensemble du site » (p. 9) et lorsqu'ils évoquent la nécessité de travailler sur la

manière dont « les établissements demeurés à la périphérie du projet », parce qu'ils ne faisaient pas partie de l'association au moment de son élaboration, bénéficieront de la « plus-value » apportée par celui-ci (p. 10) : l'association doit contribuer activement à l'effet d'entraînement attendu de CAP 20-25. C'est bien dans cette logique que nous projetons de fusionner les organes de pilotage de l'UC2A et de CAP 20-25, en créant un « Conseil des membres associés » qui regroupera les représentants des établissements et organismes membres de l'UCA (l'actuel CEA), les partenaires académiques et socio-économiques de CAP 20-25 ainsi que le directeur de ce programme. L'objectif visé est non seulement de simplifier la comitologie et les procédures mais aussi d'entraîner dans la dynamique de l'I-SITE l'ensemble des établissements du site Clermont Auvergne. En effet, le pilotage de CAP 20-25 est très attentif aux effets d'entraînement de ce programme, au-delà du périmètre scientifique et institutionnel initialement défini.

Nous enregistrons avec satisfaction le fait que « cette évolution de la comitologie, associée au maintien du principe de fonctionnement collégial caractéristique du site, [soit] jugée très positive par le comité » (p. 15). Cette évolution est bien guidée par la volonté de renforcer le pilotage coordonné de la stratégie de l'ensemble des acteurs du site (établissements, organismes et CROUS) et de leurs partenaires en matière d'enseignement supérieur et de recherche, que ces acteurs soient intégrés ou non dans l'établissement public expérimental. Cette volonté, partagée par l'ensemble des acteurs, permet de répondre à la question posée par les experts à la fin de leur rapport. La coordination territoriale n'est ni « transitionnelle » ni un acteur positionné à côté de l'établissement expérimental. Sa finalité est de définir une stratégie commune et de conduire de grands projets structurants, comme l'est « CAP 20-25 », en associant à l'établissement expérimental et à ses instances de gouvernance l'ensemble des forces de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation du site Clermont Auvergne. La clarification du positionnement et du rôle stratégique de l'UC2A faciliteront sans doute la communication interne et externe sur l'association, qui doit être complémentaire de celle qui est développée par les différents établissements.

En remerciant une fois encore le comité d'experts et les équipes du HCERES de leur attention bienveillante portée à l'évaluation du site Clermont Auvergne et de sa coordination territoriale, nous vous prions d'agréer nos salutations distinguées.

Clermont-Ferrand, le 14 avril 2020

Pour l'ensemble des membres de l'UC2A,

Mathias BERNARD

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mathias Bernard', written over a horizontal line.

Président du Conseil des établissements associés de l'UC2A

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la coordination territoriale portée par l'Université Clermont Auvergne et Associés a eu lieu 12 au 14 novembre 2019. Le comité d'évaluation était présidé par **Marie-Hélène GARELLI**, professeure des universités en langues et littérature anciennes et ancienne vice-présidente CEVU de l'université Toulouse Jean Jaurès.

Ont participé à cette évaluation

- Mme **Sabine CHAUPAIN-GUILLOT**, maître de conférences en sciences économiques, vice-présidente formation et insertion professionnelle et vice-présidente du conseil de la formation de l'université de Lorraine.
- M. **Jean-Yves de LONGUEAU**, ancien chargé de mission à l'IGAENR, ancien sous-directeur des formations post-licence, des affaires européennes et de la vie étudiante au Mesri.
- M. **Baptiste PEYROU**, doctorant en droit public et vice-président étudiant de l'université de Pau et des pays de l'Adour.
- Mme **Pascale VICAT-BLANC**, directrice de recherche à INRIA Villeurbanne, ancienne directrice technique à Stackitect, ancienne directrice du développement de produits à F5 Networks.
- M. **Stéphan WOJCIK**, consultant indépendant en formation et en marché du travail.

Philippe THIARD, conseiller scientifique, et Sarah DE FIGUEIREDO, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

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



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

hceres.fr

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

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

