

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ CLERMONT AUVERGNE

---

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

Rapport publié le 23/07/2020



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

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

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

Dean Lewis, Président 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

Présentation de l'établissement .....	4
1 / Caractérisation du territoire d'implantation .....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale portée par l'Université Clermont Auvergne et Associés.....	4
3 / Caractérisation de l'établissement .....	5
4 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement institutionnel et la stratégie.....	7
1 / L'analyse du positionnement institutionnel.....	7
a/ Un positionnement institutionnel affirmé.....	7
b/ La simplification du positionnement institutionnel est un objectif à atteindre .....	8
2 / La stratégie institutionnelle .....	9
a/ L'établissement affiche la volonté de partager sa stratégie institutionnelle et les résultats obtenus.....	9
b/ L'établissement affiche sa volonté de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale qui manque encore de structuration .....	10
c/ L'établissement affiche la volonté de partager et de construire sa stratégie institutionnelle avec les partenaires académiques.....	10
d/ La stratégie de l'établissement est en cohérence avec les politiques ESRI des collectivités territoriales....	12
e/ La politique de partenariat vis-à-vis du monde socio-économique est parcellaire .....	13
La gouvernance et le pilotage .....	14
1 / L'organisation interne de l'établissement.....	14
a/ La structuration transitoire entre université fusionnée et futur établissement expérimental entretient la confusion sur le rôle des collègiums.....	14
b/ La structuration administrative de l'établissement est transitoire, peu lisible et complexe .....	14
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie .....	15
a/ L'effectif de l'équipe de direction est important et ses attributions sont à revoir .....	15
b/ Une marque UCA qui émerge progressivement avec un service de communication dont l'animation est à préciser .....	17
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	18
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier	19
a/ Les ressources humaines sont une priorité effective de l'établissement .....	19
b/ Finances et budget, un équilibre à trouver.....	20
c/ La fonction liée au patrimoine immobilier s'inscrit dans un contexte de dévolution partielle.....	21
La recherche et la formation.....	23
1 / La politique de recherche .....	23
a/ Une politique de la recherche dont la visibilité est à conforter .....	23
b/ La gouvernance de la recherche est effective mais incomplète .....	24
c/ Le soutien administratif à la recherche est à conforter .....	25
d/ L'établissement déploie de manière partielle le suivi des activités de recherche .....	25
2 / La politique de formation tout au long de la vie .....	26
a/ La politique de formation est en accord avec le positionnement de l'établissement .....	26
b/ La gouvernance de la formation est opérationnelle.....	27
c/ La capacité de pilotage de la formation est à consolider.....	28
d/ La formation continue est à organiser .....	29

3 / Le lien entre recherche et formation.....	29
a/ L'articulation recherche-formation est floue au niveau organisationnel.....	29
b/ Les études doctorales au cœur de l'articulation recherche-formation.....	30
4 / La documentation .....	31
La réussite des étudiants.....	33
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle.....	33
2 / La vie étudiante.....	33
3 / La participation des étudiants à la gouvernance .....	36
La valorisation et la culture scientifique .....	37
1 / La valorisation des résultats de la recherche.....	37
2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique .....	38
Les relations européennes et internationales.....	39
1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur .....	39
Conclusion.....	41
1 / Les points forts .....	42
2 / Les points faibles .....	42
3 / Les recommandations.....	43
Liste des sigles.....	44
Observations du Président .....	47
Organisation de l'évaluation .....	50

# Présentation de l'établissement

## 1 /Caractérisation du territoire d'implantation

La Région Auvergne-Rhône-Alpes est composée de trois académies (Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand), formant désormais une région académique, et comporte 12 départements. Elle se place au deuxième rang national en matière de dépenses en recherche et développement, derrière l'Île-de-France<sup>1</sup>. Cette région compte sept universités<sup>2</sup>. Trois coordinations territoriales<sup>3</sup> structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en Auvergne-Rhône-Alpes : l'université de Lyon, l'université Grenoble Alpes et l'Université Clermont Auvergne et Associés (UC2A). Sur la période 2017-2018, un peu moins de 300 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur rhônalpin ou auvergnat<sup>4</sup>, dont un peu moins de 236 000 dans une université<sup>5</sup>.

Le site correspondant à l'académie de Clermont-Ferrand est structuré autour de l'association Université Clermont Auvergne et Associés dont les membres et partenaires regroupent en quasi-totalité l'ensemble des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'académie de Clermont-Ferrand.

## 2 /Structuration de la coordination territoriale portée par l'Université Clermont Auvergne et Associés

L'UC2A, en tant que structure de coordination territoriale, a vu le jour à la suite du décret n° 2015-529 du 12 mai 2015. Elle succède au pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Université de Clermont-Ferrand, créé en 2009. En septembre 2019, l'UC2A est composée de trois établissements associés (l'université Clermont Auvergne, SIGMA Clermont, l'École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand) et de huit établissements partenaires (ESC Clermont Business School, l'École supérieure d'art de Clermont Métropole – ESACM –, l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement – Inrae –, le Centre national de la recherche scientifique – CNRS –, l'Institut national de la santé et de la recherche médicale – Inserm –, VetAgro Sup et le Centre régional des œuvres universitaires et scolaires – Crous). Le périmètre de la coordination territoriale a évolué depuis sa création, à la fois du fait de la fusion de certains établissements<sup>6</sup> et de l'admission de nouveaux établissements partenaires<sup>7</sup>. Au total, l'UC2A compte 36 000 étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur<sup>8</sup> et comprenait, en 2015-2016, 1 844 enseignants et enseignants-chercheurs et 1 533 personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques (Biatss)<sup>9</sup>.

Dans le cadre du programme investissements d'avenir (PIA2), l'université Clermont Auvergne a déposé un projet d'I-Site<sup>10</sup> « CAP 20-25 », retenu en février 2017 par le jury international. Il implique, outre l'université, SIGMA Clermont, VetAgro Sup et AgroParisTech, le CNRS, l'Inrae, l'Inserm et une fondation reconnue d'utilité publique, la Fondation pour les études et recherches sur le développement international (FERDI). Le projet, qui intègre également trois labex<sup>11</sup> (ClerVolc, IMobS3, IDGM+), bénéficie d'un capital de 330 M€ générant un financement

<sup>1</sup> Strater Auvergne-Rhône-Alpes, octobre 2016, p. 10 : la dépense intérieure de recherche et développement (Dirde) de la Région Auvergne-Rhône-Alpes s'élevait en 2012 à 6 431 M€ (la Dird des administrations étant de 2 104 M€).

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

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

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> L'IFMA et l'ENSCCF ont formé SIGMA Clermont au 1<sup>er</sup> janvier 2016 ; l'université d'Auvergne et l'université Blaise Pascal se sont réunies pour constituer l'université Clermont Auvergne, au 1<sup>er</sup> janvier 2017 ; Inrae est né de la fusion entre l'Inra, Institut national de la recherche agronomique et Irstea, Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture.

<sup>7</sup> ESC Clermont BS et ESACM en 2018.

<sup>8</sup> 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).

<sup>9</sup> Strater université Clermont Auvergne, 2018.

<sup>10</sup> Initiative Science, Innovation, Territoires, Economie.

<sup>11</sup> Laboratoires d'excellence.

annuel de 10,5 M€<sup>12</sup>. Au niveau scientifique, dans le cadre du projet d'I-Site, 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-économique<sup>13</sup>.

Le site clermontois connaîtra une nouvelle évolution avec la fusion de l'UCA et de SIGMA Clermont qui se traduira par la création, à l'automne 2020, d'un établissement expérimental qui intégrera en son sein six instituts, dont un Institut national polytechnique (INP), établissement-composante conservant sa personnalité morale qui regroupera trois écoles d'ingénieurs, SIGMA Clermont, Polytech Clermont-Ferrand et l'Isima (Institut supérieur d'informatique, de modélisation et de leurs applications).

### 3 /Caractérisation de l'établissement

L'université Clermont Auvergne (UCA) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel créé par le décret n° 2016-1217 du 13 septembre 2016. Elle est issue de la fusion de l'université d'Auvergne (Clermont 1) et de l'université Blaise Pascal (Clermont 2). Les biens, droits et obligations, y compris les contrats des personnels, de l'université Blaise Pascal et de l'université d'Auvergne ont été transférés à l'université Clermont Auvergne au 1<sup>er</sup> janvier 2017<sup>14</sup>. L'UCA porte la coordination territoriale UC2A évoquée précédemment.

L'université dépend de la région académique Auvergne-Rhône-Alpes et de l'académie de Clermont-Ferrand. Elle exerce ses activités dans les agglomérations de Clermont-Ferrand, Aurillac, Le Puy-en-Velay, Montluçon, Moulins et Vichy. Elle a son siège à Clermont-Ferrand. Le patrimoine immobilier affecté à l'établissement est de 350 000 m<sup>2</sup>, il est principalement situé sur le campus des Cézeaux.

L'université Clermont Auvergne accueille 35 908 étudiants<sup>15</sup> en inscriptions administratives premières dans 166 formations<sup>16</sup> portées par 20 composantes de statuts divers (13 unités de formation et de recherche – UFR –, quatre écoles internes dont deux écoles d'ingénieurs, deux instituts universitaires de technologie – IUT –, un Institut national supérieur du professorat et de l'éducation – INSPE). Elle compte 38 unités de recherche, dont 25 unités mixtes de recherche (UMR) partagées avec un ou plusieurs organismes de recherche (CNRS, Inrae, Inserm). Elle compte 3 530 personnels, dont 1 818 enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs (363 professeurs des universités – PR –, 713 maîtres de conférences – MCF–, 289 enseignants du second degré, 453 contractuels) et 1 712 personnels techniques et administratifs (1 063 titulaires, 649 contractuels)<sup>17</sup>. Les laboratoires accueillent 1 100 enseignants-chercheurs, 200 chercheurs, 1 000 doctorants, 570 personnels d'appui, 250 post-doctorants et contrats à durée déterminée (CDD)<sup>18</sup>.

L'université Clermont Auvergne est une université pluridisciplinaire. Elle exerce ses activités de formation dans quatre grands secteurs : droit - économie - gestion ; lettres - sciences humaines et sociales ; sciences et technologies ; santé<sup>19</sup>. L'université est organisée en cinq collègius, réunissant les composantes et les unités de recherche de l'établissement :

- droit, économie, gestion (deux écoles, un institut d'administration des entreprises – IAE) ;
- sciences de la vie, santé, environnement (quatre UFR) ;
- sciences fondamentales (deux UFR, deux écoles) ;
- lettres, langues, sciences humaines et sociales (quatre UFR, une école) ;
- technologie, sciences pour l'ingénieur (une école, un institut, deux IUT, un Polytech).

L'université dispose d'un budget de 304 M€ en 2019 dont 225,5 M€ de masse salariale, 52,9 M€ de fonctionnement et 26 M€ d'investissement<sup>20</sup>. Elle s'est dotée d'une fondation qui existe depuis 2008 (UCA

<sup>12</sup> <https://cap2025.fr/le-projet-i-site/le-projet-i-site/resume-operationnel/>

<sup>13</sup> Strater université Clermont Auvergne, 2018.

<sup>14</sup> Statuts de l'UCA : <https://www.uca.fr/universite/organisation-et-fonctionnement/statuts/>

<sup>15</sup> Rapport SISE 2019-2020.

<sup>16</sup> Plaquette Prestige UCA, automne 2019.

<sup>17</sup> Mesri, direction générale des ressources humaines, Fiche Persé 2019, données 2018.

<sup>18</sup> Plaquette Prestige UCA, Automne 2019.

<sup>19</sup> Statuts de l'UCA : <https://www.uca.fr/universite/organisation-et-fonctionnement/statuts/>

<sup>20</sup> Budget initial 2019.

fondation) dont les objectifs sont les suivants : soutien et promotion d'une recherche d'excellence ; optimisation de l'insertion professionnelle des étudiants ; développement de l'innovation et de la création d'entreprise ; accroissement de la reconnaissance et de l'attractivité internationale de l'UCA et de l'Auvergne<sup>21</sup>.

## 4 / Contexte de l'évaluation

Il s'agit de la première évaluation par le Hcéres de l'université fusionnée. Le rapport d'évaluation de l'université d'Auvergne (Clermont-Ferrand 1) et de l'université Blaise Pascal (Clermont-Ferrand 2) a été publié en janvier 2016.

À l'appui des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux six axes suivants :

- l'analyse du bilan de la fusion ayant conduit à la création de l'UCA et sa prise en compte pour la construction du futur établissement public expérimental ;
- les articulations entre UCA, UC2A et I-Site tant en termes de portage stratégique que de déclinaison opérationnelle ;
- les modalités de fonctionnement de l'organisation interne entre niveau central, composantes et services administratifs, incluant les services mutualisés entre l'université et l'UC2A ;
- la composition et le fonctionnement de la gouvernance de l'établissement dans ses modalités d'interaction avec les conseils centraux, les composantes et avec les services administratifs ;
- la soutenabilité du modèle économique de l'établissement en incluant sa capacité à accompagner les activités et les évolutions de l'université, ainsi que son important maillage du territoire auvergnat.

---

<sup>21</sup> <https://www.uca-fondation.fr/>

# Le positionnement institutionnel et la stratégie

## 1 / L'analyse du positionnement institutionnel

### a/ Un positionnement institutionnel affirmé

L'université Clermont Auvergne présente un large spectre disciplinaire au service des quatre challenges sociétaux de l'I-Site CAP 20-25. Après un processus de préparation de la fusion qui a duré trois ans, l'université Clermont Auvergne, qui résulte de la réunification des deux universités clermontoises, a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Ce regroupement est une réussite indéniable de par son positionnement nouveau et différenciant, ainsi qu'en atteste le succès du projet CAP 20-25 à l'appel à projets d'I-Site qui mobilise un large spectre disciplinaire au service de ces quatre challenges sociétaux originaux. Se voulant attractive bien au-delà de sa région, l'UCA se définit comme un établissement d'enseignement supérieur et de recherche pluridisciplinaire et généraliste dont la réussite en termes de positionnement nouveau est indéniable. **L'UCA revendique aussi un fort ancrage territorial et une politique volontariste de partenariat avec le monde socio-économique** (notamment avec des grands groupes comme Michelin et Limagrain ainsi que des PME/PMI<sup>22</sup>). Du point de vue de son positionnement national <sup>23</sup>, **l'établissement ambitionne de figurer à un bon niveau dans le classement national des établissements d'enseignement supérieur et de recherche**. Concernant son positionnement à l'international et au-delà de sa propre stratégie (cf. *infra*), l'établissement espère aussi bénéficier à cette échelle du fort rayonnement de la région Auvergne- Rhône-Alpes.

Le caractère différenciant de l'université Clermont Auvergne s'affirme principalement à travers les quatre challenges de l'I-Site CAP 20-25 :

- agro-écosystèmes durables dans un contexte de changement global ;
- systèmes et services innovants pour les transports et la production ;
- mobilité personnalisée comme facteur-clé de la santé ;
- risques naturels catastrophiques et vulnérabilité socio-économique.

Il est à souligner toutefois le manque de lisibilité des articulations entre les quatre challenges stratégiques de l'I-Site et les disciplines scientifiques de l'UCA. **Le comité recommande donc à l'établissement de mieux mettre en évidence l'adossement des 4 challenges stratégiques à ses domaines scientifiques d'excellence.**

**Les valeurs et les missions de l'établissement sont clairement définies.** Ces valeurs sont explicites<sup>24</sup> et partagées puisqu'inscrites dans le préambule des statuts de l'université qui ont été approuvés par les instances de l'établissement. Elles sont facilement accessibles dans les éléments de communication de l'université<sup>25</sup>.

Les principales missions de l'établissement sont déclinées dans le projet stratégique en cinq défis à relever<sup>26</sup> et elles sont explicitées dans les statuts de l'université à travers les items suivants : (I) une université de plein exercice, développant au plus haut niveau l'ensemble de ses missions de recherche et de formation, (II) une université pleinement actrice du développement territorial, (III) une université ouverte sur le monde, (IV) une université mobilisant l'ensemble de ses personnels via un nouveau modèle de management universitaire, (V) une université innovante, assumant pleinement sa responsabilité sociale et environnementale (RSE).

De fait, ces défis font référence de manière générique aux principales missions que doit assurer toute université pluridisciplinaire ayant un rayonnement métropolitain et régional avéré. **Le comité estime que du point de vue de ses valeurs, le caractère différenciant de l'UCA devra être mieux affirmé.**

**Le positionnement institutionnel au niveau régional est un point fort de l'établissement. Il pourrait toutefois être remis en question du fait de la fusion des régions au sein d'Auvergne-Rhône-Alpes.** Concernant la coordination territoriale, le positionnement de l'établissement est à consolider au regard de la transformation du paysage de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI) et de la réforme régionale de 2016. D'un côté, le regroupement des deux universités a permis de positionner l'université Clermont Auvergne comme porteur de la coordination territoriale au sein de l'ancienne collectivité territoriale régionale d'Auvergne à travers la structure UC2A qui associe<sup>27</sup> les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les organismes de recherche concernés de ce territoire. Il est d'ailleurs à noter que pour la grande majorité de ces

<sup>22</sup> Petites et moyennes entreprises/Petites et moyennes industries.

<sup>23</sup> Annexe 5 du RAE : projet I-Site, p. 8.

<sup>24</sup> Préambule des statuts de l'université.

<sup>25</sup> Site internet de l'université (onglet université).

<sup>26</sup> Projet stratégique commun aux deux universités, adopté en 2014 et dénommé « une nouvelle université, un nouvel horizon ».

<sup>27</sup> Décret n° 2015-529 du 12 mai 2015 portant association d'établissements du site clermontois.

établissements, le périmètre de la coordination se réduit au périmètre de la métropole Clermontoise, à l'exception notable de l'UCA qui compte plusieurs implantations dans les différents départements de l'académie de Clermont-Ferrand. D'un autre côté, la fusion des régions Rhône-Alpes et Auvergne a confronté l'UCA, dès sa création, à un défi en termes de visibilité et de positionnement dans la nouvelle région qui compte deux autres pôles universitaires (Lyon et Grenoble) à fort rayonnement et très attractifs aux échelles nationale et mondiale. Cette nouvelle configuration régionale élargit la question du positionnement régional à une échelle géographique désormais beaucoup plus vaste, ce qui interroge à la fois la stratégie de coordination territoriale et l'articulation aux autres pôles universitaires régionaux. **Le comité recommande à l'établissement de développer des relations de partenariat avec ces deux autres sites de façon à occuper une place visible dans la grande Région Auvergne-Rhône-Alpes.** Pour cela, l'établissement devra profiter de la dynamique de la Région Auvergne-Rhône-Alpes qui a déjà identifié<sup>28</sup> les synergies et les complémentarités existantes et potentielles entre les trois pôles universitaires.

**Le projet d'I-Site est bien articulé à la stratégie de l'établissement avec un effet de levier sur la transformation de l'organisation institutionnelle de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation au niveau du site clermontois.** L'I-Site CAP 20-25 est potentiellement un catalyseur du renforcement du positionnement institutionnel de l'UCA plus particulièrement aux échelles régionale et internationale.

À l'échelle régionale, la place de l'I-Site est notable et en cohérence avec la stratégie d'ancrage territorial de l'UCA. L'ambition principale est de fédérer les forces scientifiques du site avec comme objectifs de compenser le relatif déséquilibre avec les deux autres pôles universitaires de la Région Auvergne-Rhône-Alpes qui ont obtenu chacun une labellisation Idex, d'exprimer et de renforcer l'identité du territoire auvergnat et, à travers les quatre challenges de l'I-Site, de conforter le développement des filières économiques du territoire auvergnat (agriculture, industrie, santé et environnement). Dans la continuité du schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (SRESRI) établi en 2013, le volet ESRI du Contrat de Plan État-Région (CPER) 2015-2020<sup>29</sup> de la Région Auvergne a pour objectif de soutenir l'enseignement supérieur et la recherche pour compenser la faible dynamique démographique de cette ex-région. Il affirme ainsi un soutien fort à la structuration du site (soutien à la fusion des deux universités et implication dans les instances de gouvernance de site comme le CAP 3S<sup>30</sup>) en cohérence avec le projet I-Site. On ne peut donc que souligner la forte implication de l'UCA dans la politique régionale conduite en matière d'enseignement supérieur et de recherche, implication dont l'impact est renforcé par la bonne convergence stratégique du projet d'établissement, du projet d'I-Site, du SRESRI et des orientations du CPER.

Au niveau international, l'objectif de l'UCA est de donner une visibilité de premier plan au site clermontois par une stratégie qui s'appuie sur des objectifs opérationnels classiques assortis d'indicateurs de suivi qui apparaissent dans les différents documents et qui objectivent le positionnement de l'université (projet d'établissement, projet d'I-Site, RAE). **Le comité recommande à l'établissement d'accélérer le rapprochement des opérateurs ou structures opérationnelles (UCA, UC2A, I-Site) et des services ou missions associés.** En effet la situation actuelle se traduit par une moindre visibilité notamment en termes de partenariats internationaux stratégiques.

## **b/ La simplification du positionnement institutionnel est un objectif à atteindre**

**L'établissement a bien saisi les enjeux de simplification nécessaires au renforcement de son positionnement institutionnel.** Comme cela a déjà été indiqué, le projet d'I-Site<sup>31</sup> est bien articulé au projet de l'établissement et de ses partenaires et doit conduire à la création d'une université-cible au 1<sup>er</sup> janvier 2021, qui aura le statut d'établissement expérimental. L'élaboration de ce projet s'appuie principalement sur les priorités stratégiques conjointes de l'UCA et de l'I-Site mais aussi sur un diagnostic du positionnement actuel particulièrement précis grâce à une analyse SWOT. Les attentes liées à la création de cet établissement public expérimental portent sur une simplification significative et visent donc une meilleure visibilité de l'organisation ESR du site. En effet, cette organisation s'appuie aujourd'hui sur différentes structures ou projets s'articulant les uns avec les autres (UCA, UC2A, I-Site CAP 20-25, Conseil des établissements associés – CÉA –, Comité d'animation et de suivi de la politique scientifique de site – CAP 3S –) au prix d'une réelle complexité compensée en partie par une lourde

<sup>28</sup> SRESRI de la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

<sup>29</sup> [http://www.puy-de-dome.gouv.fr/IMG/pdf/CPER\\_2015-2020\\_VERSION\\_signee.pdf](http://www.puy-de-dome.gouv.fr/IMG/pdf/CPER_2015-2020_VERSION_signee.pdf)

<sup>30</sup> Comité d'animation et de suivi de la politique scientifique de site impliquant notamment les établissements ESR du site et les organismes de recherche.

<sup>31</sup> Annexe 5 du RAE : projet I-Site CAP 20-25.

comitologie et par une large palette de participations croisées aux différentes instances de gouvernance ainsi générées<sup>32</sup>.

**Le niveau d'appropriation par la communauté de l'ensemble de ces transformations n'est pas suffisant.** Ainsi, la communauté universitaire va de nouveau être amenée, dans un délai court, à se projeter dans une nouvelle organisation qui s'appuiera sur le statut d'établissement expérimental<sup>33</sup> et qui intégrera une « composante-établissement », composante qui conservera sa personnalité morale. Bien que l'objectif de simplification soit recherché au niveau du site<sup>34</sup>, **le comité – tout comme l'établissement lui-même<sup>35</sup> – s'interroge sur le réel niveau d'appropriation par la communauté de l'ensemble de ces transformations majeures, que ce soit en externe ou en interne. Le comité recommande à l'établissement de bien évaluer le risque d'exposition des personnels à une surcharge de travail accrue**, personnels qui se sont déjà fortement investis dans le processus de fusion ces dernières années.

## 2 / La stratégie institutionnelle

### a/ L'établissement affiche la volonté de partager sa stratégie institutionnelle et les résultats obtenus

**La qualité du rapport d'autoévaluation illustre bien la capacité de l'établissement à objectiver et à partager sa situation tant du point de vue stratégique que du point de vue opérationnel.** Le rapport d'autoévaluation est complet et reprend en grande partie le plan du référentiel d'évaluation Hcéres. Le comité note que certaines sections relèvent plus de la description de projet ou d'actions que d'une véritable démarche d'autoévaluation. Cette impression est toutefois tempérée par des analyses SWOT très complètes et explicites ainsi que par les nombreuses annexes qui sont associées au RAE. L'équipe de direction a souhaité partager le RAE le plus largement possible en le présentant devant les instances et en le rendant accessible au plus grand nombre via le site internet de l'établissement.

**L'établissement a défini une stratégie institutionnelle en cohérence avec son positionnement.** Le projet d'établissement 2017-2020<sup>36</sup> apparaît comme un véritable projet stratégique en cohérence avec le projet stratégique *ante*-fusion et avec le contrat d'établissement signé avec l'État. Au-delà des grandes orientations stratégiques au nombre de neuf, ce projet décrit les objectifs opérationnels ainsi que les jalons associés. Le rapport d'activité de l'établissement<sup>37</sup> 2017-2020 complète le projet d'établissement à travers des indicateurs de réalisation. Malgré le retard pris pour l'adoption du projet d'établissement, la complétude de ces documents, leur cohérence globale (y compris avec le RAE) et les principales réalisations qui ont été conduites démontrent **la bonne capacité de l'établissement à se projeter stratégiquement et à suivre sa trajectoire.** Bien que les neuf orientations ne soient pas reprises *in extenso* dans le rapport d'activité, les jalons sont bien suivis. On peut aussi souligner des différences entre des périmètres regroupant des objectifs et les actions qui sont déployées (exemple de la responsabilité sociale et environnementale, *cf. infra*).

Ainsi, à titre d'illustration, l'action B1 de l'orientation « pilotage général de la recherche » du projet stratégique 2017-2020 a, selon le rapport d'activité 2017-2018, conduit à la signature de deux conventions, respectivement avec l'Inra et l'Irstea, devenus depuis l'Inrae. Il en est de même pour l'orientation « accompagnement de la recherche », avec par exemple l'action B13 qui concerne la création de la structure UCA Partner<sup>38</sup>.

La forme du rapport d'activité (effort de synthèse et infographies) comme outil servant à rendre compte de la mise en œuvre de la stratégie de manière claire et sa large adoption par le conseil d'administration (CA)<sup>39</sup> attestent **d'une réelle volonté et de la capacité à partager le positionnement stratégique de l'établissement.**

---

<sup>32</sup> Le vice-président en charge du PIA assure la direction de l'I-Site.

<sup>33</sup> 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.

<sup>34</sup> Outre le regroupement et l'intégration des écoles d'ingénieurs, le projet d'I-Site mentionne bien le transfert progressif des services portés par l'I-Site vers l'université-cible.

<sup>35</sup> RAE, p. 7, rubrique menaces et faiblesses.

<sup>36</sup> <https://www.uca.fr/universite/nous-connaître/projet-d-etablissement-rapport-d-activite/>

<sup>37</sup> <https://www.uca.fr/universite/nous-connaître/projet-d-etablissement-rapport-d-activite/>

<sup>38</sup> Plateformes d'assistance à la recherche, aux technologies et aux entreprises. Réseau de plateformes de l'UCA : <https://partner.uca.fr>.

<sup>39</sup> Délibération du 1<sup>er</sup> février 2019.

L'analyse du positionnement institutionnel (cf. *supra*) montre que les principaux projets d'investissement auxquels participe l'établissement, notamment à travers les crédits du CPER et du PIA (qui sont eux-mêmes complémentaires et articulés), sont des leviers pour la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement<sup>40</sup>. Le projet d'éco-campus des Cézeaux, inscrit au CPER 2015-2020, illustre bien la capacité de l'université à fédérer des financements au service de sa politique de développement durable ou de responsabilité sociale et environnementale. Le projet du futur *Learning center*, bien que peu précis en termes de levier de transformation pédagogique et de services proposés, fait l'objet d'une unanimité remarquable qui se traduit par des cofinancements multiples.

## **b/ L'établissement affiche sa volonté de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale qui manque encore de structuration**

La RSE, affichée comme une priorité de l'UCA est déclinée dans différents documents stratégiques ou fondateurs<sup>41</sup>. À la lecture de ces documents et à la suite des entretiens, il apparaît que l'UCA affiche la volonté de s'inscrire dans une démarche RSE ambitieuse qui se concrétise sur plusieurs points : ancrage territorial, qualité de vie au travail, inclusion, patrimoine, dialogue social, déontologie, efficacité énergétique.

Selon le comité, une vision cohérente et organisée de la RSE permettrait de mieux mettre en avant les actions de l'UCA dans ce domaine et augmenterait la visibilité de cette politique. En effet, alors qu'elle est définie par l'UCA dans son RAE comme comprenant quatre piliers (l'environnement, le social et le sociétal, les questions liées à la gouvernance, l'éthique), sa présentation n'apparaît pas totalement cohérente avec les objectifs du projet stratégique 2017-2020, eux-mêmes en décalage avec ceux qui sont énoncés dans les statuts de l'établissement. Ainsi, bien que le projet stratégique mentionne un corpus complet d'actions à mettre en œuvre en soutien à la politique RSE, le rapport d'activité 2017-2018 se focalise sur les questions d'éthique et d'intégrité tout en faisant apparaître des aspects complémentaires de la RSE de manière moins explicite dans d'autres secteurs (direction de la culture scientifique technique et industrielle – DCSTI –, handicap, RI, etc.). **L'articulation de la politique RSE avec les politiques patrimoniale, vie de campus et ressources humaines gagnerait à être mieux valorisée par la synthèse des nombreuses actions que mène l'UCA en la matière.**

Concernant la formation et la sensibilisation des étudiants et des personnels aux valeurs de la RSE, quelques informations sont accessibles dans les différents documents avec notamment la perspective de la création d'une unité d'enseignement (UE) dédiée et la validation d'un plan de mobilité. Dans le domaine de la démocratie participative, les différents comités et commissions montrent une volonté d'impliquer les parties prenantes dans les processus de décision et de gestion. Les modalités de désignation des membres ne sont pas systématiquement précisées mais les entretiens ont permis de vérifier **la bonne représentativité des membres de la communauté et l'implication des partenaires sociaux comme réels partenaires dans les différents processus.**

## **c/ L'établissement affiche la volonté de partager et de construire sa stratégie institutionnelle avec les partenaires académiques**

**Les partenaires académiques sont bien identifiés mais les modalités de partenariats doivent être clarifiées.** Au regard de la création récente de l'université, le positionnement vis-à-vis des partenaires académiques est en cours de construction. Pour les établissements publics à caractère scientifique et technologique, les partenariats reposent sur un jeu de conventions dont certaines sont encore en cours d'élaboration (avec l'Inserm) ou finalisées (avec le CNRS par exemple dont la convention a été signée le 4 octobre 2019), ce qui n'empêche pas de constater un bon niveau de collaboration. Pour le CNRS par exemple, cela se traduit par la mise en place d'un dialogue d'objectifs et de ressources et le partage du système d'information (applications Dialog et Caplab). Ce réseau de partenariats s'appuie sur la commission CAP 3S et sur l'I-Site dont le CNRS et l'Inrae sont membres fondateurs, ainsi que sur la coordination territoriale qui repose sur l'UC2A. L'UC2A porte plusieurs services mutualisés à l'échelle du site (cellule Europe, centre de services Euraxess Auvergne, collège des écoles

---

<sup>40</sup> L'annexe 55 du RAE concernant le CAP 3S fait état de la mention suivante : « le groupe CAP 3S est ainsi devenu l'interlocuteur privilégié de la Région et de l'État en Région pour les opérations CPER et SRESRI Auvergne, et pour tracer les grandes lignes de la composante recherche du projet d'I-Site. A partir de 2018, il a travaillé étroitement avec la direction et le Comité Opérationnel du projet d'I-Site CAP 20-25 afin de coordonner les réponses du site aux appels à projets annuels du CPER et de la Région Auvergne-Rhône-Alpes ».

<sup>41</sup> Statuts, RAE, projet stratégique.

doctorales – ED –, service de santé universitaire, service universitaire des activités physiques et sportives – SUAPS –, service université culture, service université handicap, bibliothèque universitaire, mésocentre et ressources informatiques, centre de culture scientifique, technique et industrielle, Univège<sup>42</sup>, Pôle entrepreneuriat étudiant, service de santé au travail, etc.). Bien que l'UCA aient en tant que chef de file de la coordination territoriale la responsabilité éminente de l'ensemble de ces initiatives, les différentes dispositions, les dispositifs et les structures dédiés aux partenariats académiques ainsi que les périmètres associés peuvent, selon le comité, alimenter une certaine confusion qui risque d'altérer la visibilité de la stratégie de l'UCA. Il est en effet parfois difficile de différencier ce qui relève de l'établissement, du projet d'I-Site et de la coordination territoriale UC2A, les liens et interactions n'étant pas suffisamment explicités. **Le comité rejoint les objectifs de l'établissement pour que l'université-cible puisse effectivement induire une simplification de ce réseau de partenariats** avec, par exemple, un positionnement identique au CA de l'UCA, du CNRS, de l'Inrae, de l'Inserm et du Centre hospitalier universitaire (CHU).

Concernant les grandes écoles et principalement SIGMA Clermont, la convention d'association tripartite atteste d'un bon niveau de partenariat qui devrait se renforcer par l'intégration de SIGMA Clermont dans l'université-cible, laquelle formera par regroupement avec les deux écoles internes, un INP établissement-composante.

**Une stratégie partagée avec le CHU est en cours de construction mas elle manque d'outils de pilotage.** L'UCA a défini une politique de partenariats avec les établissements de soins, le CHU et le centre régional de lutte contre le cancer Jean Perrin (CLCC), tant sur le plan de la recherche que de la formation (en incluant aussi un volet RH, gestion des locaux, gestion de la fondation de l'UCA en lien avec le fonds de dotation du CHU), via la signature d'une convention tripartite établie en 2018<sup>43</sup> entre le CHU, le CLCC Jean Perrin et l'UCA. Au-delà de la coordination des missions et des actions qui nécessitent un portage commun ou la mutualisation des services, l'objectif principal de la convention est de garantir l'harmonisation des stratégies des signataires et des partenaires (EPST et collectivités territoriales). En complément des participations croisées<sup>44</sup> aux instances de gouvernance et du Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRBSP), un comité stratégique hospitalo-universitaire a été créé<sup>45</sup>. Toutefois, la dimension stratégique de ces deux instances est jugée insuffisante par l'établissement lui-même<sup>46</sup>. **Le comité recommande ainsi à l'université de renforcer le rôle stratégique du CRBSP et du comité stratégique hospitalo-universitaire.**

En revanche, la coordination des stratégies et la définition de la politique scientifique en matière de recherche biomédicale du site sont bien intégrées au sein du comité d'animation et de suivi de la politique scientifique de site ainsi qu'au sein du projet d'I-Site dont l'un des quatre challenges est porté par un professeur des universités-praticien hospitalier (PU-PH).

Le CHU s'est également engagé à cofinancer des projets portés par l'I-Site. La majorité des praticiens hospitalo-universitaires (85%) sont intégrés dans l'une des 11 unités de recherche du secteur santé sous tutelle de l'UCA (UMR ou équipes d'accueil – EA –) et ils en dirigent cinq. Les liens entre l'UCA et le CHU sont également étayés par :

- la mise en place de conventions opérationnelles entre la direction de la recherche et de la valorisation (DRV) et la direction de la recherche clinique et de l'innovation (DRCI) afin de partager la promotion d'études portant sur la personne humaine,
- le partage de cinq brevets,
- la prise de participation conjointe au capital d'une start-up,
- la prise en charge conjointe par le CHU et l'UCA des émoluments des praticiens HU en mobilité recherche.

Enfin, le CHU et l'UCA affichent la volonté de développer une politique commune de facilitation de la recherche translationnelle.

Du point de vue de la formation, l'UFR de médecine et des professions paramédicales, a développé une politique de formation et de promotion des médecins généralistes afin de réaliser le maillage du territoire en soins premiers. Elle a également développé la formation paramédicale sur le territoire (12 instituts de formation en soins infirmiers – IFSI – et une école de cadres en réseau). Bien que de nombreuses actions aient été menées,

<sup>42</sup> Collection d'herbiers universitaires, quatrième de France, référencée « CLF » dans l'Index Herbariorum du New-York Botanical Garden - <https://herbiers.uca.fr/herbiers-uca-fr/accueil-herbiers-univege-91017.kjsp>

<sup>43</sup> Convention tripartite du 26 février 2018.

<sup>44</sup> Le directeur général (DG) du CHU est invité au CA de l'UCA, le président de l'UCA est invité permanent aux séances de travail du conseil de surveillance du CHU et au CA du CLCC, etc.

<sup>45</sup> Présidé alternativement par le président de l'UCA ou le DG du CHU et constitué de 10 membres : quatre du CHU, quatre de l'UCA et deux du CLCC.

<sup>46</sup> RAE, p. 6.

la lecture des différents documents (RAE, rapport d'activité de l'UCA) et les entretiens n'ont pas permis d'identifier les outils de suivi des dispositifs partenariaux mis en place dans le domaine biomédical, l'absence de tels outils risquant de rendre les résultats obtenus difficilement quantifiables.

## d/ La stratégie de l'établissement est en cohérence avec les politiques ESRI des collectivités territoriales

**La politique de partenariat vis-à-vis des collectivités territoriales est un axe majeur de la stratégie de l'UCA confirmé par des actions effectives et appréciées à l'échelle de l'ancienne région Auvergne.** L'objectif principal est de proposer une nouvelle structuration des « sites territoriaux » (Vichy, Montluçon, Moulins, Le Puy-en-Velay), en cours de construction, pour renforcer l'articulation de l'établissement avec les territoires. Pour affirmer cette priorité, l'UCA qui souhaite être présente et représentée sur les sites territoriaux, s'est dotée d'une vice-présidence politique territoriale et d'une direction générale des services adjointe (DGSA) chargée d'une mission transversale sur l'animation territoriale. L'UCA a de plus systématiquement établi des conventions avec l'ensemble des collectivités territoriales. L'animation de la politique territoriale s'appuie sur un comité d'orientation de site (COS) qui se réunit annuellement, des comités de site (une réunion par mois intégrant tous les partenaires de l'ESR sur les sites) et un réseau de gestionnaires de sites animé par la DGSA. Cette organisation, qui repose sur une structuration efficace et un portage politique fort, est cohérente avec l'ambition de l'université en termes d'implantation territoriale, appréciation qui est confortée par la qualité des rapports annuels d'activité qui sont présentés à chaque COS.

À l'échelle régionale, la situation a notablement évolué à la suite de la fusion des deux collectivités territoriales régionales Auvergne et Rhône-Alpes en 2016 et à la création de l'UCA une année plus tard. Cette double transformation a remis à plat les relations tripartites très bien établies entre les deux universités clermontoises, la métropole clermontoise et l'ex-Région Auvergne. Ainsi, la Région Auvergne-Rhône-Alpes, qui a identifié huit grands domaines d'excellence<sup>47</sup>, a permis, en concertation avec les établissements, de préciser les thématiques qui différencient l'UCA (biologie, technologie et santé ; environnement, agronomie et territoires ; matériaux, mobilité et systèmes complexes ; développement humain, dynamique des sociétés<sup>48</sup>) des deux autres pôles universitaires de Lyon et Grenoble.

Il est rassurant de constater que la Région partage avec l'UCA l'objectif de territorialisation de l'ESRI, notamment au niveau de l'ensemble des sites. Ainsi, en complément des outils de gouvernance spécifiques proposés par l'UCA (cf. *supra*), le conseil régional, dans son rôle de chef de file, a installé dans chaque académie une conférence académique associant l'ensemble des collectivités territoriales qui accueillent un établissement d'enseignement supérieur et de recherche ou une de ses composantes.

Du point de vue de la gouvernance, des représentants du conseil régional et du conseil métropolitain participent au CA de l'UCA mais également au conseil académique (CAC) – à sa commission recherche - pour le conseil régional et à sa commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) pour la métropole. Réciproquement, l'université est associée à des instances de concertation et/ou de pilotage du conseil régional (SRESRI) et plus récemment à la conférence régionale annuelle<sup>49</sup> ainsi qu'à la vice-présidence de la commission « enseignement supérieur et recherche » du Conseil économique, social et environnemental régional (CESER) Auvergne-Rhône-Alpes. Outre le CPER et les dispositifs accessibles au fil de l'eau (tels que la mobilité étudiante), l'intervention des collectivités, en premier lieu la Région et la métropole clermontoise, se traduit par des appels à projets dans le domaine de la recherche, de l'innovation<sup>50</sup> et de l'international<sup>51</sup>. Ces modalités d'interventions ont été complétées pour la Région par un contrat d'objectifs et de moyens<sup>52</sup> signé avec l'UC2A.

**L'Institut d'Auvergne de Développement des Territoires (IADT), une initiative originale qui souligne l'implication de l'établissement dans le développement des territoires.** Créé en 2013 à l'initiative des établissements d'enseignement supérieur et de recherche clermontois, du conseil régional d'Auvergne, et des conseils départementaux du Puy-de-Dôme et de l'Allier, le Groupement d'intérêt public Institut d'Auvergne du

<sup>47</sup> Industrie du futur et production industrielle ; bâtiments et travaux publics ; numérique ; santé ; agriculture, agroalimentaire, forêt ; énergie ; mobilité, systèmes de transport intelligents ; sport, montagne et tourisme.

<sup>48</sup> SRESRI Auvergne-Rhône-Alpes.

<sup>49</sup> Présidée par le président de la Région, qui associera, outre les recteurs, Chancelliers des Universités des trois académies et les représentants du préfet de Région, les Comue ou associations d'établissements des trois sites académiques ainsi que les acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (établissements, organismes, structures en charge de l'innovation, etc.).

<sup>50</sup> Programme Clermont innovation.

<sup>51</sup> [auvergnerhonealpes.fr/aide/pack-ambition-international](http://auvergnerhonealpes.fr/aide/pack-ambition-international)

<sup>52</sup> Annexe 17 du RAE : contrat d'objectifs et de moyens Région, 2017-2021. Orientations stratégiques du site Clermont Auvergne.

Développement des Territoires est un organisme de formation original qui regroupe, au sein d'une même structure, un pôle de formation et des compétences techniques dans les domaines du développement des territoires.

Bien que l'IADT soit plus visible du côté des collectivités territoriales que du côté de l'université, l'UCA en est un partenaire essentiel et majoritaire en nombre de parts. Le président de l'UCA en est le président délégué, l'IADT étant présidé par le vice-président du conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes. Son directeur est professeur à l'UCA. Les ressources propres de l'IADT (formation continue, apprentissage, location de salles) représentent 10 à 15 % du budget dont une partie est reversée à l'UCA.

Un partenariat avec le territoire grenoblois et l'université Grenoble Alpes sur le projet facteur (Fonds d'amorçage pour la coopération entre territoires et établissement universitaire et de recherche) est également une traduction de la volonté de l'UCA de travailler avec ses partenaires ESRI de la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

## e/ La politique de partenariat vis-à-vis du monde socio-économique est parcellaire

**Le positionnement vis-à-vis du monde socio-économique fait apparaître des partenariats privilégiés avec les entreprises Limagrain et Michelin.** Ces entreprises sont notamment associées à la gouvernance de l'I-Site ou parties prenantes dans des laboratoires communs (cinq laboratoires communs en 2019 dont deux avec Michelin). Les grands groupes locaux comme EDF ou Crédit Agricole, rencontrés lors des entretiens, semblent également très impliqués, parfois au sein de la gouvernance de l'UCA mais également en offrant des opportunités aux étudiants en formation continue et en alternance (par exemple, plusieurs dizaines d'étudiants sont en apprentissage au Crédit Agricole tous les ans). Les entretiens ont permis de mettre en évidence leur niveau de connaissance des projets portés par l'UCA, tel que l'I-Site. **Les relations avec le monde des PME et des PMI sont quant à elles très peu développées**, même si un potentiel pourrait être identifié via les grands groupes et leurs sous-traitants. Au-delà de deux partenaires industriels privilégiés, de l'aveu même de l'établissement<sup>53</sup>, l'interface stratégique avec le monde socio-économique pourrait être davantage renforcée. Du point de vue opérationnel, les indicateurs relatifs au chiffre d'affaires de la recherche partenariale<sup>54</sup> et aux activités de maturation font état d'une baisse en 2018, ce qui confirme **la nécessité de renforcer les modalités d'interaction avec le monde socio-économique**. Une nouvelle dynamique de la politique de valorisation a été néanmoins initiée avec la structuration d'UCA partner, une action sur les laboratoires communs, et notamment un grand effort de transition de la Société d'accélération du transfert de technologie (SATT) Grand Centre désormais remplacée par une nouvelle filiale Clermont Auvergne Innovation.

---

<sup>53</sup> RAE, p.6.

<sup>54</sup> RAE, p.25.

# La gouvernance et le pilotage

## 1 / L'organisation interne de l'établissement

### a/ La structuration transitoire entre université fusionnée et futur établissement expérimental entretient la confusion sur le rôle des collégiums

L'organisation interne de l'UCA, qui résulte des décisions prises en 2017 dans le cadre du processus de fusion des deux universités, se caractérise par la mise en place d'une architecture nouvelle<sup>55</sup> qui dépasse volontairement les modèles antérieurs des deux établissements. La création de collégiums, en particulier, apporte un niveau intermédiaire supplémentaire qui vise à favoriser par grands groupes de disciplines une coordination et un dialogue renforcés en matière de formation et de recherche. S'y ajoutent le niveau central de gouvernance et celui des composantes de formation et des unités de recherche dont le nombre reste inchangé. Le projet de structure interne de l'université fusionnée, validé dès 2015 par les deux établissements d'origine, s'est donc appuyé sur une architecture à trois et non plus à deux niveaux, tout en laissant aux composantes existantes la totalité de leurs prérogatives.

La question du bilan susceptible d'être tiré de ces dispositions se pose dans une temporalité très contrainte compte tenu de la durée d'existence de l'UCA qui n'offre pas un grand recul. Il apparaît néanmoins que les périmètres respectifs des différents niveaux d'organisation ne traduisent pas encore complètement la mise en œuvre explicite du principe de subsidiarité affirmé au moment de la fusion ainsi que dans le projet d'établissement 2017-2020, tel que mentionné dans les statuts de l'UCA<sup>56</sup>.

Dans la pratique, le rôle et les compétences dévolus aux cinq collégiums<sup>57</sup> suscitent au sein de l'UCA des appréciations nuancées, voire contradictoires, ce qui n'est pas sans soulever certaines ambiguïtés quant à la plus-value réelle de ces nouvelles structures intermédiaires, ambiguïtés qui gagneraient à être levées avant le passage annoncé des collégiums aux instituts prévus dans le nouvel établissement expérimental.

De même, leur articulation avec la nouvelle organisation administrative post-fusion n'est pas explicite. Dotés d'un pouvoir de proposition et non de décision, les collégiums n'ont ni services administratifs rattachés, ni moyens dédiés. Ils n'interviennent pas, par exemple, dans le processus d'allocation des moyens aux composantes ni dans le dialogue de gestion annuel qui l'accompagne. Dans le contexte de la création imminente de l'établissement-cible qui intégrera un établissement-composante dont le degré d'autonomie sera important, **le comité recommande à l'établissement de préciser le niveau de subsidiarité associé à chaque nouvel institut (ex-collégiums).**

Il constate toutefois et notamment à l'issue des entretiens menés lors de la visite, que l'équipe présidentielle analyse avec lucidité le bilan en demi-teinte de ces collégiums transitoires, qui renvoie en réalité à la modestie des objectifs qui leur avaient été assignés ainsi qu'aux recommandations du dernier rapport Hcéres datant de 2016<sup>58</sup>.

### b/ La structuration administrative de l'établissement est transitoire, peu lisible et complexe

Parallèlement à l'organisation institutionnelle, l'organisation administrative est structurée autour de neuf directions rattachées à la direction générale des services (DGS), auxquelles il faut ajouter trois services internes ainsi que des services mutualisés dont une partie est portée par l'U2CA, cette dernière se décomposant elle-même en pôles, services, centres et cellules. Il faut noter au niveau central la désignation nouvelle de quatre

<sup>55</sup> Statuts de l'UCA (article 6 – Collégiums).

<sup>56</sup> Ainsi l'article 6 des statuts de l'UCA stipule que « les collégiums regroupent des unités scientifiques et pédagogiques (composantes, structures de recherche labélisées et écoles doctorales) autour d'un spectre disciplinaire identifié et lisible. Organes de réflexion et de proposition, ils constituent des espaces privilégiés de concertation, de coordination et d'émergence d'actions transversales et interdisciplinaires. Ils permettent d'assurer une cohérence de champs disciplinaires proches, une harmonie de fonctionnement des structures membres du collégium, de favoriser l'articulation formation/recherche ou de stimuler l'interdisciplinarité, etc. Ils disposent d'un pouvoir de proposition ».

<sup>57</sup> Droit, économie gestion ; sciences de la vie, santé, environnement ; lettres, langues, sciences humaines et sociales ; technologie, sciences pour l'ingénieur ; sciences fondamentales.

<sup>58</sup> Une démarche d'appropriation par la communauté universitaire du nouvel établissement par une politique de communication adaptée avec un focus sur la place et les prérogatives des collégiums.

DGSA<sup>59</sup> auprès de la DGS. Ces DGSA sont chargées essentiellement de missions transversales dont l'une mérite d'être soulignée, celle en charge de l'animation territoriale dont le rôle a déjà été décrit précédemment. Toutefois, selon les entretiens, la perception d'une bureaucratisation et d'un éloignement croissants de services centraux devenus très professionnalisés existe chez certains personnels qui ne se sentent pas suffisamment impliqués dans l'évolution de leur cadre de travail et de leurs missions.

Si le comité a bien compris que cette architecture complexe est manifestement appelée à évoluer dans le cadre du passage à l'université-cible, **il recommande qu'elle soit repensée dans une logique de lisibilité, de simplification et d'articulation avec l'organisation politique du nouvel établissement.** Ces objectifs ne pourront être atteints sans :

- une évaluation préalable du fonctionnement de la structuration administrative post-fusion, notamment des services centraux qui sont à l'évidence les plus impactés ;
- une anticipation précise des compétences déléguées à chaque niveau de gestion ;
- une mise en cohérence des procédures et circuits de prise de décision.

## 2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

### a/ L'effectif de l'équipe de direction est important et ses attributions sont à revoir

**Le nombre de vice-présidences est important et la répartition des portefeuilles comporte des fragilités.** À la création de l'UCA, l'équipe de gouvernance s'appuyait sur quatre vice-présidences dites « statutaires » complétées par 18 vice-présidences<sup>60</sup> (dont six vice-présidences fonctionnelles et douze vice-présidences déléguées) et par trois chargés de missions. L'effectif important de l'équipe de direction était motivé par la volonté de mener de front les nombreuses missions et projets de l'université récemment créée mais aussi de garantir un bon équilibre en termes de représentation des deux universités existant avant la fusion. Si l'équipe de direction s'est progressivement resserrée, il n'en demeure pas moins que la logique d'attribution des intitulés et des missions associées n'est pas très lisible et ce pour plusieurs raisons : l'absence d'organigramme fonctionnel de l'équipe politique, une répartition incertaine des attributions entre vice-présidences et le non remplacement<sup>61</sup> des vice-présidents qui quittent leurs fonctions (la présidence justifiant cette situation par la proximité de la fin des mandats et de la création de l'université-cible). Ce problème de lisibilité des attributions est accentué par la présentation de l'équipe sur le site internet institutionnel<sup>62</sup> qui est différente de la composition initiale (déjà amendée en septembre 2019<sup>63</sup>) et qui modifie notablement la répartition des vice-présidences dans leurs trois typologies (statutaires, fonctionnels ou délégués), tout en comportant quelques lacunes surprenantes, concernant notamment deux domaines fonctionnels importants : les ressources humaines et le numérique.

Ainsi, au niveau du portage de la politique des ressources humaines, des incohérences sont à noter. La vice-présidence en charge des personnels<sup>64</sup>, n'apparaît plus dans la dernière version de l'organigramme et le pilotage RH est désormais dans le champ de compétences de la vice-présidence du conseil d'administration, déjà en charge du pilotage, des moyens, du climat social et de la déontologie. Cette évolution de périmètre est liée aux démissions qu'ont connues les vice-présidences RH et conseil d'administration de l'établissement ces trois dernières années. Bien que la continuité du portage politique du portefeuille RH ait été ainsi assurée, l'accumulation d'attributions qui en résulte, même si elle est provisoire et peut s'expliquer par des raisons de circonstances, risque de poser des difficultés en termes de mobilisation sur un champ aussi large, dans une période où des dossiers sensibles ne manqueront pas de remonter à l'équipe présidentielle.

À la suite du départ du vice-président en charge du numérique, son absence de l'organigramme politique a été compensée par la répartition de ses attributions entre d'autres vice-présidences : la vice-présidence du conseil administration, en charge du pilotage, du climat social et de la déontologie, la vice-présidence transformation pédagogique, pédagogie numérique et politique documentaire et la chargée de mission indicateurs et système d'information recherche. Cette dilution des responsabilités peut expliquer l'absence d'un

<sup>59</sup> Quatre DGSA : appui aux missions ; appui aux ressources ; simplification des procédures et de la préfiguration de l'université-cible ; missions transversales et animation territoriale.

<sup>60</sup> Délibération du CA du 6 janvier 2017.

<sup>61</sup> RAE, p. 10.

<sup>62</sup> <https://www.uca.fr/universite/organisation-et-fonctionnement/le-president-et-sa-equipe/>

<sup>63</sup> Délibération du CA du 27 septembre 2019.

<sup>64</sup> Délibération du CA du 6 janvier 2017.

véritable portage de la politique du numérique et plus particulièrement, l'absence d'un portage transversal de la politique du numérique.

Cette complexité apparente interroge le comité sur la capacité de la présidence à assurer de manière efficace l'animation de l'ensemble de son équipe, notamment pour les projets complexes et transversaux qui nécessitent une interaction avec les services administratifs et les composantes. Il semble toutefois que l'équipe de direction réussisse à jouer efficacement son rôle, au prix d'une comitologie chronophage et grâce à un fort investissement de la présidence dans l'animation politique de l'équipe. Aussi, **le comité recommande à l'établissement de profiter de l'opportunité de la création du nouvel établissement pour remettre à plat l'ensemble des portefeuilles associés aux différentes vice-présidences et de revisiter les modalités de gouvernance pour gagner en lisibilité et en efficacité.**

**L'organigramme général de l'établissement ne permet pas d'identifier les corrélations entre l'organigramme politique et l'organigramme administratif.** L'organigramme de l'établissement, disponible sur le site internet de l'université<sup>65</sup>, effectue l'inventaire de l'ensemble des services et présente une réelle complexité. Les statuts de l'université<sup>66</sup> font bien état d'un bureau qui assiste le président. Sa composition garantit la mixité entre une partie de l'équipe politique (le président, les trois vice-présidents statutaires et un représentant des étudiants), des représentants des personnels, l'agent comptable, le DGS, le directeur des ressources humaines (DRH) et le directeur budget et des finances. La faible lisibilité de l'articulation politico-administrative semble être partiellement compensée par la relative transversalité des missions des quatre DGSA qui, comme les vice-présidences ont des attributions multiples<sup>67</sup>.

L'interaction avec les composantes internes de l'établissement (principalement les composantes de formation : UFR, écoles internes et instituts) s'effectue suivant différentes modalités parmi lesquelles des interactions directes de leurs directions avec tout ou partie de l'équipe présidentielle sans oublier le conseil des directeurs de composante (CDC) qui se réunit fréquemment (une fois par mois). Ce conseil, animé par le président et comprenant le DGS ainsi que les vice-présidences statutaires, apparaît comme une instance d'information et de préparation des dossiers (notamment en amont du CA), voire de concertation<sup>68</sup>. Les ordres du jour reprennent l'ensemble des arbitrages qu'ils soient stratégiques ou opérationnels<sup>69</sup>. Le CDC est complété par des réunions avec les directeurs d'unités de recherche, des réunions avec les gestionnaires de sites et de nombreuses autres réunions qui associent l'équipe politique aux composantes ou aux unités de recherche. Le processus d'allocation des moyens RH, qui était traité séparément avec les composantes et les unités de recherche, les associe conjointement depuis 2020<sup>70</sup>.

**Les instances sont régulièrement sollicitées et contribuent à l'appropriation de la stratégie de l'établissement.**

Le fonctionnement des différentes instances statutaires ou propres à l'établissement est considéré comme satisfaisant par la grande majorité des acteurs qu'il s'agisse des élus représentant les différentes catégories de personnels, des personnalités extérieures ou des étudiants. Il est caractérisé notamment par la transparence dans l'accès aux documents et la mise en place de commissions ou groupes de travail préparatoires associant les élus. Les conseils centraux sont ainsi régulièrement sollicités<sup>71</sup> et associés à l'élaboration de la stratégie de l'université, les ordres du jour étant volontairement scindés entre volet stratégique et volet opérationnel ou réglementaire. Beaucoup saluent ces exigences de collégialité et de démocratie, tout en soulignant la lourdeur de certains processus de décision et la surcharge de travail qui en découle pour les services centraux, en particulier lorsqu'il faut assurer la diffusion des ordres du jour et des documents préparatoires dans des délais suffisants.

Malgré une fréquence importante de réunions des instances, le comité relève le nombre non moins important des points inscrits dans les ordres du jour. Cela peut s'expliquer par le faible niveau de subsidiarité qui impose de demander l'avis des instances centrales pour de nombreux actes juridiques (signatures de conventions à l'international par exemple). Ce sujet renvoie à la problématique de l'organisation globale de l'université et à la place des collègiums.

L'ensemble des documents (ordres du jour, documents préparatoires, procès-verbaux, relevés de décisions) sont accessibles sur le site internet (et non l'intranet) de l'université, ce qui démontre la volonté de l'équipe de

<sup>65</sup> <https://www.uca.fr/universite/organisation-et-fonctionnement/directions-et-services-administratifs/>

<sup>66</sup> <https://www.uca.fr/universite/organisation-et-fonctionnement/statuts/>

<sup>67</sup> La directrice générale adjointe chargée des missions transversales Animation territoriale est en charge de la CVEC.

<sup>68</sup> Séminaires CDC en mars 2018 sur le thème de la déconcentration et en 2019 sur les attributions des futurs instituts.

<sup>69</sup> Annexe 34 du RAE.

<sup>70</sup> RAE, p.12.

<sup>71</sup> À l'exception du conseil académique, les conseils centraux se réunissent à un rythme soutenu, soit une fois par mois environ.

direction de faire partager à la communauté universitaire (et au-delà), l'ensemble des décisions. Ainsi les entretiens ont permis de vérifier que les personnalités extérieures du CA se sentent pleinement associées aux décisions.

Des commissions associant les élus (commission des finances et commission des achats par exemple) sont régulièrement réunies pour contribuer aux travaux de l'équipe de direction en amont des sollicitations du CA. Ainsi, dans le cadre de la construction budgétaire et à la suite du débat d'orientation budgétaire annuel (DOB), une lettre de cadrage est soumise au CA préalablement au lancement du dialogue de gestion avec les composantes (*cf. infra*).

La majorité des délibérations du CA, y compris celles qui concernent les campagnes d'emplois, le processus budgétaire (DOB et budget initial), l'indemnitaire Biatss<sup>72</sup>, le temps de travail<sup>73</sup>, sont systématiquement adoptées à une très large majorité, voire à l'unanimité. Cela confirme bien **la qualité et l'efficacité du processus d'élaboration des décisions du CA ainsi que leur très bonne appropriation par la communauté, y compris des étudiants dont le taux de participation est notable.**

**Le dialogue social au sein de l'UCA est de bon niveau, ce qui a favorisé le processus de fusion.** Il repose en priorité sur les instances réglementaires (comité technique – CT – et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail – CHSCT) qui se réunissent à une fréquence élevée (bimensuellement pour le CT). Là encore, comme pour le CA, de nombreuses délibérations du CT sont adoptées avec un vote favorable majoritaire, illustrant à nouveau le très bon niveau de dialogue social et d'assimilation rapide du processus de fusion (*cf. infra*). Le CHSCT a été amené à traiter en un temps très court mais efficacement de nombreux dossiers propres à la fusion tout en répondant à des priorités RH liées à l'actualité nationale.

**La politique globale de qualité de l'université reste à construire.** La politique d'amélioration continue est encore embryonnaire. Elle est en principe portée par le service d'appui au pilotage et contrôle de gestion (SAPCG), dont l'action se réduit apparemment à quelques initiatives : certification du pôle formation continue et mise en place du contrôle interne comptable et budgétaire, ce qui est une obligation réglementaire. Au niveau de la politique de formation, celle-ci est quelque peu formalisée à travers une vice-présidence processus qualité des formations dont les actions seront évaluées dans le chapitre consacré à la politique de formation tout au long de la vie. **Le comité recommande donc à l'établissement de consolider sa politique de qualité en renforçant notamment son SAPCG.**

## **b/ Une marque UCA qui émerge progressivement avec un service de communication dont l'animation est à préciser**

La politique de communication dont le rôle est important pour un nouvel établissement n'est pas évoquée dans le RAE bien que l'organigramme politique permette d'identifier une vice-présidence en charge de la communication. Le service communication<sup>74</sup>, qui compte 10 équivalents temps plein (ETP), regroupe l'ensemble des fonctions propres à la communication d'un établissement. Toutefois, **la répartition des prérogatives entre le politique et l'opérationnel est insuffisamment précisée, de même que l'interaction avec les composantes.**

Au niveau de la marque, il est important de noter qu'un réel effort d'unification de l'image de l'établissement a été effectué. Cela passe par la création d'un nouveau logo largement diffusé et repris dans les composantes, par le déploiement complet d'une charte graphique du site internet (avec des déclinaisons possibles selon les composantes suivant différents codes couleurs) et par une extension de cette dernière à la coordination territoriale (UC2A). On peut regretter, en termes de cohérence et d'appropriation, que cette charte n'ait pas été reprise en partie par l'I-Site. Le comité a pu remarquer l'ergonomie remarquable de l'intranet de l'université qui, outre le volet communication, permet d'accéder très facilement à un ensemble de services (documents relatifs aux instances, services RH, ressources dédiées à la pédagogie, service santé, etc.).

Si le RAE évoque<sup>75</sup> un schéma directeur à la communication, le comité constate qu'il n'a pas produit d'effets marquants à ce jour. De grands objectifs assez généraux ont été fixés. Ils concernent la politique d'image et de notoriété, la valorisation de l'offre de formation et de la recherche, la culture du sentiment d'appartenance et le développement du rayonnement à l'échelle du territoire. Des réalisations ont abouti dans ces domaines, comme par exemple la centralisation progressive d'une communication numérique plus homogène.

Toutefois, dans un contexte où les périmètres de l'UCA et de l'UC2A sont proches, la création d'une marque n'a pas été complètement engagée. Bien que la qualité de vie au travail, l'excellence de certains domaines

<sup>72</sup> Délibération du CA du 28 septembre 2018 sur l'actualisation des NBI.

<sup>73</sup> Délibération du CA du 24 mai 2019 sur le temps de travail Biatss.

<sup>74</sup> <https://www.uca.fr/universite/organisation-et-fonctionnement/directions-et-services-administratifs/>

<sup>75</sup> RAE, p. 16.

de recherche ou encore l'ancrage territorial sont régulièrement cités par l'établissement comme des points forts, ils n'apparaissent pas systématiquement comme des valeurs à intégrer dans l'univers de la marque potentielle UCA. **Le comité recommande à l'établissement de saisir l'opportunité de la création de l'établissement-cible pour renforcer la dynamique de matérialisation de la marque UCA.**

La communication interne est pointée comme une faiblesse dans le rapport d'autoévaluation<sup>76</sup> et rend difficile l'appropriation du projet d'établissement expérimental<sup>77</sup>. **En vue des transformations profondes encore à venir, le comité recommande à l'UCA d'intégrer à son organisation la conduite du changement dont la communication interne et externe est un outil indispensable.**

### 3 /Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

**L'UCA n'est pas encore en mesure de définir une politique de gestion pluriannuelle.** La culture de l'allocation des ressources basée entre autres sur des schémas directeurs ou des contrats d'objectifs et de moyens est peu développée. Compte tenu de l'ampleur et de la complexité du chantier de fusion, les schémas directeurs relatifs à l'immobilier, au numérique et à la communication étaient encore en cours d'élaboration au moment de la rédaction du RAE<sup>78</sup> et les contrats d'objectifs et de moyens (COM) avec les composantes n'ont pas été mis en œuvre, sachant que ceux qui avaient déjà été mis en place avant la fusion ont été gelés.

**De nouvelles instances préparatoires utiles à la préparation des arbitrages budgétaires.** Parallèlement à la mise en place des conseils centraux, de nouvelles instances ont été créées pour sécuriser en amont l'instruction et le suivi des grands chantiers en matière budgétaire et financière : une commission des finances pour l'analyse des actes et politiques budgétaires, une commission des achats pour la définition et le suivi d'une politique des achats rationalisée et optimisée. En matière budgétaire, ont été mis en place des comités de pilotage du budget et de la masse salariale avec production de tableaux de bord mensuels dont l'utilité est à corrélérer avec le redressement effectif de la trajectoire budgétaire de l'établissement.

**À titre d'exemple, la stratégie et les modalités de pilotage du numérique sont à construire.** Dans un contexte de fusion, le numérique peut être considéré comme une opportunité de transformation rapide (système d'information, outils de pilotage, usages du numérique, fusion de services, etc.). Pour en profiter, un pilotage à la fois agile et transversal est nécessaire. Ainsi, le contrat de site 2017-2020<sup>79</sup> fait mention de deux leviers pour le pilotage du développement numérique : la création d'un comité numérique et l'élaboration d'un schéma directeur du numérique. Force est de constater qu'ils n'ont pas été mis en œuvre à ce jour. S'il existe bien un document nommé « vers une stratégie numérique », il ne constitue pas un schéma directeur et n'est d'ailleurs pas connu de l'ensemble des acteurs.

Comme cela a déjà été évoqué pour d'autres grands domaines (exemple des ressources humaines), plusieurs membres de l'équipe de direction sont impliqués dans la politique du numérique, ce qui se traduit par la difficulté à coordonner les actions transverses qui s'y rapportent. Des efforts de coordination des directions ont toutefois été opérés au plan administratif avec la création d'une DGSA appui aux ressources, et une meilleure définition des attributions de chaque acteur ou utilisateur du numérique. En complément, les directions (RH, formation etc.) sont bien positionnées en tant qu'experts métiers. Ainsi, même sans référentiel formalisé, les extractions nécessaires aux décisions ont été industrialisées. L'organisation administrative répond donc à la commande institutionnelle. **Le comité recommande à l'établissement de finaliser l'organisation politique du numérique pour y intégrer sa dimension transversale et tendre vers un système d'information décisionnel.**

**Un service d'appui au pilotage efficace dont le périmètre d'activités devrait être étendu.** La maturité du service d'appui au pilotage en charge du contrôle de gestion (SAPCG), décrit ci-après, est une force sur laquelle peut s'appuyer utilement l'établissement. En effet, comme ce fut le cas dans toutes les universités récemment engagées dans un processus de fusion, l'UCA a ressenti très tôt la nécessité de se doter d'un tel service susceptible de fournir les données et tableaux de bord indispensables à l'équipe de gouvernance d'un établissement en pleine transformation et ayant changé d'échelle et de taille. La création d'un SAPCG rattaché à la DGS a permis de répondre à ce besoin en prenant appui sur les bonnes pratiques antérieures des

<sup>76</sup> Idem.

<sup>77</sup> La création d'une nouvelle université expérimentale trois ans seulement après ce changement radical que fut la création de l'UCA n'est pas forcément comprise par l'ensemble de la communauté, en dépit de la communication effectuée sur ce sujet.

<sup>78</sup> RAE, p.16.

<sup>79</sup> RAE, p.27.

établissements d'origine. Ainsi le SAPCG développe une batterie d'indicateurs et cibles de performance destinés à alimenter des outils de pilotage et d'aide à la décision dans de nombreux domaines comme l'immobilier, le dialogue de gestion avec les composantes ou encore la politique pluriannuelle de ressources humaines. **Selon le comité, l'impulsion donnée par le service d'appui au pilotage dans des chantiers transversaux (mesure des coûts complets de la nouvelle offre de formation, calcul prévisionnel de la masse salariale, outillage des dialogues de gestion) a vocation à s'élargir rapidement au périmètre de la future université-cible.**

**Le SI n'est pas au niveau des besoins de l'établissement.** Si le rôle du SAPCG apparaît essentiel dans le pilotage de l'UCA et la conduite des évolutions à horizon 2021, **le comité recommande toutefois à l'établissement d'inscrire le SAPCG de manière plus explicite dans une démarche qualité globale, en lien notamment avec le déploiement d'un système d'information de gestion plus intégré et une méthodologie partagée de caractérisation des données d'aide au pilotage.** A ce stade, des interrogations subsistent, manifestement dans les services administratifs concernés, sur la capacité de déploiement d'un SI fusionné et homogène dans des délais très courts, compte tenu de l'installation prochaine de nouvelles applications (Siham) et de l'absence d'outil de pilotage des processus et des référentiels de données.

Au-delà du bon bilan du service d'appui au pilotage et des progrès réels dans la maîtrise des données budgétaires et de masse salariale, le comité constate que l'équipe de gouvernance n'est pas encore en capacité de s'appuyer sur un SI décisionnel répondant à ses besoins de pilotage au service de la mise en œuvre de son projet stratégique. Comme le montre l'analyse des grandes fonctions support, des lacunes et des retards expliquent les difficultés rencontrées dans l'élaboration de certains schémas directeurs dans le domaine immobilier comme dans le numérique. **Le comité recommande à l'établissement de consolider des données pertinentes et croisées au regard des besoins et surtout des ressources mobilisables, notamment pour lever les interrogations qui subsistent sur la soutenabilité économique de certaines activités.**

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

**L'établissement a opté pour des grandes fonctions de pilotage centralisées au service de son projet.** La nouvelle organisation administrative issue de la fusion a été conçue dans la double perspective d'une professionnalisation accrue des fonctions de gestion et du renforcement des services centraux. Les trois grandes fonctions support (ressources humaines, finances et immobilier) sont les pièces maîtresses de cette évolution, puisqu'elles prennent en charge la mise en œuvre de la stratégie de l'UCA sur des enjeux majeurs tels que la maîtrise de la masse salariale, la soutenabilité du projet de développement économique ou encore la sécurisation de la gestion du patrimoine immobilier.

### a/ Les ressources humaines sont une priorité effective de l'établissement

**La fonction RH est au cœur de la politique sociale de l'établissement.** La politique RH de l'UCA relative aux personnels constitue un levier majeur dans la mise en œuvre opérationnelle de son projet stratégique. Les travaux menés en amont pour préparer la fusion ont permis de développer des procédures et des outils qui ont pour point commun la recherche du consensus social le plus large possible auprès des acteurs internes sur les évolutions et actes de gestion les concernant, au service d'une politique de ressources humaines ambitieuse et exemplaire<sup>80</sup>. Un accord s'est établi sur un modèle donnant à l'échelon central un rôle essentiel tout en veillant à assurer une qualité dans les services de proximité au niveau des composantes.

La direction des ressources humaines, en lien direct avec deux vice-présidences (vice-Présidence du conseil d'administration, en charge du pilotage, des moyens, du climat social et de la déontologie ; vice-présidence responsabilité sociétale et environnementale et conditions de travail), assure ainsi la gestion des axes principaux qui conditionnent le déploiement de la politique RH de l'établissement :

- un cadre indemnitaire harmonisé et adaptable aux évolutions fonctionnelles liées au passage à l'université-cible ;
- une maîtrise renforcée de la masse salariale et plus globalement, de la soutenabilité financière de la fonction RH ;
- un dialogue social riche en amont, au service de la mise en œuvre opérationnelle des décisions RH et de leur suivi ;

<sup>80</sup> Contrat de site « UCA & Associés » 2017-2020, Axe IV : développer la responsabilité sociale et environnementale de l'université.

- une préparation du dialogue de gestion RH avec les composantes ;
- une politique de RSE, notamment par la prise en compte des facteurs humains tels que le bien-être au travail ou le handicap ainsi que la diffusion de bonnes pratiques de gouvernance collégiale et de co-construction des décisions politiques.

Le comité a pu constater lors des entretiens que **le bilan au bout de trois ans d'existence de l'UCA est sans conteste positif dans chacun de ces domaines**, et ce malgré le nombre et la lourdeur des chantiers engagés :

- un climat social apaisé après une intégration des effets de la fusion particulièrement rapide ;
- une adhésion globale au projet stratégique de l'établissement malgré une perception inégale de la complexité organisationnelle ;
- un dialogue social de grande qualité favorisé par l'association systématique des représentants des personnels tant à la préparation qu'à la validation des décisions dans les instances ;
- une politique de rémunération harmonisée, même si sur ce dernier point le comité estime qu'une étape reste à franchir afin de mieux reconnaître et valoriser<sup>81</sup> l'engagement des personnels dans une période de surcharge de travail et de changements permanents.

**Les instances de dialogue social ont été fortement sollicitées pour accompagner avec efficacité la construction de l'établissement.** Les représentants des personnels dans les instances (qui sont très sollicités), en particulier le CT et le CHSCT, confirment la réalité et l'efficacité de ce dialogue constructif qui a permis de limiter, par un accompagnement partagé, les risques psycho-sociaux inhérents à un processus de fusion. Ce bilan positif ne doit cependant pas conduire à sous-estimer le caractère chronophage pour les élus (et les personnels des services administratifs) d'une démarche participative qui les mobilise dans un nombre croissant de groupes de travail ou d'instances. Notons que ce dialogue social est complété désormais par une conférence sociale, animée par la présidence de l'université. Cette initiative intéressante est destinée à mobiliser chaque année l'ensemble des acteurs sur les chantiers RH prioritaires.

Dans le contexte de la préparation de la future organisation-cible, le comité recommande à l'établissement de prendre en compte plusieurs points qui méritent une attention particulière :

- la nécessité de poursuivre, dans la perspective d'une soutenabilité budgétaire accrue, la convergence des procédures de gestion prévisionnelle et pluriannuelle des emplois et de suivi de la masse salariale partagées entre la DRH, le SAPCG et la direction des finances et du budget (DFB) ;
- la progression du système d'information RH en pleine évolution, avec le déploiement de la nouvelle application de gestion Siham, opération délicate qui impose une fiabilisation préalable des bases de données existantes tant sur les personnes que sur les emplois ;
- le renforcement d'une démarche de gestion prévisionnelle et pluriannuelle des compétences et des emplois dans un contexte de changement constant et en anticipation des évolutions à venir.

## b/ Finances et budget, un équilibre à trouver

**Les risques financiers sont en passe d'être maîtrisés mais l'équilibre économique doit impérativement s'appuyer sur un modèle soutenable dans la durée et être capable de s'adapter au futur établissement expérimental.** Il convient de rappeler en préambule que le premier compte financier de l'université fusionnée a fait apparaître au titre de l'exercice 2017, un équilibre fragile (+76 918€ pour le budget agrégé) avec de sérieux points de vigilance<sup>82</sup>, notamment en matière de consommation de masse salariale, poste le plus important de charges à l'UCA, et de maîtrise des effets du GVT<sup>83</sup>, mais aussi de capacité d'autofinancement insuffisante. Cette situation a très vite fait réagir l'établissement par la mise en place d'un plan d'action budgétaire pluriannuel de retour à l'équilibre. La situation à la fin de l'exercice 2018 s'est stabilisée<sup>84</sup> et l'établissement s'est engagé dans un rééquilibrage structurel des comptes, en prévoyant par exemple un réexamen du coût de son offre de formation, une nouvelle politique des achats, une diversification de ses ressources propres ou encore une gestion immobilière optimisée et professionnalisée.

Le comité a pu prendre connaissance des premiers indicateurs issus du compte financier 2019 ainsi que des grandes lignes du budget primitif 2020 qui confirment ce redressement. L'exercice budgétaire 2020 est bien sûr très important puisqu'il marque la dernière année de mise en œuvre du contrat d'établissement de l'UCA. Il

<sup>81</sup> La mise en place du nouveau régime indemnitaire en faveur des personnels Biats (RIFSEEP) soulève encore des questions sur la reconnaissance de l'investissement de certains personnels, notamment d'encadrement intermédiaire.

<sup>82</sup> Alerte « rouge » sur le ratio charges de personnel/ produits encaissables : 83,7 %, et sur le ratio ressources propres/ produits encaissables : 7,5 %.

<sup>83</sup> Glissement Vieillesse Technicité.

<sup>84</sup> CAF.

assure aussi la transition avant le passage en 2021 à l'établissement expérimental. Si les principaux indicateurs et ratios<sup>85</sup> présentés au CA de décembre 2019 au titre du BR3<sup>86</sup> 2019 et du BI<sup>87</sup> 2020 montrent une stabilisation de la situation budgétaire de l'université, ce constat est manifestement encore fragile au regard de la capacité de l'établissement à assurer le financement des opérations pluriannuelles déjà engagées. L'amélioration constatée sur le résultat et la trésorerie est en effet directement liée à la déprogrammation et au report de plusieurs opérations immobilières. Les objectifs de réduction des dépenses de fonctionnement, de maîtrise de la masse salariale, de maintien d'une capacité d'autofinancement (CAF) et d'un fonds de roulement (FDR) à un niveau suffisant restent donc pleinement d'actualité. Dans ce contexte, **le comité recommande à l'UCA de faire preuve d'une grande vigilance dans la préparation des projections en matière budgétaire relatives au futur établissement expérimental.**

**L'élaboration du budget s'appuie sur un dialogue de gestion dont la formalisation est à clarifier.** En termes de procédure, l'élaboration du budget s'appuie sur un dialogue de gestion avec les composantes qui s'organise en deux temps :

- le premier, en juillet, sur les moyens RH, donne lieu à des arbitrages sur les besoins en emplois des composantes et des unités de recherche, en lien avec la campagne d'emplois de l'année à venir ;
- le second, à l'automne, sur les moyens budgétaires en fonctionnement et en investissement.
- Notons que des dialogues objectifs et ressources (DOR) ont été également instaurés avec les UMR en lien avec les EPST.

A l'issue d'un débat d'orientation budgétaire (DOB) structuré autour de quatre thématiques<sup>88</sup> prioritaires et reposant sur des objectifs et des indicateurs chiffrés, est discuté un plan d'action budgétaire soumis au vote du CA qui donne lieu ensuite à l'envoi à tous les opérateurs d'une lettre de cadrage budgétaire. En complément du dialogue de gestion instauré par l'échelon central avec les composantes, des contrats d'objectifs et de moyens (COM) ont commencé à être conclus à partir de 2017-2018, sans toutefois aboutir à des résultats concluants puisque les COM existants sont aujourd'hui « gelés » dans leur mise en œuvre : peu opérationnels, mal articulés avec le calendrier et les outils du dialogue de gestion, leur existence paraît (momentanément) remise en question. **Le comité estime qu'il est indispensable de repenser le besoin de formaliser les relations entre le niveau de gestion central et le niveau décentralisé des futurs instituts et des composantes**, réflexion qui ne pourra réellement avoir lieu qu'après clarification des compétences déléguées aux instituts et à leurs composantes dans la future université-cible.

Pour l'heure, la dotation de l'établissement aux structures internes résulte du dialogue de gestion annuel intégrant l'ensemble des ressources y compris la politique d'emplois mais demeure au final essentiellement une contribution à l'équilibre budgétaire pour le volet fonctionnement.

## c/ La fonction liée au patrimoine immobilier s'inscrit dans un contexte de dévolution partielle

**Une politique patrimoniale structurée inscrite dans la transition énergétique, qui reste à sécuriser en termes d'investissement et de fonctionnement.** L'UCA a défini une stratégie immobilière adaptée à la situation particulière de son patrimoine, dont un tiers est en pleine propriété (à la suite de la dévolution effectuée avant la fusion au profit de l'université d'Auvergne) et deux tiers affectés par l'État ou, dans une faible mesure, mis à disposition par les collectivités, ce qui induit des modalités de financement différentes pour sa rénovation et sa maintenance. La mise en œuvre d'un schéma directeur énergie et patrimoine (SDEP) ayant pris du retard, il n'a pas été possible de prendre connaissance de son contenu même s'il a été confirmé au comité que le document issu d'une large concertation, au-delà-même de l'UCA, était en cours de finalisation en vue d'un prochain vote du CA. Ce SDEP s'appuie en priorité sur deux axes principaux : la transition énergétique et l'amélioration des conditions de travail des personnels et d'étude des étudiants.

Si l'élaboration d'un tel schéma directeur et du programme pluriannuel d'intervention (PPI) qui l'accompagnera est bien une étape incontournable, **le comité recommande à l'établissement de prêter une attention toute particulière à sa mise en œuvre et à son financement.** Le programme de rénovation d'un patrimoine que l'on

---

<sup>85</sup> 41 jours de FDR/56 jours de trésorerie/taux des charges de personnels sur les produits encaissables : 77,32 %/ CAF positive de 12 M€/ taux de ressources propres : 19,52 %/part d'autofinancements : 46,38 %.

<sup>86</sup> Budget rectificatif numéro 3.

<sup>87</sup> Budget initial.

<sup>88</sup> Développement des ressources propres ; réduction du coût de la masse salariale ; maîtrise des dépenses incompressibles ; soutenabilité de la programmation immobilière.

peut qualifier d'hétérogène est en effet ambitieux : mise en sécurité notamment dans la dimension ERP<sup>89</sup>, travaux d'accessibilité, rationalisation et mutualisation des locaux existants en particulier dans le domaine de la vie étudiante. L'université, dans son rapport d'autoévaluation, reconnaît que le financement de ce programme n'est pas encore complètement acté<sup>90</sup> et dépendra de la mobilisation de moyens financiers d'origines diverses : CPER 2015-2020, dispositif Intracting avec la Caisse des dépôts et les collectivités territoriales, moyens récurrents sur le budget de l'établissement, etc.

Depuis de nombreuses années, l'UCA s'est fortement engagée dans la transition énergétique qui commence à porter ses fruits en termes d'économies d'énergie. Si elle affiche une politique de responsabilité sociale et environnementale ambitieuse, le RAE et les entretiens sur site n'ont pas permis de mettre en évidence des relations étroites et régulières entre la vice-présidence patrimoine immobilier et la vice-présidence RSE et conditions de travail VP RSE. L'université est également mobilisée dans le projet-pilote national Programme efficacité énergétique des campus (PEEC) 2030 visant à proposer un modèle économiquement soutenable et vertueux pour entreprendre des travaux de modernisation des campus avec un fort engagement de performance énergétique.

**Une politique de gestion des compétences et un principe de subsidiarité qui demandent à être poursuivis et mieux structurés.** Au-delà du portage politique par une vice-présidence patrimoine immobilier, la direction de l'immobilier et de la logistique (DIL<sup>91</sup>) a en charge la logistique, la maintenance et le patrimoine. Elle est organisée en pôles : finances, marchés, données et SI, technique immobilière et réglementaire, maîtrise d'ouvrage, énergie-environnement et logistique opérationnelle. La question de la répartition des moyens (RH et financiers) alloués aux sites de proximité ne semble pas encore complètement résolue. Le contenu des missions confiées aux personnels gagnerait à être repensé à la suite de la fusion, qu'il s'agisse des équipes d'entretien aux compétences métiers reconnues qui restent rattachées à la DIL mais interviennent au plus près des usagers et des prestataires, ou des cadres intermédiaires dont le positionnement devrait être clarifié. Les entretiens menés au cours de la visite du comité montrent en effet que la notion de service aux usagers est complexe à mettre en œuvre, entre la petite maintenance du quotidien et l'évolution souhaitée vers des bâtiments intelligents et performants au plan énergétique. Une telle évolution ne peut s'envisager sans un plan de financement pluriannuel adapté, et corollaire indispensable, sans une remise à plat des métiers exercés sur l'ensemble des sites et un plan d'accompagnement et de formation des personnels concernés. Une implication des comités de sites pourrait constituer une piste intéressante de mobilisation des acteurs locaux en matière de patrimoine. Les marges de progression existent et doivent donner lieu à de nouveaux travaux exploratoires y compris en matière de dévolution partielle du patrimoine, hypothèse récemment évoquée par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) comme une piste d'optimisation intéressante.

**Malgré un besoin important en financement pluriannuel, l'établissement n'a pas souhaité étendre son périmètre de dévolution.** Plus globalement, l'établissement indique ne pas être intéressé à ce stade de l'évolution de l'UCA par une dévolution étendue à l'ensemble de son patrimoine, pour différentes raisons qui peuvent être entendues : potentiel de valorisation très hétérogène selon les sites et les bâtiments, absence de dotation d'amorçage ou récurrent, visibilité insuffisante des financements mobilisables pour une maîtrise économique de la gestion du patrimoine qui lui est affecté, périmètre global susceptible d'être dévolu encore évolutif. Dans le champ particulier de cette fonction support, le comité stratégique immobilier qui se réunit six fois par an autour de la présidence, de la direction générale des services, de la vice-présidence patrimoine immobilier et des directions des services concernés, apparaît comme un outil intéressant pour élaborer une vision globale et prévisionnelle des chantiers à venir, notamment pour s'inscrire dans un processus pluriannuel de transition énergétique.

---

<sup>89</sup> Établissement recevant du public.

<sup>90</sup> RAE, p.20 analyse SWOT, rubrique risques.

<sup>91</sup> 140 agents dont 30 au niveau central.

# La recherche et la formation

## 1 / La politique de recherche

**Les unités de recherche, briques de base de l'organisation recherche, sont confrontées au positionnement imprécis des collégiums.** L'UCA compte 38 unités de recherche, dont 22 sont des unités mixtes en cotutelle avec un organisme de recherche et cinq sont partagées avec un industriel ainsi que quatre structures fédératives labellisées au niveau national. La communauté de recherche hors doctorants est majoritairement constituée d'enseignants-chercheurs, représentant 52 % des effectifs contre 9,5 % de chercheurs venant des EPST et 27 % de personnels d'appui, les emplois restant correspondant aux post-doctorants et contractuels<sup>92</sup>. Les unités de recherche sont distribuées thématiquement dans les cinq collégiums de l'établissement où elles cohabitent avec des composantes de formation, des instituts (IUT et INSPE), des écoles doctorales ou des écoles d'ingénieurs. La dénomination des collégiums qui, selon l'entité, est de nature différente (exemple du collégium droit, économie, gestion et du collégium ; sciences fondamentales) altère leur lisibilité notamment en ce qui concerne leurs prérogatives vis-à-vis des unités de recherche qui restent floues (*cf. infra*). **Le comité recommande donc à l'établissement de bien préciser si les collégiums ont des réelles prérogatives recherche notamment dans le contexte à venir de la transition des collégiums vers des instituts.**

### a/ Une politique de la recherche dont la visibilité est à conforter

**L'I-Site, à travers ces quatre challenges scientifiques, est un levier majeur de la pluridisciplinarité de la recherche.** La stratégie globale de l'UCA est de promouvoir une politique scientifique de site, différenciante et attractive, tant sur le plan régional que national et international. Cette stratégie se décline naturellement dans les orientations scientifiques mises en œuvre dans les quatre challenges interdisciplinaires de Cap 20-25 qui représentent un engagement fort en matière de RSE et développement durable. Ces axes scientifiques de l'I-Site confirment la volonté de l'UCA de peser, à travers ses thématiques de recherche, sur les grands enjeux du XXIème siècle. Un modèle d'interactions<sup>93</sup> fait état de sept thèmes communs<sup>94</sup>, aux interfaces entre les challenges scientifiques. Il illustre l'approche interdisciplinaire voulue dans le cadre de l'I-Site et les interactions entre les quatre challenges scientifiques stratégiques. Les deux programmes transversaux « développement instrumental » et « émergence » amplifient les interactions entre les challenges et les disciplines scientifiques.

**Les domaines d'excellence scientifique de l'établissement ne sont pas suffisamment visibles.** L'I-Site a d'ores et déjà eu un impact majeur sur la communauté scientifique en jouant son rôle fédérateur. La phase d'élaboration de ce projet a permis d'initier des collaborations entre les scientifiques de disciplines différentes. Elle a aussi rassemblé les partenaires du site et remporté adhésion et soutien auprès des partenaires externes que sont les collectivités territoriales ou les organismes de recherche.

Si la mise en avant des challenges de l'I-Site est compréhensible, une vigilance devra être apportée quant à la visibilité des disciplines dites « cœur de métier ». En effet, peu de communication est faite sur les domaines d'excellence de l'établissement, que ce soit sur les sujets proprement dits ou sur les résultats obtenus. Par conséquent, ces domaines ne sont pas clairement identifiables, ce qui peut indirectement apparaître comme un frein à une potentielle source d'attractivité des doctorants ou jeunes scientifiques, et une source de désintérêt des partenaires académiques ou socio-économiques qui pourrait s'amplifier. Le dispositif de chaires d'excellence qui est en cours de déploiement est à souligner<sup>95</sup>, tant par les niches scientifiques qu'il met en avant que par sa mise en œuvre. Ces chaires sont des sources originales d'innovation et mériteraient là aussi un affichage davantage marqué dans la communication scientifique de l'établissement.

<sup>92</sup> Source : UCA, Plaquette « L'avenir s'invente avec nous », Automne 2019. Les effectifs de la recherche hors doctorants sont de 1100 enseignants-chercheurs, 200 chercheurs, 570 personnels d'appui et 250 contractuels et post-doctorants, soit un total de 2120.

<sup>93</sup> P.42 de l'I-Site.

<sup>94</sup> Suivi de l'activité humaine et animale, modèles prédictifs ; valeur nutritionnelle et de santé des plantes et des produits animaliers ; modèles d'assurances pour les exploitations agricoles offrant une meilleure gestion du risque ; agriculture de précision et automatisée incluant la valorisation des déchets ; système intelligents et optimisés pour la mobilité humaine (incluant le handicap) ; bien-être dans les pays en développement ; capteur et robots d'échantillonnage en conditions extrêmes.

<sup>95</sup> Le programme de « Chaires d'excellence » CAP 20-25 est destiné à offrir des postes non permanents et d'importantes ressources pour la concrétisation rapide de projets de recherche d'excellence.

**La mise en œuvre de la politique de la recherche n'est pas directement articulée à des priorités scientifiques.**

Les actions prioritaires<sup>96</sup> relèvent davantage de priorités opérationnelles (diffusion de la culture scientifique ; recherche translationnelle en santé ; déploiement de la science ouverte, indicateurs, systèmes d'informations recherche ; valorisation) que de priorités scientifiques. Le portage de chacune de ces actions transversales par un responsable politique dédié a permis de réelles avancées depuis la création de l'UCA. On peut citer, en particulier, la politique de science ouverte comme un exemple de réussite dans l'acculturation rapide de la communauté scientifique<sup>97</sup>, ou encore la restructuration majeure des activités de valorisation qui doit assurer leur bonne mise en œuvre et leur suivi efficace.

**La stratégie internationale en matière de politique de recherche est peu lisible.** Les partenariats existant en la matière relèvent davantage des collaborations bilatérales scellées dans le cadre de divers projets de recherche que d'une stratégie d'établissement. Il faut néanmoins reconnaître l'appui à la venue de scientifiques étrangers mis en place dans le cadre de l'I-Site. Bien que ne disposant que de très peu d'information sur le projet d'universités européennes, **le comité recommande à l'établissement de faire de son projet un véritable levier pour renforcer sa stratégie scientifique européenne.**

**Les organismes de recherche et le CHU sont étroitement associés et parties prenantes de la politique de recherche de l'UCA.** L'UCA assure le pilotage conjoint des activités de recherche avec ses partenaires à différents niveaux. En complément des conventionnements avec les EPST, qui ont été établis ou qui sont en cours de finalisation à l'échelle du site auvergnat<sup>98</sup>, le Comité d'animation et de suivi de la politique scientifique de site (CAP 3S) qui regroupe l'ensemble des acteurs académiques de l'ESR (universités, écoles externes, établissements de soin, EPST), constitue un outil de pilotage de la stratégie scientifique efficient et apprécié de ses membres. Les circuits de concertation ont dû être mis en place pour le suivi des conventions de site ou lorsque l'actualité nécessite des interactions accrues entre les partenaires comme par exemple pour la préparation des appels à projets en lien avec l'I-Site ou lors du choix des priorités pour le CPER. L'I-Site apparaît aussi comme un lieu de concertation qui associe notamment le CNRS, l'Inrae et le CHU, ce qui pose la question de l'articulation des différentes structures ou différents projets ainsi que de leur efficacité d'ensemble. **Le comité formule de nouveau la recommandation de profiter de la création de l'établissement expérimental pour simplifier ces dispositifs.**

## b/ La gouvernance de la recherche est effective mais incomplète

**La gouvernance de la recherche est peu lisible.** A l'échelle des UMR, les dialogues de gestion sont assurés entre l'établissement et les EPST pour l'allocation de leurs ressources. A cet effet, l'établissement participe au dialogue d'objectifs et de moyens de ces équipes de recherche<sup>99</sup>.

En revanche, aucune instance n'existe, ou n'est prévue, pour réunir les directeurs d'unités au niveau de l'établissement. Le conseil des directeurs de composantes<sup>100</sup> qui ne comprennent pas les unités de recherche et les collègiums, peut impliquer les directeurs d'unités de recherche en fonction des sujets abordés à l'ordre du jour. Ainsi, l'interaction des directeurs d'unités de recherche avec l'équipe de direction n'est pas stabilisée et manque donc de lisibilité. Des réunions trimestrielles associant les directeurs d'unités de recherche, le président et le vice-président de la CR sont mentionnées dans le RAE. Par ailleurs, les statuts de l'UCA<sup>101</sup> font état d'un dialogue de gestion direct avec les unités de recherche à travers des COM (qui n'ont pas été activés) et renvoient, pour les moyens RH transverses, aux collègiums dont les prérogatives ne sont pas claires<sup>102</sup>. Enfin, plus récemment (depuis 2020 selon le RAE), les modalités d'allocation des ressources associent le central, les composantes et les unités de recherche.

Dans la perspective du nouvel établissement, **le comité recommande de stabiliser de manière pérenne, les circuits de concertation et de prises de décision afin de pallier ce défaut d'homogénéisation observé dans la circulation des informations avec le niveau central.**

---

<sup>96</sup> RAE, p. 21.

<sup>97</sup> Selon le rapport d'activité UCA 2017-2018, entre 2016 et 2018 le nombre d'articles disponibles en open access a augmenté de 16 %.

<sup>98</sup> RAE, p. 22.

<sup>99</sup> RAE, p. 12.

<sup>100</sup> Article 9 des statuts de l'UCA.

<sup>101</sup> Article 9 des statuts de l'UCA.

<sup>102</sup> Cf. supra et RAE, p. 20 et 22.

Il est recommandé de mieux assurer un dialogue régulier avec l'ensemble des forces de l'établissement, en utilisant des instances de pilotage adéquates car les structures intermédiaires type collégiums, ou futurs instituts thématiques ne permettent pas toujours une bonne visibilité sur le fonctionnement des unités de recherche et de leur production scientifique.

**La commission recherche du conseil académique est associée aux processus décisionnels.** Conformément à son rôle, la commission de la recherche est pleinement associée à la politique de recherche de l'établissement : gestion d'appels à projets, attribution des dotations aux unités de recherche et structures fédératives, contrats doctoraux ou ventilation de l'enveloppe d'environ 600 K€<sup>103</sup> dédiée aux actions scientifiques transversales (subvention colloques, cofinancement de stages master 2, aide aux mobilités sortantes, post-doctorats, etc.). Du point de vue plus global et au-delà des engagements pris dans le contrat d'établissement, le comité relève la volonté de l'université, à travers les travaux de la CR, de bien articuler sa politique recherche au projet d'I-Site.

### c/ Le soutien administratif à la recherche est à conforter

**Le soutien administratif à la recherche est organisé, a été rapidement opérationnel mais doit être consolidé.** Le soutien à la recherche s'appuie sur la direction de la recherche et de la valorisation qui est structurée en cinq pôles (administration de la recherche, études doctorales et habilitations à diriger des recherches (HDR), ingénierie des projets, valorisation et innovation, médiation des sciences). La DRV comprend environ 40 ETP, ce qui semble légèrement sous dimensionné au regard de la taille de l'établissement et est accentué par un *turn-over* important des personnels contractuels. L'établissement indique lui-même que les services ne sont pas complètement opérationnels et estime que la cellule Europe<sup>104</sup> est sous-dimensionnée. La très bonne lisibilité de l'organigramme de la DRV permet aux différents acteurs de la recherche de bien identifier l'ensemble des interlocuteurs. Contrairement au document « organisation et missions de la DRV 2017-2018 »<sup>105</sup>, l'organigramme de la DRV ne fait pas apparaître le lien avec la nouvelle filiale Clermont Auvergne Innovation dont la montée en puissance est, selon l'établissement, susceptible d'impacter notablement le service ingénierie des projets et le service de valorisation et innovation. **Le comité recommande à l'établissement de bien mettre en œuvre les actions prévues<sup>106</sup> pour garantir un fonctionnement mutuel efficace de la DRV et de sa filiale Clermont Auvergne Innovation.**

**Le pôle d'ingénierie aux projets bien que récemment installé est fortement plébiscité.** Sa mission est d'accompagner les acteurs de la recherche au montage et à la mise en œuvre opérationnelle des projets. En deux années, le nombre de sollicitations (938 en 2018 soit 50 % de plus qu'en 2017) et les taux de succès (113 projets en 2018 soit 13 % de plus qu'en 2017) ont augmenté, ce qui démontre la bonne identification par la communauté universitaire de ce service, identification confirmée par la hausse du chiffre d'affaires (13 M€ en 2018 contre 10 M€ en 2017).

### d/ L'établissement déploie de manière partielle le suivi des activités de recherche

**Le SI recherche est en phase de test, son déploiement est toutefois conditionné à la réussite de l'initiative AMUE-CNRS.** Au niveau du SI recherche, l'UCA est moteur pour le développement de Caplab (pour le recensement et la description des projets des unités de recherche) et Dialog (pour l'expression des besoins des unités de recherche) en coopération avec l'Agence de mutualisation des universités et établissements (AMUE) et le CNRS. L'implication du service « Administration de la recherche » de la DRV et des unités de recherche pilotes pour les tests et développements des logiciels dénote un investissement remarquable au profit de l'ensemble de la communauté scientifique nationale. La première version de Caplab a été déployée auprès de deux unités de recherche pilotes début 2019<sup>107</sup>. Les compétences ainsi acquises sont un atout pour la mise en place d'outils de pilotage adaptés au futur établissement.

---

<sup>103</sup> CR du 15 Octobre 2019.

<sup>104</sup> RAE, p.23.

<sup>105</sup> Annexe 51 du RAE.

<sup>106</sup> Annexe 51 du RAE, paragraphe points d'attention et risques.

<sup>107</sup> Rapport d'activité UCA 2017-2018.

**L'évaluation des résultats de la recherche n'est pas accessible.** Concernant les dispositifs d'évaluation de la recherche, l'UCA ne dispose pas d'outils propres et s'appuie sur le comité d'animation et de suivi de la politique de site et sur le comité scientifique de l'I-Site. Toutefois l'opérabilité réelle de ces outils d'évaluation n'est pas apparue clairement. À l'heure où les instituts thématiques vont se mettre en place, **le comité recommande à l'établissement de rendre opérationnels les processus d'évaluation de son activité de recherche.**

**La structuration des plateformes est effective et leur modèle économique est à consolider.** L'ensemble des 30 plateaux techniques d'analyse et de ressources technologiques de l'établissement est regroupé dans la structure UCA *partner*<sup>108</sup> qui est un service général de l'établissement doté d'un directeur et d'un directeur adjoint. Il s'appuie sur le service valorisation-innovation de la direction de la recherche et de la valorisation. L'offre de services d'UCA *partner* s'adresse aussi bien aux unités de recherche qu'aux partenaires socio-économiques et apparaît comme un portail unique pour les entreprises. UCA *partner* propose un accompagnement administratif et financier à la rédaction de contrats de prestations de services. Le chiffre d'affaires de cette structure est en progression mais reste limité (423 K€ en 2018 à comparer aux 270k€ de 2017<sup>109</sup>). Le lien avec un modèle économique ou des objectifs de pilotage n'a pu à ce stade être formalisé même si cet aspect est évoqué dans le descriptif du SAPCG<sup>110</sup>.

**L'établissement s'est doté d'une politique de communication de la recherche ouverte sur l'extérieur.** Celle-ci s'appuie principalement sur la rubrique sciences et société<sup>111</sup> de la rubrique recherche du site internet de l'établissement. À noter, comme initiative, le lancement en 2018 d'un journal trimestriel de la recherche LE LAB (trois numéros de LE LAB publiés en 2018) doté d'un comité éditorial dédié, piloté par la vice-présidence en charge de la recherche et par la chargée de mission DCSTI<sup>112</sup>, et complété par trois élus de la commission de la recherche.

## 2 / La politique de formation tout au long de la vie

### a/ La politique de formation est en accord avec le positionnement de l'établissement

**La stratégie de formation est principalement guidée par la mise en œuvre des réformes nationales.** L'établissement s'est saisi opportunément des différentes réformes, essentiellement pour ce qui concerne le cycle de licence. Ainsi, la loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants (ORE) en 2018 puis, aujourd'hui, la réforme des études de santé ont été l'occasion de proposer des transformations structurantes de la politique de formation initiale en licence. La spécialisation progressive se fait par le biais d'une entrée pluridisciplinaire en portails sur Parcoursup pour la L1, et des parcours adaptés sont ainsi proposés aux étudiants. Comme cela est prévu dans la loi, la réforme des études de santé va irriguer de nombreuses filières « classiques » de licence, en Licence avec accès santé (LAS) ou en PASS (parcours spécifique « accès santé », avec option d'une autre discipline) et renforcer la diversification des profils d'étudiants qui deviendront potentiellement de futurs professionnels de santé.

**La politique d'ancrage territorial, marqueur fort de l'établissement, s'affirme aussi au niveau de l'offre de formation.** Au-delà de la volonté de conforter son offre de formation sur l'ensemble des sites universitaires hors métropole clermontoise (Le Puy-en-Velay, Aurillac, Moulins, Montluçon et Vichy), l'établissement affiche une ambition forte en termes de structuration de l'offre de formation à l'échelle de la métropole. Cette ambition qui s'appuie sur les partenariats confirmés avec les autres acteurs académiques, est confortée par le programme de l'I-Site. Le programme de l'I-Site insiste<sup>113</sup> plus particulièrement sur le renforcement des synergies entre l'UCA et les écoles d'ingénieurs (internes et externes) qui ont vocation à se regrouper en 2021 dans un futur institut qui formera un établissement-composante de l'établissement expérimental.

---

<sup>108</sup> <https://partner.uca.fr>

<sup>109</sup> Annexe 51 du RAE.

<sup>110</sup> RAE, p.16.

<sup>111</sup> <https://www.uca.fr/recherche/sciences-et-societe/>

<sup>112</sup> Direction de la culture scientifique, technique et industrielle.

<sup>113</sup> Annexe 5 du RAE.

**La dimension pluridisciplinaire de l'offre de formation reste à démontrer.** La nouvelle offre de formation qui a été mise en place en 2017 a fait l'objet d'un cadrage global<sup>114</sup> avec la volonté de remettre à plat l'ensemble de l'offre, d'en assurer la soutenabilité et de promouvoir une offre de formation pluridisciplinaire. L'analyse du RAE, du rapport d'activité 2017-2018 (qui fait état de la création de la licence de sociologie et d'un nouveau DUT information-communication sur le site de Vichy) mais aussi de l'offre de formation globale<sup>115</sup> ne permet pas d'identifier de filières où la pluridisciplinarité est notable. En effet, en dehors du cursus de licence qui offre des portails pluridisciplinaires en L1 et propose une spécialisation progressive, dans les autres niveaux, la pluridisciplinarité n'est pas avérée. Compte tenu de la fragilité de leur positionnement déjà pointé par le comité (cf. *supra*), les collégiums qui sont présentés comme une opportunité à l'ouverture disciplinaire<sup>116</sup> ne semblent pas en mesure de remplir ce rôle. Le programme « *Learn'in Auvergne* » du projet d'I-Site en lien avec les quatre challenges stratégiques, est attendu pour la mise en place d'un ensemble de modules pluridisciplinaires qui seront intégrables dans les différentes formations de niveau master, ingénieur et doctorat ainsi qu'en formation continue. **Le comité recommande à l'établissement de consolider sa politique dans le domaine de la pluridisciplinarité en se dotant notamment d'indicateurs de suivi.**

**La politique de transformation pédagogique est affirmée et professionnalisée.** L'UCA a une tradition d'ouverture à la transformation pédagogique et, notamment, à l'utilisation des outils numériques en formation et en formation ouverte à distance. La création d'un pôle dédié (Ingénierie pédagogique et production audiovisuelle - IPPA), dans la direction de la formation, avec une vice-présidence transformation pédagogique, pédagogie numérique et politique documentaire, marque la volonté de l'établissement de porter une politique ambitieuse en la matière. Le service d'appui à la pédagogie compte aujourd'hui sept personnes, ingénieurs ou conseillers pédagogiques, bien formés et travaillant de façon collaborative avec leurs homologues des autres établissements par le biais d'adhésions individuelles à des réseaux comme Penser<sup>117</sup> ou, plus institutionnellement, comme l'adhésion de l'UCA à l'Association internationale de pédagogie universitaire<sup>118</sup> (AIPU).

Le RAE et les entretiens sur site ont permis de constater que l'UCA propose chaque année un appel à projets interne soutien à l'innovation pédagogique (SIP), doté d'un montant total de 70 000€. Cet appel à projets permet à des équipes de proposer des projets novateurs, numériques ou non, avec l'accompagnement des personnels du pôle IPPA. Des thématiques sont privilégiées en fonction du niveau d'étude, en lien avec les évolutions globales de la formation dans l'enseignement supérieur : mise en œuvre de la loi ORE, approche par compétences, etc. L'I-Site a aussi pour objectif de promouvoir la transformation pédagogique sans toutefois préciser le positionnement (synergies et complémentarités) avec l'UCA, ses composantes (comme l'INSPE) et ses services.

Selon le comité, les dispositifs matériels et les locaux, y compris dans les sites éloignés de Clermont-Ferrand, sont de bonne qualité et permettent facilement la mise en œuvre d'une politique de transformation pédagogique intéressante et professionnalisée.

## **b/ La gouvernance de la formation est opérationnelle**

**L'organisation du circuit de décision relatif aux formations est efficace et marque l'adhésion de la communauté universitaire.** A l'exception des collégiums dont le rôle reste à préciser, le principe de subsidiarité est bien respecté : les dossiers remontent des composantes vers le service de pilotage. Un bureau composé d'une représentation des catégories de membres élus à la commission de la formation et de la vie universitaire<sup>119</sup> est supposé se réunir en amont de chaque séance de la CFVU. Il semble que la tenue de ce bureau n'ait pas été systématique les derniers mois de la période de référence mais, quand il se tient, le bureau permet de préparer en amont les points à discuter et de proposer d'éventuels groupes de travail pluricatégoriels sur les éléments les plus sensibles. Le conseil des directeurs de composantes qui se réunit mensuellement, apparaît comme l'entité préparatoire aux instances et aborde ainsi de nombreux points relatifs à la politique de formation ainsi que sa déclinaison opérationnelle<sup>120</sup>.

---

<sup>114</sup> RAE, p. 29.

<sup>115</sup> <https://www.uca.fr/formation/nos-formations/catalogue-des-formations/par-type-de-diplome/masters/masters-9971.kjsp?RH=147634255471>

<sup>116</sup> Annexe 5 du RAE : projet I-Site, p.16.

<sup>117</sup> <http://reseau-pensera.fr>

<sup>118</sup> <https://www.aipu-international.org>

<sup>119</sup> RAE, p. 30.

<sup>120</sup> RAE, annexe 34.

**La CFVU est pleinement associée au processus décisionnel.** La CFVU se réunit à un rythme élevé (une séance par mois) avec des ordres du jour chargés (jusqu'à plus de 10 points pour certaines séances<sup>121</sup>). L'analyse des différents procès-verbaux fait apparaître une majorité de délibérations adoptées avec une quasi-unanimité, ce qui montre la qualité de préparation des différentes décisions et facilite l'adhésion des acteurs aux changements apportés. Toutefois, de l'aveu de l'établissement lui-même, ce rythme soutenu induit l'épuisement des élus et des difficultés à appréhender l'ensemble des dossiers traités. Comme pour les autres instances, l'intégralité des documents relatifs à la CFVU sont accessibles à tous les publics sur le site internet de l'établissement, ce qui dénote une réelle volonté de communication vers les communautés.

### c/ La capacité de pilotage de la formation est à consolider

**Le suivi de la soutenabilité doit être renforcé par la fiabilisation des outils et la mise à jour des modèles de calculs.** La politique de soutenabilité de l'offre de formation de l'UCA semble claire sur certains points, un peu moins sur d'autres. Ainsi, un poste administratif a été créé pour estimer le plus finement possible les coûts des formations. Une lettre de cadrage a été produite pour réguler les volumes horaires étudiants, en insistant sur des taux de mutualisation nécessaire, la taille des groupes et des effectifs seuils. Une commission d'examen des formations existantes a été mise en place pour celles qui ne seraient pas dans le cadre ainsi défini, notamment en termes d'effectifs étudiants. Cette commission examine les différents éléments et peut proposer d'opérer certains critères concernant les conditions de maintien de ces formations comme par exemple l'absence de cours magistraux lorsque les effectifs sont trop faibles.

Toutefois, la soutenabilité ne fait pas l'objet d'un calcul généralisé, tenant compte par exemple des ressources humaines disponibles, ou des services d'enseignements réalisés l'année précédente, voire intégrant les questions de mutualisation. L'établissement note lui-même<sup>122</sup> un manque de fiabilité dû à des erreurs de saisie qui impactent le suivi des heures mutualisées entre plusieurs formations.

**Le modèle d'allocation des ressources aux composantes n'est pas suffisamment outillé.** Un second point qui resterait à clarifier concerne l'attribution de l'enveloppe concédée aux composantes, avec une forme de « droit de tirage » fléché par niveau licence/master mais avec des fongibilités possibles. Il paraît nécessaire de documenter les conséquences financières des choix d'utilisation de l'enveloppe accordée avec un outil car, actuellement, comme beaucoup d'autres, l'outil Geisha permet de comptabiliser les heures d'enseignement *a posteriori* mais pas de façon prospective. La nécessité d'un outil permettant l'anticipation des charges a été soulignée lors des entretiens sur site, **le comité recommande ainsi à l'établissement d'initier une démarche pour pallier ce manque.**

**Les fonctions de soutien à la formation sont organisées mais restent à consolider.** Ces fonctions s'appuient principalement sur la direction de la formation qui compte une cinquantaine d'ETP<sup>123</sup> et qui est structurée en quatre pôles : pilotage de la formation et gestion des cursus (dont l'Observatoire des formations et du devenir des étudiants) ; ingénierie pédagogique et production audiovisuelle ; réussite, orientation et insertion qui devient La Fabrique à la rentrée 2019 (dont le bureau d'aide à l'insertion professionnelle - BAIP - et le réseau social professionnel étudiant UCAPro) ; formation continue et professionnalisation. Pour mener à bien ses missions, la direction de la formation interagit avec d'autres services de l'université (direction des relations internationales – DRI –, direction de la vie universitaire – DVU –, direction opérationnelle des systèmes d'information – DOSI –, direction des affaires juridiques et institutionnelles – DAJI, – et le service d'appui au pilotage et au contrôle de gestion<sup>124</sup>).

Les attributions de ces pôles sont assez clairement définies. L'implication des acteurs est à souligner. Les relations entre les décisions stratégiques et leur mise en œuvre opérationnelle sont fluides et l'ensemble rend particulièrement cohérente la politique de formation initiale. L'établissement souligne toutefois un sous-dimensionnement de cette direction et un éparpillement géographique qui se traduiraient par des objectifs non réalisés. **Le comité recommande à l'établissement d'analyser le risque d'exposition à une surcharge de travail des personnels en prenant en compte l'organisation des services, des processus associés et de leur efficacité.**

**Une démarche qualité qui pourrait être plus ambitieuse.** À l'exception de la certification ISO 9001 de l'observatoire et du pôle formation continue et professionnalisation qui ne concerne pas directement les

<sup>121</sup> Exemple : CFVU du 10 décembre 2019.

<sup>122</sup> RAE, p. 33.

<sup>123</sup> <https://www.uca.fr/universite/organisation-et-fonctionnement/directions-et-services-administratifs/>

<sup>124</sup> RAE, p. 32.

enseignements, le RAE ne fait aucune mention à une démarche qualité au sein des formations et des enseignements. Les entretiens sur site ont permis de montrer qu'une telle démarche qualité a pourtant été initiée. Aujourd'hui, elle reste plutôt circonscrite à des éléments classiques tels que la mise en œuvre des conseils de perfectionnement et l'évaluation des formations par les étudiants. Le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants, corollaire de la qualité des formations, est assuré de manière efficace grâce à un observatoire compétent.

A ce jour, l'évaluation des enseignements par les étudiants n'est pas mise en œuvre. Selon les entretiens, elle aurait été abandonnée en raison d'un manque d'adhésion, voire d'une réticence des enseignants et enseignants-chercheurs.

La création récente d'une vice-présidence processus qualité des formations permet d'augurer une montée en puissance dans les années à venir. **Selon le comité, cette nomination doit conduire à remettre en place des évaluations des enseignements par les étudiants**, outil d'autoévaluation au service des enseignants et responsables de diplômes ainsi qu'outil de pilotage de la politique de formation, essentiel à une démarche qualité cohérente.

## d/ La formation continue est à organiser

**La formation continue est à consolider.** La formation continue est un point faible de la politique de formation tout au long de la vie de l'UCA. Si celle-ci semble assez solide, comme c'est habituellement le cas, dans certaines composantes telles que l'IAE, l'IUT ou la faculté de médecine, elle est quasiment absente de plusieurs autres filières ou composantes. Les entretiens sur site ont permis de constater que ce problème est bien identifié par l'équipe présidentielle et les services concernés. Une réflexion collective sur la mise en œuvre de la formation continue est en cours. Ainsi, un tableau récapitulatif des coûts en fonction de différents cas de figure permet aujourd'hui une harmonisation des pratiques en matière financière.

Les recettes sont d'environ 5M€ et les reliquats retournent vers les composantes presque intégralement à l'exception d'un prélèvement de 6 % sur les ressources de la formation continue qui reste au niveau central.

**Le comité recommande à l'établissement de consolider sa politique de formation continue en déployant un projet impliquant les composantes qui ne sont pas concernées à ce jour et en permettant un retour d'une partie plus importante des reliquats en central** afin de donner à l'établissement les moyens financiers d'une politique globale plus cohérente.

**La formation continue peut être dispersée entre des opérateurs potentiellement concurrents.** Une attention particulière doit être portée sur les recettes perçues par des structures externes à l'UCA, comme l'IADT. Ainsi, l'IADT propose des actions de formation continue dans le domaine du développement des territoires. Les recettes de formation continue représentent 10 à 15 % des recettes propres. Les responsables de Clermont Auvergne Innovation (CAI) souhaitent pour leur part développer des actions de formation continue afin d'augmenter leurs recettes. **Le comité recommande la mise en place d'un dialogue entre ces trois structures, UCA, CAI et IADT, pour mieux structurer les actions de formation continue de l'UCA et bien identifier les recettes correspondantes.**

## 3 /Le lien entre recherche et formation

### a/ L'articulation recherche-formation est floue au niveau organisationnel

**Les modalités d'articulation des politiques de recherche et de formation font l'objet d'ajustements continus.**

Depuis la création récente de l'UCA (cf. *supra*), il apparaît que les unités de recherche interagissent directement avec l'équipe de direction de l'établissement à l'exception des moyens RH transversaux (notamment les postes d'enseignants-chercheurs) qui sont discutés dans les collègius dont les prérogatives ne sont toutefois pas claires<sup>125</sup>. Plus récemment (depuis 2020 selon le RAE), les modalités d'allocation des ressources associent le central, les composantes de formation et les unités de recherche. La création de l'établissement expérimental en 2021 risque de nouveau de poser rapidement la question des modalités d'articulation de la formation à la recherche. En effet, les collègius seront remplacés par des instituts dont les prérogatives varieront d'un institut à l'autre (avec des prérogatives fortes pour l'institut établissement-composante regroupant les écoles

---

<sup>125</sup> RAE, p. 20 et 22.

d'ingénieurs<sup>126</sup>). Par ailleurs, certains instituts ne comprendront pas d'unité de recherche ou d'école doctorale en leur sein (écoles d'ingénieurs et IUT). **Le comité recommande donc à l'établissement de rapidement préciser le niveau de subsidiarité propre à chaque institut et les modalités d'articulation recherche-formation, que ce soit à l'échelle d'un institut ou à l'échelle de plusieurs instituts.**

## b/ Les études doctorales au cœur de l'articulation recherche-formation

**La gouvernance de la politique doctorale est peu lisible.** L'établissement indique que la politique doctorale est un axe majeur de l'articulation formation-recherche. Les principaux éléments de la politique doctorale de l'établissement semblent portés par l'établissement. On peut aussi noter au sein de l'UC2A la présence du pôle études doctorales et HDR. L'articulation de ce pôle avec le service « ED & HDR » rattaché à la direction de la recherche et de la valorisation de l'UCA n'est pas explicitée. On peut supposer que les deux structures forment une structure unique. **Si ce n'est pas le cas, le comité recommande à l'établissement de profiter du rapprochement entre l'UC2A et l'établissement cible pour opérer cette fusion.**

**La structuration des études doctorales est à préciser.** Le périmètre des cinq collégioms étant celui des cinq écoles doctorales, nonobstant les réserves sur les collégioms qui ont déjà été pointées dans ce rapport, celui-ci est censé offrir un cadre cohérent pour définir une politique scientifique concertée et partagée en termes de lien formation-recherche. Ce point n'a pu être mis en évidence par le comité ce qui conforte la recommandation qui a déjà été formulée sur le rôle des collégioms.

Par ailleurs, l'ensemble des écoles doctorales constitue le collège des écoles doctorales de l'UCA qui *in fine* est porté par l'UC2A. L'articulation entre le collège des écoles doctorales et les collégioms reste à construire. Cependant, au-delà de certaines actions transverses (offre de formation, charte des thèses, etc.), il apparaît que les ED suivent leur propre plan d'actions, chacune d'elles regrettant le rôle peu stimulant des collégioms. Le petit nombre d'ED facilite les interactions entre leurs responsables. **Néanmoins, le comité estime que le rôle de coordination du collège des ED doit trouver des marges de progression** en particulier pour la mise en place d'actions transversales ou de mutualisations. Cela permettrait également d'accroître la visibilité de la coordination vis-à-vis des doctorants et de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'établissement.

**Le catalogue des formations doctorales est riche mais présente des hétérogénéités.** Il propose à tous les doctorants une offre de formations transverses très complète<sup>127</sup> qui se décline en modules socio-professionnels, eux-mêmes répartis en deux modules dits « obligatoires » et sept modules thématiques de 14h ou 21h (les étudiants doivent en suivre au moins quatre). Le premier module obligatoire dénommé « éthique de la recherche et intégrité scientifique » est en cohérence avec la politique de RSE de l'établissement. Concernant les doctorants avec des missions d'enseignement, trois modules sont proposés et on peut regretter que le module concernant le *E-learning* ne soit pas obligatoire comme les deux autres. Enfin, chaque école doctorale propose des modules disciplinaires dont l'offre est différente suivant les écoles doctorales, ce qui est source d'hétérogénéité.

**La politique d'insertion professionnelle du doctorat est à conforter.** Au-delà du catalogue de formations qui propose des modules dédiés à l'insertion professionnelle, les objectifs associés qui sont décrits dans le projet d'établissement en référence avec les objectifs de l'UC2A<sup>128</sup> ne font pas l'objet d'un bilan. **Le comité recommande donc à l'établissement de formaliser un tel bilan.**

**Le rôle de l'I-Site sur la politique doctorale est peu développé.** Le comité s'étonne que le projet d'I-Site focalisé sur la recherche, l'innovation, l'internationalisation et la territorialisation ne fasse état de la politique doctorale que de manière très parcimonieuse. En effet, bien qu'il mentionne l'existence de formations en lien avec le doctorat, notamment pour le renforcement de la pluridisciplinarité<sup>129</sup>, l'articulation avec le catalogue de formations du collège des écoles doctorales n'est pas explicite, notamment sur la nature des projets et les flux

---

<sup>126</sup> Statuts UCA expérimentale, version du 16 décembre 2019.

<sup>127</sup> Catalogue de formation des modules socio-professionnels 2019-2020 : <https://ed.uca.fr/modules-socio-professionnels/inscription/>

<sup>128</sup> Contrat UC2A : insertion professionnelle des docteurs → Cible insertion en 2020 des diplômés en doctorat année 2017 de 97 %, IC 5 du contrat UCA : insertion professionnelle Isi 7 du contrat UCA et IC 4 du contrat UCA : réussite en doctorat → Cible 2020 : 46 % des doctorats obtenus en moins de 40 mois ; 80 % des doctorats obtenus en moins de 52 mois.

<sup>129</sup> Annexe 5 du RAE, p.6.

financiers. Le même constat peut être fait à propos du module obligatoire d'enseignement du français pour les doctorants étrangers<sup>130</sup>.

**La politique d'internationalisation du doctorat est en retrait.** Des actions en faveur de l'internationalisation des études doctorales apparaissent dans le projet d'établissement<sup>131</sup>. Toutefois, ni les documents (RAE et rapport d'activité), ni les entretiens n'ont permis de tirer un bilan de ces actions.

## 4 / La documentation

**L'établissement ne s'est pas doté d'une politique documentaire globale.** La politique documentaire est distribuée dans les volets formation et recherche du RAE. Du point de vue politique, le portage est multiple et concerne la vice-présidence transformation pédagogique, pédagogie numérique et politique documentaire, la vice-présidence culture et diffusion de la culture scientifique et la charge de mission indicateurs et système d'information recherche. Hormis le volet science ouverte<sup>132</sup>, l'établissement ne s'est donc pas doté d'une véritable politique documentaire. Compte tenu des domaines en lien avec la politique documentaire (formation, recherche, vie universitaire, etc.), ni le conseil documentaire, ni le Codex (comité d'orientation de la documentation de l'UCA) ne semblent en mesure de définir une politique globale ou des orientations stratégiques. **Le comité invite l'établissement à mieux associer les instances telles que le CA ou le CAC (et/ou la CR et la CFVU), notamment en vue du projet d'établissement expérimental à venir.**

Du point de vue plus opérationnel, le projet quadriennal de la bibliothèque universitaire (BU) 2017-2020 indique clairement quatre objectifs : le pilotage, l'appui à la recherche, la mise en réseau et le soutien à la pédagogie, que l'on propose de passer en revue.

**Le pilotage de la politique documentaire ne dispose pas d'indicateurs.** Les statuts de la bibliothèque universitaire (BU) prévoient « un rapport annuel sur les actions réalisées dans le cadre de la politique documentaire » avec présentation au CA. Ce passage devant les instances n'est pas systématique. Dans son volet pilotage, le projet quadriennal de la BU prévoyait<sup>133</sup> « la mise en place, avec la direction des affaires financières, d'un tableau global de coûts de la documentation ». Ni les éléments fournis, ni les entretiens ne confirment la mise en œuvre d'un tel outil. Celui-ci serait toutefois utile dans le contexte des prises de position politique vis-à-vis des éditeurs scientifiques<sup>134</sup>, ainsi que du service rendu au niveau de la coordination territoriale UC2A.

Pour mener à bien ses missions, la BU a conduit avec réussite un repyramidage de ses emplois. Afin que celles-ci ne recourent pas fonctionnellement celles qui sont attribuées à d'autres services, comme par exemple le développement d'applicatifs à la DOSI ou la transformation pédagogique à l'IPPA, **le comité recommande à l'université de coordonner davantage l'allocation des emplois à la BU, à la DOSI et à l'IPPA, ainsi que les missions qui leur sont respectivement dévolues.**

**Le soutien à la recherche est une priorité à confirmer.** Porté par un soutien politique fort, l'appui à la recherche a été mené de façon positive sous la forme de propositions de services et d'un dialogue constructif entre les unités de recherche et la BU. Il a abouti, notamment dans le domaine des archives ouvertes. Pour sa politique d'achats numériques, la BU est en mesure de distinguer financièrement les ressources pour la recherche et celles destinées à la formation. Toutefois, on ne perçoit pas à quel endroit stratégique sont décidées les parts dévolues à ces deux missions. **Le comité invite l'établissement à les fixer de manière pluriannuelle en associant les instances à cette décision, sur la base du rapport annuel d'activité.**

**Y compris sur le volet documentaire, l'ancrage territorial est un point fort de l'établissement.** La BU assume pleinement sa politique territoriale par son implantation sur de multiples sites, par les services rendus et par ses liens avec des bibliothèques locales. Des efforts ont été mis en œuvre concernant les horaires d'ouverture, confirmés par l'obtention de trois labels Noctambu+. Bien que l'évaluation globale des coûts de la documentation ne soit pas disponible, il est à souligner que les collaborations locales ont fait l'objet de contractualisations avec plusieurs collectivités territoriales.

---

<sup>130</sup> Annexe 5 du RAE, p. 48.

<sup>131</sup> Annexe 3 du RAE, p. 6 : ouvrir aux doctorants l'appel à projets « Mobilité sortante » de la commission de la recherche et de la direction des relations internationales (2017) : utiliser les appels à projets, Région, Europe (Marie-Curie) et dans CAP 20-25 pour développer les partenariats internationaux qui déboucheront sur des cotutelles de thèses (2017).

<sup>132</sup> RAE, p. 26 et 27.

<sup>133</sup> RAE, p. 8.

<sup>134</sup> RAE, p. 27.

**La politique de formation est à structurer.** Pour ce volet, des actions sont menées à destination des étudiants. Elles sont parfois intégrées dans les maquettes ou dans des dispositifs « oui si », mais on ne peut pas encore identifier une politique d'établissement en la matière.

Le *learning center*, inscrit dans le CPER 2015-2020, a reçu un soutien effectif récent des collectivités territoriales métropolitaine, départementale et régionale. Les objectifs de ce nouvel équipement sont principalement axés sur le soutien à la politique de transformation pédagogique<sup>135</sup> et prévoient notamment la mise en œuvre de synergies entre le pôle IPPA et la BU sans pour autant que les modalités de mise en œuvre ne soient précisées. Par ailleurs, le rôle du *learning center* en soutien à la politique documentaire est très peu renseigné.

---

<sup>135</sup> RAE, p. 35 et 39, annexe 3 du RAE et projet d'établissement, p.12.

# La réussite des étudiants

## 1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

**L'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants sont une priorité de l'établissement.** Si le RAE n'est pas très explicite sur ce point, les entretiens sur site ont permis de constater que l'équipe présidentielle, tout comme les services dédiés, semblent avoir placé l'orientation des étudiants comme une thématique importante de l'établissement.

Ainsi, le NCU (Nouveau Coursus à l'Université) intitulé « Mon Pass Pro » a été retenu lors du premier appel à projets du PIA3. Deux actions concernent plus particulièrement l'orientation et la réorientation des étudiants en L1 : RéoPass1 et RéoPass2, dédiés respectivement aux étudiants de L1 en difficulté ou souhaitant se réorienter à la fin du premier semestre et aux étudiants de L2 décidant en fin de troisième semestre de ne pas continuer en licence générale mais préférant s'orienter vers une licence professionnelle. Ces deux éléments intègrent à la fois des modules disciplinaires et des modules et outils d'insertion professionnelle. De l'avis du comité, ces possibilités offertes aux étudiants sont particulièrement intéressantes car on observe généralement une véritable difficulté liée à l'insertion professionnelle des étudiants à l'issue d'une licence générale. **Compte tenu de la mise en place récente (2018) de ces actions, le comité recommande à l'établissement d'établir rapidement les indicateurs de pilotage associés.**

**La politique d'orientation et d'insertion professionnelle s'appuie sur des services efficaces.** Une restructuration des services a été effectuée, intégrant le pôle accueil, information, orientation (PAclO) dans la direction de la formation, afin que le service et ses agents soient au plus près des aspects liés aux parcours d'enseignements et à la réussite des étudiants. Ce pôle est devenu « La Fabrique » en septembre 2019. Ce service propose des dispositifs d'accompagnement des étudiants, classiques certes, mais qui ont fait leurs preuves : forum étudiants-entreprises, présentations des métiers, *job-dating*, journée de découverte des entreprises, etc.

**Les directeurs d'études ont été désignés.** Des directeurs d'études sont désignés en licence et l'établissement utilise l'outil ConPeRe (Contrat pédagogique pour la réussite des étudiants) pour le suivi des contrats pédagogiques. Il ne semble pas y avoir de formation spécifique des directeurs d'études mais un guide leur est destiné. **Le comité recommande de proposer une formation effective des directeurs d'études.**

**L'établissement propose une diversification des parcours au service de la réussite.** Depuis 2017, comme l'indique le RAE et comme l'ont conforté les entretiens sur site, l'UCA a opéré une profonde refonte du cycle de licence, en proposant notamment des parcours adaptés dans 14 mentions de licence, avec une montée en puissance attendue dans les années à venir pour d'autres filières. L'insertion professionnelle est surtout identifiable en licence professionnelle et en master, de façon tout à fait habituelle et on peut remarquer qu'un partenariat fort est entretenu avec les milieux économiques et professionnels de la région. Dans les formations, un pourcentage d'intervenants professionnels est fixé par le cahier des charges de l'UCA et des partenaires socio-économiques participent aux conseils de perfectionnement. Comme l'ensemble des actions en direction des enseignements et de la réussite des étudiants en formation initiale, les dimensions d'orientation et d'insertion professionnelle des étudiants sont cohérentes sur le plan politique et bien coordonnées d'un point de vue opérationnel. Toutefois, l'établissement souligne lui-même<sup>136</sup> le manque de recul sur ses actions relatives à la réussite des étudiants, **le comité recommande ainsi à l'établissement de rapidement formaliser des indicateurs de suivi.**

## 2 / La vie étudiante

**L'établissement affiche des objectifs de vie étudiante nombreux et ambitieux dont les indicateurs sont à consolider.** Dès la fin de l'année universitaire 2018-2019, l'Université Clermont Auvergne et Associés ainsi que le Crous Clermont Auvergne ont établi un Schéma directeur de la vie étudiante<sup>137</sup> (SDVE) dont l'objectif principal est de fédérer, autour de l'UCA et de ses services, l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur, le Crous et les collectivités territoriales. Ce schéma directeur est décliné sur trois axes essentiels de la vie étudiante :

- l'accueil des étudiants ;
- la vie de campus et l'engagement étudiant ;

<sup>136</sup> RAE, p. 33.

<sup>137</sup> Annexe 73 du RAE : Schéma directeur de la vie étudiante 2018-2020.

- la prévention, la santé, le handicap et les risques.

L'élaboration du SDVE a permis de renforcer les liens, déjà très étroits, entre le Crous et l'établissement. Sous l'égide du vice-président vie universitaire en fonction en 2019, le SDVE a mobilisé l'ensemble des services de la vie étudiante de l'établissement (direction de la vie universitaire, service université culture, service de santé universitaire, SUAPS et service université handicap), ainsi que les étudiants. Il est à noter également la présence sur les sites territoriaux des points info jeunesse, en collaboration avec les Crous et les autres acteurs de l'enseignement supérieur dont la gestion dépend du contexte local.

**Le comité recommande à l'établissement de mettre en place un suivi de sa politique de vie étudiante en s'appuyant sur des indicateurs consolidés.**

**Un pilotage insuffisant de la politique de la vie étudiante.** La politique de la vie étudiante de l'UCA repose sur une multitude d'acteurs, aussi bien d'un point de vue administratif que politique. Les entretiens ont permis d'identifier plus de cinq vice-présidences dont le périmètre d'action est plus ou moins lié à la vie étudiante : vice-présidence de la CFVU du Conseil académique, en charge des formations ; vice-présidence vie universitaire ; vice-présidence culture et diffusion de la culture scientifique ; vice-présidence politique territoriale ; vice-présidence étudiante du Conseil académique. Il ressort ainsi que la vision politique en matière de vie étudiante peut être brouillée par le nombre important d'interlocuteurs ; les services de vie étudiante ne savent pas toujours vers lesquels se tourner dans le cadre de leurs missions. L'action politique gagnerait à être recentrée autour d'interlocuteurs moins nombreux ou dont les délégations seraient mieux identifiées. Aussi, alors que le RAE définit la mission générale de la DVU comme étant centrée autour de la mise en place de la politique de la vie universitaire de l'établissement, il semble étonnant, d'après les entretiens sur site, qu'elle ne soit pas chargée de la coordination des services mutualisés de vie étudiante. **Le comité invite l'établissement à recentrer les responsabilités politiques concernant la vie étudiante et à les rendre plus lisibles.**

**Le suivi de la réalisation du schéma directeur de la vie étudiante est insuffisant.** Alors que le SDVE confie le suivi de la mise en place de chaque indicateur à la « commission vie étudiante » de l'UC2A, il n'a pas été possible de mettre en évidence une vraie démarche de suivi de ces objectifs au niveau de l'établissement, aussi bien au sein de l'équipe présidentielle qu'au sein des directions de service. Il pourrait être bénéfique de revisiter le modèle d'interaction entre tous les interlocuteurs de l'établissement, en y associant les étudiants, pour que les actions en matière de vie étudiante puissent être mieux accompagnées, alors que certains indicateurs dont l'échéance est déjà passée, n'ont toujours pas été remplis : ainsi l'établissement prévoyait d'établir une évaluation précise de ce schéma directeur<sup>138</sup> mais les derniers indicateurs qui sont attendus pour l'année 2020 et qui doivent permettre d'évaluer les premiers résultats de ce schéma directeur n'ont pas pu être analysés par le comité. **Le comité recommande donc à l'établissement de rapidement finaliser son processus de suivi de son schéma directeur de la vie étudiante.**

**Une gestion et un suivi de l'utilisation des fonds dédiés à la vie étudiante à améliorer et à consolider.** Le comité tient à attirer l'attention de l'établissement sur l'installation du nouveau dispositif de la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) dont la ventilation n'a pu être précisée lors des entretiens et dont le taux d'exécution reste encore flou. À la suite du départ de la vice-présidente qui avait en charge le dossier CVEC, cette mission a été confiée à la vice-présidence politique territoriale en septembre 2019. Dans le même ordre d'idée, à propos du déploiement des financements du FSDIE (fond de solidarité au développement des initiatives étudiantes), les données quantitatives et qualitatives fournies par l'établissement manquent de précision pour justifier d'un financement effectif de 75 000 € seulement, au regard du budget qui s'élève quant à lui à 411 875,53 € au titre de l'année 2018-2019. Le même constat vaut enfin pour le volet relatif aux aides sociales qui, d'après les entretiens sur site, ne semblent pas faire l'objet d'une utilisation optimale au regard de l'objectif que représente la lutte contre la précarité étudiante (les dossiers d'aides sont centralisés auprès de la scolarité et permettent en priorité de couvrir seulement les frais d'inscription des étudiants).

**La vie associative de l'établissement est dynamique et portée par de très nombreuses associations.** D'après les entretiens sur site, la vie associative concerne près d'une centaine d'associations, dont une trentaine bénéficie de la labellisation « associations étudiantes de l'UCA », ce qui leur permet de solliciter des financements du FSDIE. Cette labellisation est encadrée par une charte de labellisation des associations étudiantes<sup>139</sup> rappelant

---

<sup>138</sup> RAE, p. 39.

<sup>139</sup> RAE, p.18.

à chacun ses droits et devoirs. La maison de la vie étudiante<sup>140</sup> (MVE) favorise le développement sur site de la vie étudiante et le travail collaboratif des associations. Les entretiens ont également fait état du soutien financier et matériel de certaines écoles ou composantes aux initiatives d'associations d'anciens élèves (*alumni*), sans qu'il y ait toutefois de coordination au niveau de l'établissement.

**La lisibilité des dispositifs de financement ou d'aide reste à améliorer.** Les documents annexes au RAE<sup>141</sup> mettent en évidence une volonté d'optimisation et de lisibilité des financements proposés aux initiatives étudiantes. Ainsi, il est proposé un dossier unique de demande de subvention qui permet l'attribution croisée de financements du FSDIE, du programme culture actions du Crous et de la ville de Clermont-Ferrand, dossier qui est étudié dans le cadre d'une seule et même commission associant l'ensemble des financeurs. Bien que le RAE et la charte FSDIE rappellent que les associations doivent solliciter la direction de la vie universitaire (DVU) avant toute demande de financement, il semblerait, au vu des entretiens sur site, que cet accompagnement ne soit pas optimal. **Le comité encourage l'établissement à mettre en place des outils de communication plus directs auprès des associations, afin de fluidifier les échanges et de renforcer l'opérationnalité entre les services mutualisés et les étudiants porteurs de projets.**

**Des services mutualisés opérationnels, à renforcer pour certains.** En ce qui concerne les services mutualisés (anciennement services interuniversitaires), la fusion de l'établissement a permis de recentrer leurs actions alors qu'ils dépendaient auparavant de deux établissements différents. Chaque service, notamment le service universitaire des activités physiques et sportives, partage l'ambition de développer ses actions sur l'ensemble des territoires, conformément à la stratégie territoriale de l'établissement qui se décline en un axe prioritaire de la CVEC. Toutefois, les difficultés que rencontrent certains services, comme par exemple l'absence de locaux dédiés à l'activité culturelle au sein de l'université, ou bien le manque d'espace pour le pôle santé, freinent la pérennité des projets. Globalement, les moyens mis à leur disposition sont importants, grâce à une répartition consensuelle des financements CVEC (137 291 € pour le service université culture ainsi qu'un montant équivalent pour le service université handicap, 392 262 € pour le service de santé universitaire et 431 488 € pour le SUAPS, au titre de l'année 2018-2019). Ces moyens devraient permettre d'amplifier considérablement les actions en faveur de la vie étudiante.

**L'engagement étudiant est reconnu.** Le schéma directeur de la vie étudiante énonce cinq objectifs<sup>142</sup> dont la réalisation est difficile à appréhender en l'absence d'un véritable bilan. Il en va de même pour d'autres initiatives intéressantes qui sont mentionnées dans le RAE (unités d'enseignement libres, valorisation des compétences de l'engagement etc.). Ainsi pour les UE libres, il pourrait être intéressant de pouvoir s'assurer que les compétences acquises au cours de l'engagement sont effectivement inscrites au supplément du diplôme. L'initiative décrite dans le RAE<sup>143</sup> relative à l'expérimentation de l'identification de ces compétences par un outil dédié est à encourager bien que, d'après les entretiens, cet outil ne soit pas encore opérationnel.

Il est aussi à noter la mise en place d'un prix de l'engagement étudiant, créé en 2018<sup>144</sup>, financé par la fondation de l'université, l'UCA, la ville de Clermont-Ferrand, le Crous et l'institut de l'engagement dont le montant s'élève à 20 k€. Ce prix récompense les actions mises en œuvre dans les domaines artistique, culturel, citoyen, humanitaire, festif, solidaire et sportif. Plusieurs catégories de prix sont proposées. Outre la reconnaissance des compétences acquises par les étudiants, ce prix récompense en priorité les actions qui favorisent le sentiment d'appartenance à l'établissement et qui intègrent les objectifs de développement durable de l'ONU.

**L'ambition territoriale de l'établissement pour la vie étudiante est soutenue.** Le portage politique de la CVEC a été confié à la vice-présidence politique territoriale en septembre 2019 avec comme objectif de déployer une politique de vie étudiante sur tous les sites de l'établissement. Ainsi, des crédits CVEC sont utilisés sur les sites territoriaux, comme par exemple la construction d'un city-stade sur le site de Moulins. Le site internet de l'UCA sur la vie étudiante est en cours de modification et il est prévu une entrée par site territorial pour les services universitaires, comme c'est actuellement le cas pour le SUAPS. Le Crous a développé des points info-jeunesse

---

<sup>140</sup>RAE, p.19 et <https://www.uca.fr/campus/vie-pratique/lieux-d-information-espaces-de-travail/maison-de-la-vie-etudiante/maison-de-la-vie-etudiante-1471.kjsp>

<sup>141</sup> Annexes 73, 79, 80, 81 et 82 du RAE.

<sup>142</sup> Thème 13 du SDVE : mettre en place un référentiel de compétences, valoriser et uniformiser des différents types de statuts, créer des événements pour sensibiliser à l'engagement étudiant, favoriser la participation aux élections, mettre en place un parcours de formation des élus.

<sup>143</sup> RAE, p. 41.

<sup>144</sup> Rapport d'activité UCA 2017-2018, p. 54.

sur tous les sites, en lien avec les établissements d'enseignement supérieur présents sur les territoires, et une infirmière est présente sur les cinq sites.

**Un sentiment d'appartenance en devenir.** Globalement, la fusion des deux anciennes universités a été un succès car il ne subsiste presque aucun esprit d'appartenance à ces deux institutions, aussi bien parmi les membres du personnel administratif qui œuvrent pour la vie étudiante que parmi les étudiants eux-mêmes. Au cours des entretiens, il est apparu que les étudiants sont heureux de faire partie de l'UCA et d'y étudier. Cette affirmation est corroborée par le fait que la plupart d'entre eux, bien qu'ayant l'opportunité d'intégrer d'autres établissements, a fait le choix de poursuivre leurs études à l'UCA après leur licence. Cette décision est souvent justifiée par la qualité de vie dont la plupart d'entre eux font état et par le jugement positif qu'ils portent sur Clermont-Ferrand, qu'ils qualifient de « ville étudiante ».

Toutefois, il semblerait que ce sentiment d'appartenance se rattache avant tout à la filière d'études plutôt qu'à l'établissement dans son ensemble. L'éclatement des différents sites de l'établissement ne semble pas être contrebalancé par des enseignements transversaux, notamment dans le domaine de la vie étudiante (UE sportives, UE culturelles, UE associatives etc.), tout au long du parcours académique, ce qui permettrait pourtant aux étudiants de cursus différents de se rencontrer. Les UE libres évoquées dans le RAE mériteraient d'être généralisées à toutes les étapes du cursus, afin de favoriser l'ouverture des étudiants vers l'établissement et le développement de compétences transversales.

### 3 / La participation des étudiants à la gouvernance

**Une implication en demi-teinte des étudiants au sein de l'établissement.** L'implication des étudiants élus dans les instances de l'université est malheureusement nuancée par un taux de participation trop faible aux élections (aux alentours de 10 % sur l'ensemble de l'établissement<sup>145</sup>), et qui pourrait être amélioré par une meilleure campagne de communication autour de ces moments forts de la vie démocratique de l'établissement. Toutefois, les élus étudiants sont presque systématiquement intégrés aux discussions et aux travaux concernant la vie étudiante et bénéficient d'une représentation renforcée dans ces instances. À la suite des entretiens sur site, il semblerait en revanche que les élus étudiants, qui bénéficient d'un représentant dans chaque " bureau" des conseils centraux, ne peuvent pas s'impliquer davantage dans d'autres domaines qui les concernent (comme la formation) en raison de l'absence de réunion systématique de ces instances en amont du CA ou de la CFVU.

**La vice-présidente est associée à l'équipe présidentielle.** Contrairement à ce qui est décrit dans le RAE, l'équipe présidentielle ne compte plus qu'une seule représentation des étudiants à travers la vice-présidence étudiante du conseil académique. Cette vice-présidente étudiante bénéficie d'une reconnaissance institutionnelle conforme à sa fonction consacrée par la loi (notamment par le fait qu'elle est associée aux réunions restreintes et élargies de l'équipe présidentielle), et les moyens mis à sa disposition (bureau, ordinateur, adresse postale, adresse électronique institutionnelle, badge d'accès) traduisent la volonté de l'établissement de développer la participation des étudiants à la gouvernance. Le projet d'établissement expérimental qui intègre la vice-présidence étudiante au sein de son « directoire » confirme également cette tendance.

---

<sup>145</sup> RAE, p. 40.

# La valorisation et la culture scientifique

## 1 / La valorisation des résultats de la recherche

**La longue période de transition de la SATT Grand Centre à Clermont Auvergne Innovation (CAI) a limité le développement de l'activité de valorisation de l'UCA.** La période d'évaluation a débuté par le rapport de la Cour des comptes sur la SATT Grand Centre (GC) en 2017 dont l'aboutissement a été de conduire à sa dissolution. Après le rejet d'un plan de redressement, un dossier d'expérimentation (financement du PIA 3) pour le site Clermont Auvergne, déposé auprès du secrétariat général pour l'investissement (SGPI) en juin 2018, a été validé début 2019. Ce nouveau projet, dénommé Clermont Auvergne Innovation, se focalise sur le périmètre de l'UC2A ; il propose en outre la reprise des actifs de la partie Auvergne de la SATT GC et la fusion avec l'incubateur BUSI, pour un début des opérations en 2020. La stratégie de valorisation de l'UCA a ainsi été perturbée pendant trois années.

L'État, en prenant à sa charge les dettes de la SATT GC, a permis de repartir avec une situation financièrement saine. Ce changement de structuration a rendu difficile le suivi quantitatif des indicateurs. L'absence de données sur les revenus de licences et contrats qui étaient gérés par la SATT empêche par exemple de se forger une opinion sur la pertinence économique du large portefeuille de brevets (une centaine de familles).

**Les partenaires industriels ont confirmé leur soutien à l'établissement.** Malgré ces années mouvementées, les partenaires industriels locaux semblent toujours solidaires et engagés avec, par exemple, un nombre de laboratoires communs de recherche en croissance. Outre les deux laboratoires historiques avec Michelin, trois nouveaux projets avec Gilson et les PME Barbier et Greentech ont en effet été ou vont être prochainement concrétisés. Le point de vue des industriels sur l'impact de ce changement de structuration n'a cependant pas pu être bien évalué via les documents fournis et les entretiens organisés pendant la visite du comité (absence d'entretien avec des représentants d'entreprises ayant des collaborations de recherche avec l'UCA ou exploitant des licences de brevet de l'UCA). Il faut remarquer que l'incubation et l'accompagnement de sociétés innovantes issues de la recherche de l'UCA ont également été très peu impactés par ces changements de structuration avec de beaux succès sur la période évaluée, parmi lesquels deux Grands Prix au concours national I-Lab en 2018.

**En matière de valorisation, l'efficacité dans la gestion des affaires courantes a été maintenue à l'occasion de la fusion des universités et de la transition de la SATT GC vers CAI.** Si la gestion des brevets, des licences de brevets et des programmes de maturation avaient été confiés à la SATT GC, le pôle partenariats et valorisation de la DRV de l'UCA a dû assurer pour sa part la réponse aux demandes entrantes des chercheurs de l'UCA en termes de contractualisation avec l'industrie. Les challenges de réorganisation du service suite à la fusion des deux universités n'ont pas impacté son efficacité, avec un nombre de contrats signés ayant même augmenté sur la période 2017- 2019<sup>146</sup>. L'inclusion de la Cellule Europe dans la DRV est une nouvelle opportunité pour développer davantage les partenariats de recherche européens public-privé. Les quelques chercheurs rencontrés lors des entretiens ayant eu une interaction avec le pôle partenariats et valorisation de l'UCA sont très positifs. Selon le comité, une piste d'amélioration consisterait probablement en un suivi plus régulier des indicateurs. Une baisse des revenus des contrats industriels (-51%) et des projets collaboratifs public-privé financés par des fonds publics (-59%)<sup>147</sup> a été constatée entre 2018 et 2019. Le défaut d'une analyse éclairée de ces baisses lors des entretiens suggère que les données n'avaient pas été agrégées de manière intermédiaire courant 2019. Au-delà de la fiabilisation des indicateurs qui reste à concrétiser, **le comité encourage l'établissement à confirmer son objectif stratégique de renforcer les modalités d'interaction avec le monde socio-économique.**

**Une vigilance à conserver pour inscrire Clermont Auvergne Innovation dans son écosystème.** Contrairement à la SATT GC, le nouveau projet CAI en tant que filiale d'innovation est centré sur l'UC2A et semble s'inscrire dans une logique générale consistant à capitaliser sur les structures existantes ayant démontré leur efficacité. CAI est néanmoins face à des challenges évidents, organisationnels et humains, à plusieurs niveaux. La reprise partielle des personnels de la SATT GC, qui a dû opérer plusieurs licenciements, constitue un contexte de RH complexe au démarrage, qui demandera un effort de management important. CAI devra aussi réussir la construction de ses interfaces avec la DRV de l'UCA. Le partage de personnel envisagé (une directrice partagée entre la DRV

<sup>146</sup> RAE, p. 25 ; chiffres non précisés.

<sup>147</sup> Document « indicateurs Hcéres, pôle valorisation et partenariats, direction de la recherche et de la valorisation », document fourni lors des entretiens portant sur l'activité de valorisation.

et CAI, une personne de l'UC2A passant de la DRV à CAI) est un moyen d'ajuster cette interface, mais il faudra veiller à la clarté et à la cohérence de la gouvernance, à la compatibilité des outils (exemple : SI). La transparence des procédures est critique en interne, mais elle l'est encore plus en externe vis-à-vis des industriels, auprès desquels une communication claire est à mettre en place. Le comité recommande à l'université d'être vigilante quant au déploiement par CAI de sa future offre de conseil et de formation continue, dans un contexte où plusieurs initiatives se sont déjà mises en place. On peut par exemple citer le Groupement d'intérêt public Institut d'Auvergne du Développement des Territoires pour la formation continue, ou la Fondation pour les études et recherches sur le développement International qui contractualise les prestations d'expertise des économistes.

## 2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

**Des actions variées irriguent l'ensemble des territoires.** La diffusion de la culture scientifique est un point essentiel pour l'équipe de direction de l'UCA et a été renforcée depuis 2012<sup>148</sup>, avec un pôle médiation des sciences, ex direction de la culture scientifique, technique et industrielle<sup>149</sup> (DCSTI), désormais rattaché à la direction de la recherche et de la valorisation, comprenant les 2,5 ETP du Centre de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI) opérant pour l'UC2A et également le personnel gérant la collection patrimoniale des Herbiers, reconnue au niveau international. La DCSTI a développé un réseau de correspondants dans les laboratoires et les structures fédératives de l'UCA et travaille selon trois axes : actions en direction du jeune public, vulgarisation de la recherche et valorisation du patrimoine universitaire. Ainsi une variété d'actions réparties sur tous les sites territoriaux sont menées par ce pôle : des initiatives nationales comme la *Fête de la science* ou *Ma thèse en 180 secondes*, mais aussi des événements spécifiques ancrés au cœur des compétences territoriales (exemple : événement sur le thème de l'agriculture sur le site Aurillac avec l'UC2A et l'Inrae), ou encore la mise en valeur de collections comme les Herbiers qui rejoindront un nouveau site dédié sur le campus des Cézeaux, plus apte à recevoir du public. Des dispositifs d'échanges et d'interfaces avec les chercheurs et le service communication de l'UCA ont été mis en place. Ces échanges donnent lieu à des actions communes concrètes.

**Des missions et objectifs sont à établir dans un contexte toujours en évolution.** Le CCSTI organise de nombreux événements qui sont appréciés, en cohérence avec l'objectif institutionnel de fort ancrage territorial de l'établissement. Cependant, dans un contexte gagnant en complexité et interfaces, **le comité recommande à l'établissement de mettre en place une stratégie plus claire pour la priorisation des actions de diffusion de la culture scientifique.** Les changements suivants assez récents posent en effet de nouveaux challenges. En fin d'année 2019, les vice-présidences culture et diffusion de la culture scientifique ont été fusionnées et ceci pose de nouveaux défis d'intégration et de structuration, tout en offrant de nouvelles opportunités pour la diffusion de la culture scientifique via des actions plus intégrées avec les formations et initiatives artistiques de l'UCA. L'intégration de ces actions au sein de la nouvelle Région Auvergne-Rhône-Alpes est à ce stade marginale, même si des liens avec les pôles équivalents dans les autres universités ont été mis en place. Il faudra clarifier si des actions communes peuvent effectivement augmenter l'impact des actions de diffusion de l'UCA.

---

<sup>148</sup> Annexe 58 du RAE : dispositifs de médiation scientifique à l'UCA.

<sup>149</sup> RAE, p.25.

# Les relations européennes et internationales

## 1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur

**L'international, un positionnement stratégique volontariste à préciser.** L'international est présenté par l'UCA comme au cœur du projet de création de l'établissement expérimental. En effet, celui-ci est clairement associé à l'ambition de donner à l'ensemble universitaire clermontois une visibilité internationale et un rayonnement plus fort, à partir des atouts dont disposaient précédemment les universités clermontoises, aussi bien en termes de partenariats internationaux que de présence dans les classements<sup>150</sup>. Toutefois, la visibilité du portage de la politique internationale de l'établissement est altérée par la multiplicité des structures. Ainsi, des éléments relatifs à la politique internationale du site clermontois sont portés par l'UC2A, alors que des objectifs stratégiques sont précisés dans le projet d'établissement de l'UCA 2017-2020 mais aussi dans le projet d'I-Site. Par exemple le projet d'I-Site affiche comme objectif « d'assurer un niveau élevé d'attractivité pour les étudiants et une plus grande visibilité au niveau international" notamment à travers le programme « WOW! <sup>151)</sup> (*Wide Open to the World*). Le co-portage de la politique internationale par l'UC2A et l'I-Site renforce l'articulation de la politique internationale de l'UCA avec celles de ses partenaires comme par exemple la réalisation d'une mission commune avec la mairie de Clermont-Ferrand en direction de l'université d'Oklahoma à Norman aux États-Unis en avril 2018.

**L'adaptabilité dont fait preuve l'établissement est appréciée par les partenaires.** Bien que la politique internationale ne soit pas complètement définie ou structurée, de nombreux partenaires internationaux reconnaissent l'adaptabilité dont fait preuve l'UCA pour permettre la mise en œuvre des projets en tenant compte de leurs attentes. La qualité de vie, l'ancrage territorial et la taille de la métropole apparaissent comme des attracteurs pour les étudiants étrangers. Les coopérations relèvent de différentes dynamiques : dynamiques individuelles, institutionnelles internes ou territoriales (exemples : Villes Michelin<sup>152</sup>, jumelage entre la métropole et des villes ou provinces étrangères, etc.). Les projets se déclinent tant en formation qu'en recherche, participant également à traiter des problématiques sociétales telles que l'accueil des réfugiés (projet coLAB conduit en partenariat avec trois établissements européens en Angleterre, Belgique et Italie).

**Les partenariats stratégiques ne sont pas suffisamment visibles.** De très nombreuses conventions ont été établies entre l'UCA et des partenaires internationaux sans qu'il soit possible d'évaluer leur impact en termes de politique internationale ainsi que leur perception au niveau de l'ensemble des membres de la communauté universitaire. La difficulté à mettre à jour les conventions est relevée lors des entretiens. Cette difficulté conduit à recommander dans la suite de ce qui est initié la mise en place d'une procédure explicite de gestion du cycle de vie de ces conventions pour maintenir la congruence entre les actions en cours et les objectifs stratégiques de l'établissement. Le nombre important de conventions noté dans le RAE, dans le projet d'établissement 2017-2020 et rappelé lors des entretiens ne permet pas de dégager aisément la stratégie à l'internationale de l'université. Seul le projet d'I-Site, dans son volet scientifique, permet d'identifier sept partenaires privilégiés de l'UCA<sup>153</sup>, ce qui est signalé dans le RAE comme trop focalisé, aux dépens des actions internationales menées en propre par l'établissement<sup>154</sup>. La liste de ces partenariats stratégiques est complétée dans le SRESRI de la Région Auvergne-Rhône-Alpes<sup>155</sup>.

**Le comité recommande à l'université de définir le bon équilibre entre une approche descendante basée sur des partenariats stratégiques et une approche ascendante basée sur un nombre important de conventions.**

---

<sup>150</sup> RAE.

<sup>151</sup> Annexe 5 : projet d'I-Site, p. 32.

<sup>152</sup> Le Réseau international des villes Michelin initié en 2014 rassemble les acteurs publics et privés d'une cinquantaine de villes à travers le monde pour échanger sur leurs pratiques, créer des passerelles et des collaborations, penser la ville de demain... Source : <https://clermont-ferrand.fr/presentation-du-reseau>

<sup>153</sup> Université d'Oklahoma, université de Wuhan, université de Tsukuba, université de l'État de São Paulo – UNESP –, université de Buenos Aires, École polytechnique nationale de Quito.

<sup>154</sup> RAE, p. 49.

<sup>155</sup> [https://www.auvergnhonealpes.fr/uploads/Document/30/496\\_248\\_Schema-Regional-d-Enseignement-Superieur-de-Recherche-et-d-Innovation.pdf](https://www.auvergnhonealpes.fr/uploads/Document/30/496_248_Schema-Regional-d-Enseignement-Superieur-de-Recherche-et-d-Innovation.pdf)<sup>156</sup> RAE, p.49.

Enfin, le projet d'Université européenne mentionné dans le RAE<sup>156</sup> et lors des entretiens apparaît difficile à évaluer en termes de maturité et de cohérence avec la stratégie de l'établissement compte tenu du peu d'éléments à la disposition du comité.

**La politique internationale s'appuie sur une multiplicité d'acteurs dont les synergies sont à renforcer.** Les multiples acteurs de la communauté universitaire qui résulte des nombreux conventionnements sont mobilisés pour contribuer à la dynamique internationale sans toutefois constater une réelle concertation d'ensemble. Cette pluralité d'acteurs ne participe pas d'une lisibilité interne et externe. **Le comité recommande à l'établissement d'optimiser son efficacité dans le domaine des actions à l'international en renforçant la coordination des acteurs dans le champ de la recherche ou de la formation. Le comité recommande ainsi à l'établissement de mieux coordonner les différents appels à projets ayant trait à l'international.**

**La politique internationale s'applique de manière hétérogène au niveau des composantes.** La dynamique internationale s'inscrit dans une histoire plus ou moins longue des composantes et varie selon les champs disciplinaires. Sans toutefois chercher un nivellement des actions, **le comité suggère qu'un appui particulier soit apporté aux composantes ayant moins d'actions à l'international afin d'étudier leur potentialités et possibilités de développement et dans le but que chacune et chacun puissent contribuer activement à une dynamique internationale commune au sein de l'établissement.** Le développement international suppose en effet que l'ensemble des acteurs (enseignants, apprenants, personnels de soutien) puissent s'engager dans une telle dynamique. **Pour cette raison, le comité suggère le développement d'actions spécifiques au bénéfice du personnel et des membres de la communauté universitaire** (par exemple, des cours de langues, information sur les possibilités de financements, etc.).

**Le suivi de la réalisation des objectifs associés à la politique internationale est peu renseigné.** L'UCA s'est dotée d'une palette d'indicateurs pour le suivi de l'activité d'internationalisation (nombre d'accords signés renouvelés ou dénoncés, part du nombre de conventions par composante, nombre de diplômes communs, nombre de cours en anglais, nombre de professeurs invités, part mondiale des publications, etc.). Toutefois la création récente de l'établissement ne permet pas encore d'exploiter ces indicateurs sur plus de deux années et donc d'évaluer la trajectoire de la politique internationale ainsi que l'adéquation avec les moyens qui lui sont consacrés.

**La politique de mobilité doit être renforcée.** Le comité relève une baisse des flux de mobilité entrante étudiante<sup>157</sup> et un différentiel entre les mobilités entrantes et sortantes<sup>158</sup> lequel pourrait être atténué par la prise en compte de l'ensemble des mobilités et pas uniquement des mobilités encadrées. **Le comité recommande de mettre en place des actions de soutien plus marquées aux mobilités sortantes individuelles afin d'éviter de voir un déséquilibre se renforcer.** Afin de valoriser les expériences réalisées à l'international par les étudiants et de contribuer à accroître l'intérêt pour cette expérience chez un plus grand nombre d'étudiants, il est suggéré de renforcer l'analyse de l'expérience de mobilité et de conforter les actions de communication relatives à ces différentes expériences. Par ailleurs, **le comité suggère à l'établissement de renforcer l'offre de formation à distance et tout autre usage d'outils et de services numériques pour développer la e-mobilité.**

---

<sup>156</sup> RAE, p.49.

<sup>157</sup> RAE, p. 50

<sup>158</sup> 4 500 étudiants en mobilité entrante, 1 800 en mobilité sortante.

## Conclusion

La fusion des deux universités clermontoises est indéniablement un succès, reconnu aussi bien par la communauté universitaire elle-même que par l'ensemble des partenaires de l'UCA. L'engagement fort de l'équipe politique au service de cette transformation a permis un bon niveau d'approbation et d'appropriation. La consolidation de ce succès à moyen et long terme passera par le renforcement des capacités de pilotage de l'établissement ainsi que par la bonne définition de son modèle de subsidiarité. En outre, bien que déjà perceptible aux échelles régionale et nationale, la visibilité de l'UCA à l'échelle internationale est à conforter par la mise en œuvre d'une véritable stratégie d'internationalisation.

Au terme de la période de référence observée dans le cadre de cette évaluation (2017-2020), l'université Clermont Auvergne est une université de rang métropolitain, pluridisciplinaire, généraliste à spectre large incluant le domaine de la santé et associant l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherche clermontois, le CHU mais aussi les organismes de recherche. Chef de file de la coordination territoriale, l'UCA apparaît comme un acteur mais aussi un partenaire incontournable des développements scientifiques et socio-économiques, aussi bien à l'échelle de la métropole de Clermont-Ferrand qu'à celle de l'académie d'Auvergne. Ce positionnement permet au pôle universitaire clermontois de peser dans le périmètre de la nouvelle Région Auvergne-Rhône-Alpes vis-à-vis des deux autres pôles universitaires que sont Lyon et Grenoble, même si sa visibilité et son attractivité sont à renforcer.

La politique d'ancrage territorial est un des marqueurs de la stratégie de développement de l'établissement qui se caractérise par un portage politique fort et des dispositifs de mise en œuvre opérationnels efficaces et reconnus par les collectivités territoriales de l'ancienne région Auvergne. Au niveau de la nouvelle Région Auvergne-Rhône-Alpes, la politique de partenariat est encore en construction bien que de nombreuses actions aient déjà été menées (SRESRI, CPER, mise en place de processus de gouvernance croisée), ce qui a très vite permis d'intensifier les spécificités thématiques de chacun des sites universitaires régionaux.

Le projet d'I-Site CAP 20-25, labellisé début 2017, est un levier de déploiement de la stratégie de l'UCA et de ses partenaires à travers notamment la définition de quatre challenges scientifiques structurants qui permettent d'identifier le caractère différenciant du site clermontois. Au-delà de la volonté de conforter la dynamique de développement avec les partenaires académiques, les collectivités territoriales et le monde de l'entreprise, principalement du périmètre auvergnat, l'I-Site a pour ambition de conforter le positionnement international de l'UCA par la création d'un établissement expérimental ou université-cible, intégrant et regroupant notamment la quasi-totalité des formations d'ingénieurs de la métropole clermontoise. Cet établissement a aussi pour objectif de simplifier l'organisation de l'ESRI au niveau de la métropole de Clermont-Ferrand par une plus grande intégration des partenaires et une rationalisation des instances ou des structures. Bien que le processus de fusion semble avoir été bien assimilé par la communauté universitaire, la réalisation impérative de cet objectif (évaluation de l'I-Site en 2021 par le jury international) reste un défi en termes d'appropriation de ce nouvel établissement dont les statuts ont été validés début 2020.

L'organisation institutionnelle interne de l'UCA s'appuie principalement sur les composantes de formation (UFR, facultés, IUT, INSPE et écoles doctorales) et les unités de recherche dont les périmètres respectifs n'ont pas été impactés par la fusion des deux universités clermontoises à l'exception des deux IUT qui devraient prochainement fusionner. L'ensemble de ces composantes ainsi que les unités de recherche sont répartis dans des collègius dont les prérogatives ne sont pas claires au regard des processus décisionnels et d'allocation des moyens qui ont été mis en place et qui ont déjà fait l'objet d'ajustements successifs. La subsidiarité reste un élément à consolider dans la perspective de transformation des collègius en instituts qui, pour certains, auront des prérogatives fortes. On peut mentionner par exemple l'institut d'ingénierie, future établissement-composante regroupant les écoles d'ingénieurs et disposant d'une personnalité morale et juridique.

La structuration administrative de l'établissement a été organisée autour de neuf directions rattachées à la direction générale des services, auxquelles il faut ajouter trois services internes ainsi que des services mutualisés dont une partie est portée par l'UC2A. Cette organisation qui s'appuie sur des services centralisés et très professionnalisés sera amenée à évoluer dans le cadre de la construction de l'université-cible dans une logique de lisibilité, de simplification et d'articulation plus explicite avec l'organisation politique. Pour réussir cette transition, l'établissement devra impérativement mener une évaluation préalable de son mode de fonctionnement administratif post-fusion.

L'UCA n'est pas encore en mesure de définir une politique de gestion pluriannuelle des moyens. La culture d'allocation des ressources fondée, entre autres, sur des schémas directeurs ou des contrats d'objectifs et de moyens est peu développée. Les schémas directeurs sont insuffisamment et inégalement engagés et les contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes qui avaient été initialement prévus n'ont pas été mis en œuvre. La capacité de pilotage de l'établissement doit être confortée, même si le nouveau service d'appui au pilotage en charge du contrôle de gestion fournit maintenant des données, indicateurs et tableaux de bord et est en mesure de produire des premières analyses de coûts-complets relatifs à des activités ou à des structures. Si le renforcement de la capacité de pilotage est essentiel pour la conduite des évolutions à horizon 2021, il conviendra de l'inscrire de manière plus explicite dans une démarche qualité globale, en lien notamment avec la mise à niveau d'un système d'information adapté aux besoins de l'établissement.

La situation budgétaire de l'université est en passe d'être maîtrisée après un premier exercice difficile en 2017. Des mesures drastiques de redressement ont été mises en œuvre notamment par la maîtrise des dépenses relatives à la masse salariale, via l'installation d'un meilleur suivi de celle-ci, la diminution des dépenses de fonctionnement, le report de certaines opérations immobilières et la négociation de nouveaux marchés. La question de la soutenabilité des engagements de l'établissement, notamment en matière d'investissement pluriannuel, reste toutefois d'actualité dans le nouveau périmètre de l'université-cible. Le dialogue de gestion avec les structures internes de l'établissement se réduit à un modèle d'allocation basé sur la reconduction des dotations historiques ou sur une contribution à l'équilibre pour les composantes qui disposent d'un bon potentiel de ressources propres. La perspective de l'université cible et le renforcement annoncé des prérogatives des instituts qui feront suite aux collègius offrent l'opportunité à l'établissement de revisiter les modalités d'allocation des moyens.

Au-delà de son potentiel scientifique et humain, le succès de la fusion résulte en grande partie de la qualité du dialogue interne et du dialogue social menés sous l'impulsion d'une équipe de direction très engagée dans le chantier de fusion.

## 1 / Les points forts

- Ancrage territorial fort caractérisé par un niveau remarquable de partenariats avec les collectivités territoriales, un rôle moteur vis-à-vis de l'ensemble des partenaires académiques et du monde socio-économique et s'appuyant sur une organisation interne dédiée.
- Capacité à construire le projet d'I-Site en cohérence avec la stratégie d'établissement.
- Forte implication et disponibilité de la gouvernance vis-à-vis de la communauté universitaire caractérisées entre autres par un dialogue social de qualité et qui se traduit par une bonne adhésion interne.
- Une conduite du processus de fusion réussie qui se traduit par une bonne acceptabilité des personnels de l'UCA.
- Une stratégie solide de formation initiale, intégrant opportunément la mise en œuvre des réformes telles que la loi ORE ou la réforme des études de santé.
- Une réflexion bien menée sur la transformation des pratiques d'enseignement et de l'ingénierie pédagogique avec des infrastructures de qualité et des personnels bien formés.
- Une gouvernance bénéficiant d'un service d'appui au pilotage professionnalisé et efficace.

## 2 / Les points faibles

- Une articulation entre gouvernance politique et administrative perfectible.
- Une évaluation du fonctionnement administratif insuffisamment menée à son terme notamment sur les structures d'organisation intermédiaires.
- Un pilotage et une organisation de la vie étudiante insuffisamment structurés, insuffisance partiellement compensée par le portage de la vie étudiante par l'UC2A.
- Une stratégie et un pilotage transversal de la politique du numérique inexistant.

- Une politique de formation continue peu marquée et dispersée.
- Un faible portage politique des relations internationales au niveau de l'établissement.
- Une priorité RSE peu explicite au niveau de l'établissement dont les objectifs sont incomplets et dont le portage est dispersé.
- Une politique de communication insuffisamment mise au service de la stratégie de l'établissement.
- Une démarche qualité des formations encore embryonnaire.

### 3 / Les recommandations

- Préciser les règles de subsidiarité à tous les niveaux de l'organisation interne ainsi que les transferts de compétences et le mode d'allocation des moyens en prévision de l'université-cible.
- Poursuivre les travaux sur la soutenabilité du modèle économique du futur établissement expérimental.
- Construire une politique numérique transversale de l'établissement, en particulier rédiger et prioriser un portefeuille pluriannuel de projets et qualifier les moyens associés.
- Développer les ambitions d'une politique de vie étudiante propre à l'établissement à partir d'une gouvernance resserrée et d'une équipe administrative coordonnée.
- Consolider une politique d'établissement en matière de formation continue.
- Définir une stratégie et une politique de relations internationales à l'échelle de l'établissement au-delà des partenariats existants.
- Mieux affirmer la politique documentaire au service de la formation.
- Développer les synergies de Clermont Auvergne Innovation vis-à-vis des autres acteurs de la valorisation, notamment la direction de la recherche et de la valorisation.
- Affirmer le caractère différenciant de l'activité de recherche en lien avec les challenges de l'I-Site.

## Liste des sigles

### A

- AIPU Association internationale de pédagogie universitaire  
 AMUE Agence de mutualisation des universités et établissements

### B

- BAIP Bureau d'aide à l'insertion professionnelle  
 Biatts Personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques  
 BU Bibliothèque universitaire

### C

- CA Conseil d'administration  
 CAC Conseil académique  
 CAF Capacité d'autofinancement  
 CAI Clermont Auvergne Innovation  
 CAP 3S Comité d'animation et de suivi de la politique scientifique de site  
 CCSTI Centre de culture scientifique, technique et industrielle  
 CDC Conseil des directeurs de composantes  
 CDD Contrat à durée déterminée  
 CÉA Conseil des établissements associés  
 CESER Conseil économique, social et environnemental régional  
 CFVU Commission de la formation et de la vie universitaire  
 CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail  
 CCLC Centre de lutte contre le cancer  
 CHU Centre hospitalier universitaire  
 CNRS Centre national de la recherche scientifique  
 COM Contrat d'objectifs et de moyens  
 Comue Communauté d'universités et établissements  
 COS Comité d'orientation de site  
 CPER Contrat de plan État-Région  
 CPGE Classes préparatoires aux grandes écoles  
 CRBSP Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique  
 Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires  
 CT Comité technique  
 CVEC Contribution de vie étudiante et de campus

### D

- DAJI Direction des affaires juridiques et institutionnelles  
 DCSTI Direction de la culture scientifique, technique et industrielle  
 DFB Direction des finances et du budget  
 DGS Direction générale des services  
 DGSA Direction générale des services adjointe  
 DIL Direction de l'immobilier et de la logistique  
 DIRD Dépense intérieure de recherche et développement  
 DOB Débat d'orientation budgétaire  
 DOR Dialogue objectifs et ressources  
 DOSI Direction opérationnelles des systèmes d'information  
 DRCl Direction de la recherche clinique et de l'innovation  
 DRH Direction des ressources humaines  
 DRI Direction des relations internationales  
 DRV Direction de la recherche et de la valorisation  
 DUT Diplôme universitaire de technologie  
 DVU Direction de la vie universitaire

### E

- EA Équipe d'accueil  
 ED École doctorale  
 EPST Établissement public à caractère scientifique et technologique

ERP Établissement recevant du public  
 ESACM École supérieure d'art de Clermont Métropole  
 ESC École supérieure de commerce  
 ESR Enseignement supérieur et recherche  
 ETP Équivalent temps plein

## F

FDR Fonds de roulement  
 FERDI Fondation pour les études et recherches sur le développement International  
 FSDIE Fond de solidarité au développement des initiatives étudiantes

## H

HDR Habilitation à diriger des recherches

## I

IADT Institut d'Auvergne de développement des territoires  
 IAE Institut d'administration des entreprises  
 IFSI Institut de formation en soins infirmiers  
 INP Institut national polytechnique  
 Inra Institut national de recherche agronomique  
 Inrae Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement  
 Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale  
 INSPE Institut national supérieur du professorat et de l'éducation  
 IPPA Ingénierie pédagogique et production audiovisuelle  
 Irstea Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture  
 Isima Institut supérieur d'informatique, de modélisation et de leurs applications  
 I-Site Initiative Science, Innovation, Territoires, Economie  
 IUT Institut universitaire de technologie

## L

LAS Licence avec accès santé

## M

MCF Maître de conférences  
 Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation  
 MVE Maison de la vie étudiante

## N

NCU Nouveau cursus à l'université

## O

ORE Orientation et réussite des étudiants

## P

PACIO Pôle accueil, information, orientation  
 PEEC Programme efficacité énergétique des campus  
 PIA Programme d'investissements d'avenir  
 PPI Programme pluriannuel d'intervention  
 PR Professeur des universités  
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur  
 PU-PH Professeur des universités – praticien hospitalier

## R

RH Ressources humaines  
 RSE Responsabilité sociale et environnementale

## S

SAPCG	Service d'appui au pilotage en charge du contrôle de gestion
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SDEP	Schéma directeur énergie et patrimoine
SDVE	Schéma directeur de la vie étudiante
SGPI	Secrétariat général pour l'investissement
SI	Système d'information
SIP	Soutien à l'innovation pédagogique
SRESRI	Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives

## U

UCA	Université Clermont Auvergne
UC2A	Université Clermont Auvergne et Associés
UCBL	Université Claude Bernard Lyon 1
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UGA	Université Grenoble Alpes
UMR	Unité mixte de recherche
USBM	Université Savoie Mont-Blanc

# Observations du Président



**Cabinet de la Présidence**  
49 boulevard François Mitterrand,  
CS60032  
63000 Clermont-Ferrand  
Tél. 04 73 40 61 80  
[www.uca.fr](http://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 territoriale

Clermont-Ferrand, le 25 juin 2020

N/Réf. : MB/CN/ n°2020 – 63

Affaire suivie par : Céline NEBOUT (04 73 40 61 80 – [Celine.NEBOUT@uca.fr](mailto:Celine.NEBOUT@uca.fr))

J'ai bien reçu communication du rapport définitif de l'évaluation de l'Université Clermont Auvergne (UCA), pour la période 2017-2020. Au nom de l'établissement, je tiens à remercier le comité d'évaluation pour le climat constructif dans lequel s'est déroulée la visite sur site ainsi que pour les analyses et les recommandations contenues dans le rapport, qui constitueront la base sur lequel construire notre prochain contrat et projet quinquennal.

Je suis heureux que le comité d'évaluation ait jugé positivement la trajectoire et le positionnement institutionnel et stratégique de l'UCA. Le fait que « la fusion des deux Universités clermontoises » et la création de l'UCA soient considérées par le comité HCERES comme « indéniablement un succès, reconnu aussi bien par la communauté universitaire elle-même que par l'ensemble des partenaires de l'UCA » (p. 41) est, nous semble-t-il, un atout important au moment d'aborder une nouvelle étape dans le processus de structuration du site, avec la transformation de l'UCA en établissement public expérimental (EPE) qui intégrera un nouvel Institut national polytechnique ayant le statut d'établissement-composante. La « bonne capacité de l'établissement à se projeter stratégiquement et à suivre sa trajectoire » (p. 9), qui explique la réussite de « la conduite du processus de fusion » (p. 42), constituera un élément-clé de la réussite de ce nouveau projet. De même, le rapport souligne que « le projet d'I-SITE est bien articulé à la stratégie de l'établissement » et qu'il joue clairement le rôle de « catalyseur du renforcement du positionnement institutionnel de l'UCA, plus particulièrement aux échelles régionale et internationale » (p. 8) : ce constat rejoint en effet notre souci constant de mettre l'I-SITE au service de la stratégie de développement, de rayonnement et de différenciation de l'Université et, plus largement, du site clermontois d'enseignement supérieur et de recherche. La mise en œuvre des statuts du nouvel EPE devrait permettre, dès l'automne 2020, de rapprocher et, parfois même de fusionner, les structures opérationnelles de l'Université, du site et de l'I-SITE, conformément à la recommandation du HCERES – ce qui devrait à la fois simplifier les procédures et faciliter l'appropriation du projet stratégique de l'établissement, appuyée sur l'I-SITE, par l'ensemble de la communauté universitaire.

Le rapport d'évaluation souligne un certain nombre de points forts sur lesquels l'établissement pourra s'appuyer pour le déploiement de son prochain projet d'établissement : le pilotage de l'offre de formations et de l'innovation pédagogique (p. 26-28), l'efficacité d'un service d'appui au pilotage professionnalisé (p. 19), un « fort engagement » dans une politique immobilière tournée vers la transition énergétique (p. 22)... Il relève également la capacité de la

Université Clermont Auvergne  
49 Boulevard François Mitterrand  
63000 Clermont-Ferrand

gouvernance de l'UCA à partager son projet d'établissement, aussi bien au sein de sa communauté qu'auprès de ses partenaires. Ce constat est, en interne, lié à la qualité du dialogue social, également soulignée par le comité (p. 17), ainsi qu'à une vie institutionnelle dense, qui permet d'associer les différentes instances (conseils statutaires, réunions des directeurs de composantes et de structures de recherche) à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie d'établissement (p. 18). Ce mode de gouvernance, qui contribue « à l'appropriation de la stratégie de l'établissement » (p. 16), explique aussi que la politique relative aux personnels, positionnée par l'établissement comme « un levier majeur dans la mise en œuvre opérationnelle de son projet stratégique » (p. 19), donne lieu à un « bilan sans conteste positif » (p.20) – ce dont je me réjouis. Quant à la politique de partenariats conduite aussi bien avec les autres acteurs institutionnels de l'enseignement supérieur et de la recherche (établissements, organismes, CROUS) qu'avec les collectivités territoriales et le monde socio-économique dans sa diversité, elle constitue le socle d'un ancrage territorial qui arrive en bonne place dans les points forts relevés par l'évaluation (p. 42) et qui constitue un « marqueur fort » (p. 26) de l'identité de l'établissement et de son projet stratégique.

Le rapport d'évaluation fait également apparaître des points faibles. Certains d'entre eux nous semblent discutables, dans la mesure où ils renvoient à des domaines qui sont en fait davantage portés à l'échelle du site que par l'établissement. Dans une logique de subsidiarité, il est donc normal que l'établissement déploie, sur son périmètre, la stratégie à laquelle il a fortement contribué (compte tenu de son poids sur le site) à l'échelle du site – et n'en définit pas une autre. Ainsi, si la « gouvernance de la recherche » est, à l'échelle de l'UCA, « effective mais incomplète » (p. 24), c'est parce qu'elle est bien intégrée et solidement pilotée à l'échelle du site : le rapport HCERES de la coordination territoriale *Université Clermont Auvergne & Associés* a ainsi mentionné, parmi les points forts de celle-ci, « une stratégie scientifique de site pilotée et actualisée, articulée avec les ressources et les enjeux du territoire ». L'actualisation de cette stratégie de site, effectuée courant 2019, a bien permis de dégager des grands axes thématiques différenciants, articulés avec ceux de l'I-SITE : la recommandation émise par le comité a donc d'ores et déjà été suivie. Le même type d'objection peut être opposé à la stratégie de vie universitaire, sévèrement jugée dans l'évaluation de l'établissement (« un pilotage et une organisation de la vie étudiante insuffisamment structurés »), alors que le rapport HCERES de la coordination territoriale en faisait un point fort, en des termes assez élogieux : « une vie universitaire riche et coordonnée, qui s'appuie sur des services mutualisés engagés et une forte synergie avec le CROUS ».

Le comité a relevé d'autres points faibles qui, selon nous, renvoient plus à des problèmes de présentation (dans le rapport d'auto-évaluation de l'établissement ou sur d'autres supports dont le comité a pris connaissance) qu'à de réels problèmes de fond.

C'est le cas de la démarche qualité des formations, considérée comme « embryonnaire » (p. 43), alors même que l'UCA en a fait une priorité de sa politique de formation, qu'une vice-présidence y a été dédiée dès la création de l'établissement et qu'un certain nombre d'actions structurantes ont été engagées et ont abouti : systématisation des conseils de perfectionnement, de l'évaluation des formations et des enquêtes d'insertion à un an, certification qualité de notre Observatoire des Formations et du Devenir des Etudiants (OFDE)...

Il en va de même pour la « priorité RSE », jugée « peu explicite au niveau de l'établissement » alors même que de nombreux chantiers ont été engagés dans ce domaine : on peut notamment relever l'Eco-campus des Cézeaux, considérée comme une « réalisation exemplaire » par le rapport HCERES de la coordination territoriale, le plan de mobilité d'établissement ou encore un schéma directeur handicap particulièrement ambitieux.

La politique documentaire fait l'objet d'un jugement définitif (« L'établissement ne s'est pas doté d'une politique documentaire globale », p. 41), alors même que la Bibliothèque universitaire met en œuvre cette stratégie globale, dans le cadre d'un projet quadriennal de service qui a été élaboré en relation étroite avec la gouvernance. La BU joue également un rôle moteur dans le projet de *learning centre*, qui sera le levier pour la politique de transformation pédagogique en intégrant étroitement la politique de documentation au service de cette transformation.

Enfin, si « l'articulation entre gouvernance politique et administrative » est considérée comme perfectible et apparaît aux yeux du comité comme un point faible de l'établissement, c'est essentiellement pour des raisons de forme (« l'organigramme général de l'établissement ne permet pas d'identifier les corrélations entre l'organigramme politique et l'organigramme administratif », p. 16) : cela ne correspond pas à la perception qu'en ont les acteurs et à la fluidité réelle qui existe entre les deux domaines de gouvernance.

Sur d'autres points, le comité d'évaluation confirme un certain nombre de faiblesses ou de processus non complètement aboutis que le rapport d'auto-évaluation avait signalés ou suggérés. La majeure partie de ses recommandations font d'ailleurs d'ores et déjà l'objet de réflexions et travaux en vue de la mise en place de l'Université expérimentale au 1<sup>er</sup> janvier 2021. Les analyses du comité seront donc très utiles pour faire aboutir ces chantiers, dont cinq me paraissent particulièrement importants.

- Le travail, engagé depuis plusieurs mois, sur la mise en œuvre du principe de subsidiarité dans la gouvernance de l'établissement et de la déconcentration administrative, nourri de l'analyse des limites des actuels collègiiums, doit pouvoir s'appuyer sur les futurs instituts pour fluidifier les processus de décision et simplifier l'administration de l'Université expérimentale qui prendra la suite de l'UCA au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

- Le schéma directeur du numérique, dont la réflexion a été engagée au cours du présent contrat d'établissement, devra être rapidement finalisé, afin de pouvoir dégager une stratégie globale, intégrant l'ensemble des usages du numérique (pour la formation, la recherche, la vie étudiante, l'administration) et susceptible de s'étendre à l'ensemble du site universitaire.

- La politique de formation continue, qui a connu une croissance constante au cours de l'actuel contrat, doit s'inscrire dans une stratégie plus globale qui, tout en respectant les prérogatives des composantes, permette de développer cette activité dans les domaines où elle reste encore embryonnaire et d'adapter l'offre de formation aux besoins réels du monde socio-économique et du public de formation continue dans sa diversité (notamment par l'approche compétences).

- La politique de relations internationales, dont le comité confirme l'efficacité et la dynamique, doit s'appuyer sur une vision stratégique plus affirmée, notamment dans le champ de la recherche où un travail est engagé pour évaluer chacune de nos conventions avec nos partenaires internationaux et pour développer des partenariats stratégiques, en s'appuyant notamment sur les thématiques de CAP 20-25 et sur la dynamique enclenchée autour du projet d'Université européenne, déposé après la visite du site du comité HCERES.

- La politique de valorisation et d'innovation de l'Université doit trouver dans sa nouvelle filiale, Clermont Auvergne Innovation (CAI), un outil privilégié pour structurer encore davantage les partenariats avec le monde socio-économique et réaffirmer le rôle de l'Université dans le développement économique et social de ses territoires. Les points de vigilance, mentionnés dans le rapport (p. 37-38), renvoient au fait que cette filiale est de création récente (2019) et qu'elle n'était pas encore totalement opérationnelle au moment de la visite du comité (janvier 2020). CAI est bien un outil au service de la stratégie de la future Université expérimentale, et la synergie doit être totale entre la gouvernance politique et administrative de l'Université et le pilotage de cette société, dont l'Université est d'ailleurs le principal actionnaire : c'est d'ailleurs l'enjeu de la convention entre l'UCA et CAI, qui est en cours de finalisation et sera signée dans quelques semaines.

Au nom de l'ensemble de la gouvernance de l'établissement, je remercie une fois encore le comité d'évaluation HCERES pour la densité de son rapport, la richesse de ses analyses et la pertinence de ses recommandations, à un moment où l'UCA et le site clermontois entrent dans une nouvelle phase, décisive, de sa dynamique et de son développement.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, mes bien cordiales salutations.

Le Président de l'Université Clermont Auvergne,



Mathias BERNARD

Université Clermont Auvergne  
49 Boulevard François Mitterrand  
63000 Clermont-Ferrand

## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Clermont Auvergne a eu lieu du 21 au 23 janvier 2020. Le comité d'évaluation était présidé par Monsieur **Dean LEWIS**, professeur des universités (électronique) et administrateur provisoire de l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation de Bordeaux ; ancien vice-président du conseil académique et ressources humaines de l'université de Bordeaux ; ancien vice-président du conseil scientifique, ancien vice-président du conseil d'administration, ancien président de l'université Bordeaux I.

Ont participé à cette évaluation :

Madame **Sylvie BASTUJI-GARIN**, professeur des universités - praticien hospitalier (PU-PH) à l'université Paris-Est.

Madame **Elodie BRIENT-LITZLER**, responsable du développement de l'innovation et des technologies pour les sciences de la vie et la technologie médicale, direction des applications de la recherche et des relations industrielles de l'Institut Pasteur ;

Madame **Mariane DOMEIZEL**, professeure (chimie de l'environnement) et vice-présidente déléguée au développement durable, Aix-Marseille Université ;

Madame **Cécile GOÏ**, professeure des universités en sciences de l'éducation et de la formation, vice-présidente en charge de la formation et de la vie universitaire de l'université de Tours ;

Monsieur **Clément HAAG**, étudiant (droit) et vice-président étudiant d'Avignon Université ;

Monsieur **Didier PAQUELIN**, professeur titulaire de la Chaire de leadership en enseignement sur la pédagogie de l'enseignement supérieur, université Laval (Québec) ; vice-président en charge de la prospective de la Fédération inter-universitaire enseignement à distance (FIED) ;

Monsieur **Olivier PERLOT**, professeur agrégé (mathématiques), ancien vice-président Université numérique, ancien vice-président délégué aux technologies de l'information et de la communication de l'université de Reims Champagne-Ardenne, co-fondateur et secrétaire de l'association des vice-présidents numériques ;

Madame **Monique RONZEAU**, présidente de l'Observatoire national de la vie étudiante, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, ancienne secrétaire générale de la Chancellerie des universités de Paris ;

Madame **Christelle ROY**, directrice de recherche au CNRS (physique subatomique à haute énergie), vice-présidente Stratégies et développements de l'université de Strasbourg, ancienne directrice de l'Institut pluridisciplinaire Hubert Curien, ancienne vice-présidente recherche et formation du pôle de compétitivité Alsace BioValley.

Monsieur **Philippe THIARD**, conseiller scientifique, et Madame **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.



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

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

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

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

