

### Avis du Hcéres

Sur le suivi des recommandations formulées à l'occasion de l'évaluation de la sortie d'expérimentation de l'établissement public expérimental Université Côte d'Azur

À la date du 15 décembre 2023, l'Université de Côte-d'Azur (UniCA) a transmis au Hcéres un dossier de suivi des recommandations expresses émises par le comité d'experts en charge de l'évaluation de sortie d'expérimentation de cet établissement public expérimental (rapport publié par le Hcéres le 31 janvier 2023). Ce dossier, d'une grande précision, comprend 60 documents qui rendent compte de l'importance du travail effectué au cours de l'année 2023 pour engager une transformation pérenne et structurée du pilotage de l'établissement sur la base des trois recommandations de l'évaluation qui conditionnent, du point de vue du Hcéres, la sortie de l'expérimentation et la création d'un grand établissement.

La présente note constitue l'avis du Hcéres sur la manière dont ces recommandations ont été prises en compte et précise si les résultats obtenus et attendus dans le cadre des mesures adoptées sont de nature à lever les réserves que l'évaluation avait conduit à formuler.

### **Recommandation expresse relative la coordination budgétaire prévue à l'article 28 des statuts de l'établissement public expérimental**

L'UniCA a adopté au printemps 2023 une lettre d'orientation budgétaire détaillée qui présente les options politiques majeures de construction du budget 2024, ainsi que les principales variables endogènes et exogènes d'évolution du périmètre financier de l'activité. Les grands projets de l'établissement y sont listés, leur impact budgétaire évalué et certaines modalités d'intégration des établissements-composantes à la stratégie poursuivie sont précisées. L'ensemble est accompagné par deux scénarii financiers robustes qui permettent de prendre en compte la soutenabilité budgétaire des choix, position difficile au regard des limites que peuvent présenter les financements pérennes, dès lors que ces derniers ne s'accompagnent pas d'une dynamique suffisamment affirmée des ressources propres. À cet égard, si les évolutions que l'établissement projette pour ces dernières correspondent à une approche prudentielle tout à fait compréhensible, elles peuvent aussi être vues comme excessivement modestes (4,6 % entre 2023 et 2024 puis 1,7 % entre 2025 et 2026), ce qui explique que la capacité d'autofinancement de l'établissement pourrait rapidement s'en trouver affaiblie.

Cet exercice de prospective et de cadrage des grands choix budgétaires est situé à un moment opportun du calendrier, en ce qu'il permettra de dérouler par la suite les dialogues de gestion avec les composantes et les établissements-composantes, de préparer la campagne d'emploi et ses arbitrages, puis d'arrêter les projets de budget – de l'établissement et des établissements-composantes –, les documents budgétaires prévisionnels étant soumis, pour finir, au vote des instances concernées.

Comme le demandait le rapport d'évaluation du Hcéres précité, l'exercice de consolidation du budget de l'établissement expérimental sur l'ensemble du périmètre que représentent les composantes universitaires et les établissements-composantes a été réalisé et présenté à l'occasion du vote du budget initial. Il conviendra, par la suite, d'intégrer ces éléments d'information dès la lettre d'orientation budgétaire et d'en tirer tous les enseignements stratégiques. Pour tenir cet objectif, l'université gagnera à construire, sur la base de ces données de consolidation, des indicateurs pertinents pour mesurer le degré d'intégration stratégique de ses établissements-composantes. À travers le poids des financements directs (inscrits au budget de l'établissement expérimental) et des financements indirects (inscrits au budget des établissements-composantes), il

pourrait être envisagé de mesurer l'importance, tant en structure qu'en dynamique, des projets issus de l'alignement stratégique de l'université et de ses établissements-composantes. Une telle information, dès lors qu'elle ferait l'objet d'un suivi systématique, serait de nature à orienter la stratégie de l'établissement et à dynamiser ses projets.

Par ailleurs, bien que la recommandation expresse en ait souligné l'intérêt, la lettre d'orientation budgétaire de l'université et le budget prévisionnel n'intègrent pas clairement, dans les documents transmis, les indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la stratégie (indicateurs et jalons du contrat, ainsi que du projet d'établissement notamment). Ceux-ci ne sont donc pas pleinement utilisés pour objectiver les choix qui président à l'orientation budgétaire, même si l'on peut espérer qu'ils figurent sans doute au projet annuel de performance de l'établissement (PAPET), tel qu'il doit être adopté à l'occasion du vote du budget, ce document n'ayant toutefois pas été transmis au Hcéres. Ce point particulier méritera d'être pris en compte à l'avenir, car il permettra de construire le budget et de fonder les orientations budgétaires sur les éléments les plus structurants de la politique de l'établissement. Il offrira également des possibilités supplémentaires de partage des choix avec les communautés, comme l'évaluation le recommandait également.

**Sur la base des documents transmis par l'établissement et de l'analyse précédente, le Hcéres estime que cette recommandation expresse a été globalement suivie d'effet, mais qu'il conviendra de poursuivre le perfectionnement du dispositif mis en place, sur la base des préconisations formulées ci-dessus.**

### **Recommandation expresse relative à la coordination de la politique des ressources humaines (RH), prévue à l'article 29 des statuts de l'établissement public expérimental.**

À partir de plusieurs démarches existantes qui correspondent à des actions construites dès 2020, (démarche de labellisation HRS4R engagée avec l'Observatoire de Côte d'Azur, plan d'action triennal relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, politique du handicap...), voire dès 2018 pour la prévention des violences sexistes et sexuelles, l'établissement a construit au printemps 2023, en associant ses établissements-composantes, une feuille de route RH alignée sur son projet stratégique et structurée autour de 3 axes (axe 1 : attirer et recruter ; axe 2 : développer les compétences et révéler les talents ; axe 3 : engager et fidéliser par l'accompagnement). Celle-ci a servi de matrice à l'élaboration d'un schéma directeur RH ambitieux, adopté à l'automne 2023 par les instances de l'université (CSA, CA) et de ses établissements-composantes.

Le périmètre de ce schéma directeur est large, comme le suggérait la recommandation expresse formulée lors de l'évaluation, puisqu'il inclut notamment un volet GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), tout en spécifiant clairement les domaines sur lesquels la politique RH intégrée n'est pas envisagée, du fait des prérogatives des établissements-composantes (rémunération des contractuels ; régimes indemnitaires des personnels enseignants-chercheurs, enseignants et BIATSS ; dispositif d'intéressement des personnels ; lignes directrices de gestion propres à chaque ministère et à chaque établissement). La dimension politique de ce volet GPEC est soulignée, à travers des objectifs clairement affichés (priorité donnée aux repyramidages d'emplois, cibles de structuration de l'emploi entre titulaires et contractuels, ciblage des publications d'emplois sur les disciplines en tension, projet de mettre en place un référentiel de

compétences à l'horizon 2026-2028...). Par contre, son articulation au projet académique de l'établissement n'est pas encore pleinement établie : il conviendra de rendre cette dimension effective car elle est la plus structurante, du point de vue du Hcéres, de la stratégie RH que l'établissement entend construire. Quant à sa dimension prévisionnelle, elle n'est qu'esquissée et méritera d'être prolongée par des projections de données au-delà de l'année en cours.

Le plan d'actions induit par ce schéma directeur est convenablement détaillé, même s'il faudra probablement prévoir la rédaction de fiches-actions pour un meilleur suivi. Des indicateurs de mise en œuvre sont prévus, dont des bilans réguliers impliqueront un investissement important de la part de l'établissement. Plusieurs enquêtes de satisfaction sont annoncées, dont la réalisation doit être encouragée, car les dispositifs qualitatifs établis pour l'accompagnement des personnels nécessiteront de les confronter à des retours d'expérience. Une revue annuelle de la mise en œuvre du schéma est intégrée d'emblée au cadre de pilotage et devra, comme l'établissement l'envisage, prendre une forme synthétique (bilan annuel des avancées) pour être pleinement efficace. Elle gagnera également à déboucher, le cas échéant, sur un rapport social unique d'établissement consolidant les approches et les données de l'université et de ses établissements-composantes.

Enfin, ce schéma directeur inclut plusieurs actions qui intéressent directement deux des établissements-composantes de l'université – au-delà des plans d'action et des démarches déjà citées –, tels qu'un plan de développement des compétences mutualisé, l'encouragement à la préparation d'une HDR pour les enseignants-chercheurs de la Villa Arson, la création de chaires d'excellence et de chaires professeurs juniors avec l'Observatoire, etc. Toutefois, le cadre de programmation gagnerait à mieux préciser, à travers une annexe ou un tableau de suivi spécifique, celles des actions qui impliquent directement, dans le périmètre de leur déploiement, les établissements-composantes de l'université, ainsi que les modalités précises d'implication de ces dernières. Sur ce même sujet, il conviendra de prévoir rapidement l'intégration du Pôle National Supérieur de Danse (PNSD) à ce schéma directeur des ressources humaines.

**Sur la base des documents transmis par l'établissement, le Hcéres estime que cette recommandation expresse a été très sérieusement prise en compte et que les actions envisagées sont de nature à faire monter en qualité la politique RH de l'établissement, comme celle de ses établissements-composantes.**

### **Recommandation expresse relative à la formalisation des relations avec les entités qui composent l'EPE**

Cette recommandation expresse comportait trois volets :

- Faire aboutir les délégations de compétences prévues à l'article 24 des statuts de l'établissement expérimental dans les domaines de la politique culturelle et de la politique des sciences de la terre et de l'univers, respectivement à la Villa Arson et à l'Observatoire de la Côte d'Azur ;
- Modifier les statuts de l'université pour tenir compte de l'intégration de l'IFMK (Institut de formation en masso-kinésithérapie) en tant que composante interne de l'université ;
- Achever la mise en place des conventions avec les organismes de recherche et formaliser les modalités de fonctionnement avec les autres établissements-

composantes de l'université, ce point ne concernant plus que le PSND, récemment intégré, l'ERACM (École régionale des acteurs de Cannes et de Marseille) ayant fait le choix de demander à sortir de l'établissement expérimental, choix que le Hcéres considère comme justifié, l'évaluation de sortie d'expérimentation et l'évaluation intégrée prochainement publiée ayant montré l'absence de projets communs entre l'université et cet établissement-composante.

La mise en œuvre des trois volets de cette recommandation est inégale, mais cet état de fait tient pour l'essentiel au degré de complexité technique et politique, lui-même inégal, de ces trois volets.

Ainsi, l'UniCA a parfaitement fait aboutir le changement de statuts de l'IFMK (intégration comme composante interne non dérogoire, partie prenante de l'EUR HEALTHY) et en a profité pour annoncer la mise en place d'un département des disciplines de santé, qu'il conviendra de déployer effectivement pour parvenir à une meilleure articulation des composantes concernées par ce champ de formation et de recherche, en matière de stratégie d'emploi notamment.

Les conventions avec les EPST sont en place, l'établissement rappelant qu'elles ont été signées entre 2020 et 2021, selon des modalités variables propres à chacune d'elles, et qu'elles incluent parfois des avenants plus récents, comme avec le CNRS en 2022, afin de désigner l'Observatoire de Côte d'Azur en tant que tutelle référente des unités du domaine des Sciences de la terre et de l'univers, en application du protocole de subsidiarité établi entre l'université et son établissement-composante. La convention de mixité avec l'Inserm reste toutefois à actualiser, sans que cela constitue un point bloquant pour la sortie d'expérimentation.

Par ailleurs, un protocole d'accord, complémentaire à la modification des statuts de l'établissement expérimental, a été signé avec le PSND, comme demandé lors de l'évaluation de sortie d'expérimentation : celui-ci fixe un cadre assez large de collaboration entre l'université et son établissement-composante. Il conviendra de lui donner un contenu plus précis à l'occasion des dialogues de gestion et à la faveur de la participation de la direction artistique et pédagogique de cet établissement aux différents projets auxquels elle se trouvera associée (collège des écoles d'arts à mettre en place, travaux des EUR, département des arts : théâtre, musique, danse). Cette structuration autour de projets précis, comme l'est déjà le DU « danse, santé, vieillissement », est d'autant plus souhaitable qu'il conviendra de veiller à un degré d'intégration comparable de cet établissement-composante, par rapport à ce que connaissent désormais l'Observatoire de Côte d'Azur et la Villa Arson.

Enfin, s'agissant des délégations de compétences visées par la recommandation expresse, le Hcéres note que les protocoles d'accord désormais signés entre l'université et ses deux établissements-composantes fixent un cadre opérationnel précis pleinement opératoire, gage d'une subsidiarité effective. Il prend note également des engagements respectifs de l'université et de son nouvel établissement-composante qu'est le PSND, en invitant à veiller à ce que ces engagements se traduisent rapidement par une dynamique de projets réellement structurante pour l'ensemble du secteur des arts.

Il regrette toutefois que le cadre général de subsidiarité ainsi construit dépende de protocoles d'accord présentés par l'université comme de simples « conventions » qui n'offrent pas les mêmes garanties de stabilité et de pérennité juridiques qu'une délégation de compétences prise selon les termes de l'article 24 des statuts de l'EPE (décision du conseil d'administration de l'établissement, avis du comité de pilotage, etc.).

Le cas échéant, un tel fondement juridique pourrait être étudié lors de la publication des statuts du grand établissement qui succèdera à l'EPE. Cependant, dans la mesure où ces protocoles sont établis pour une durée indéterminée et où la recommandation expresse laissait ouverte la possibilité de recourir à des conventions-cadres pour parvenir aux délégations de compétences envisagées, les dispositions prises par l'université sur ce volet apportent une réponse acceptable, dès lors que les protocoles d'accord en question sont désormais ratifiés. Un suivi régulier de ce cadre de subsidiarité par les instances de l'université et des établissements-composantes devra toutefois être recherché (conseils d'administration, conseil académique), dans le but d'apprécier la qualité des résultats qu'ils permettront d'obtenir.

**Ainsi, sur la base des documents transmis par l'établissement, le Hcéres estime que cette recommandation expresse a bien été prise en compte, l'université étant parvenue à traduire dans les faits l'essentiel des préconisations de l'évaluation de sortie d'expérimentation relative à ce point d'attention.**

## **Avis final**

Le Hcéres tient à saluer la détermination avec laquelle l'Université Côte d'Azur s'est engagée dans le suivi des recommandations expresses formulées lors de l'évaluation de sortie d'expérimentation.

Cette méthode a ainsi démontré son efficacité pour accélérer les évolutions pointées comme nécessaires par l'évaluation.

Il invite l'établissement à poursuivre l'action minutieuse de pilotage opérationnel qu'impliquent les dispositions structurantes qui viennent d'être mises en place (conduite des politiques budgétaires et de ressources humaines, cadre de subsidiarité propre à l'action culturelle et à la politique scientifique dans le domaine des sciences de la terre et de l'univers).

Il recommande également d'en tirer toutes les conséquences en termes de pilotage stratégique : axes structurants de la recherche et de la formation, développement de l'interdisciplinarité et déploiement des écosystèmes territoriaux d'innovation envisagés par l'établissement, politique de l'emploi académique en lien avec la stratégie, attractivité et grands partenariats...

**À l'issue de cet exercice de suivi, le Hcéres donne un avis favorable à la sortie de l'UniCA du statut d'établissement public expérimental et à sa transformation en grand établissement. Il considère que rien ne s'oppose à ce que le ministère en charge de l'enseignement supérieur procède à la création par voie réglementaire du nouvel établissement.**

**Dans la mesure où le rapport d'évaluation de janvier 2023 comprenait à la fois des recommandations expresses à effet immédiat et des recommandations à plus long terme, le Hcéres recommande de prendre appui sur ce rapport et sur le présent avis lors de la mise au point des futurs contrats avec l'établissement.**



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

Évaluation des universités et des écoles  
Évaluation des unités de recherche  
Évaluation des formations  
Évaluation des organismes nationaux de recherche  
Évaluation et accréditation internationales



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

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

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

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