Rapport d'évaluation

Établissement d'enseignement supérieur

Université Clermont-Auvergne

Campagne d'évaluation 2025-2026

Rapport publié le 13/11/2026

Au nom du comité d'experts : **Madame Corinne Robaczewski**, professeure de droit privé et sciences criminelles, première vice-présidente Affaires institutionnelles, juridiques et partenariales à l'Université de Lille et précédemment vice-présidente formation.

Ont participé à cette évaluation, à titre d'experts :

- **Madame Valérie Autier**, docteure en biologie moléculaire, créatrice d'entreprises en santé, membre du comité d'administration de cluster et pôles de compétitivité en santé.
- **Monsieur Tarak Ben Zineb**, professeur des universités en science des matériaux à l'Université de Lorraine, anciennement directeur adjoint de Polytech Nancy.
- **Madame Géraldine Casaux-Ginestet**, professeure des universités en génie civil à l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux, actuellement responsable de la recherche à l'École Nationale de l'Aviation Civile.
- **Monsieur Frédéric Dehan**, secrétaire général de la région académique Bourgogne Franche-Comté, ancien directeur général des services de l'Université Paris-Est Créteil et de l'Université de Strasbourg ; anciennement président de l'association des directeurs généraux des services.
- **Monsieur Olivier Desplebin**, maître de conférences habilité à diriger des recherches en science de gestion et du management, vice-président Formation tout au long de la vie, Relations partenariales et Entrepreneuriat à l'Université de Rouen Normandie.
- **Monsieur Sacha Duperret**, étudiant en master d'administration publique à l'Université de Montpellier, anciennement vice-président étudiant du campus de Talence de l'Université de Bordeaux.
- **Monsieur Éric Tschirhart,** professeur en physiologie à l'Université du Luxembourg, conseiller spécial du recteur sur l'Université européenne UNIVERSEH. Ancien conseiller spécial du recteur et/ou vice-président pour le transfert de technologies et la levée de fonds, pour les affaires académiques ou encore pour le développement et l'administration de la recherche.

Les CV des experts sont disponibles à l'adresse URL suivante : https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation.

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Avis du comité

La présente évaluation de l'Université Clermont Auvergne s'inscrit dans le cadre de la campagne d'évaluation quinquennale 2025-2026. Simultanément, l'établissement public expérimental (EPE) Université Clermont Auvergne a adressé une demande de sortie d'expérimentation au ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace (MESRE) le 30 septembre 2025 et, conformément à l'ordonnance du 12 décembre 2018, le Hcéres, saisi par ce ministère, a procédé à l'évaluation de la sortie de cette expérimentation. L'évaluation conduite à ce titre s'est concentrée sur les questions de stratégie, de positionnement, d'organisation, de gouvernance et de pilotage de l'établissement.

Les calendriers d'évaluation de sortie d'expérimentation et d'évaluation quinquennale étant simultanés, l'évaluation de sortie d'expérimentation a été considérée comme partie intégrante de l'évaluation de l'Université Clermont Auvergne, et s'est concentrée sur les domaine 1 et 2 du référentiel d'évaluation de sortie d'expérimentation : « pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental » et « Résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental ». L'évaluation des domaines 2 et 3 du référentiel d'évaluation quinquennale : « politique de la recherche, de l'innovation et de l'inscription de la science dans la société » ; « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus » complètent, précisent et approfondissent l'évaluation menée au titre du domaine 2 du référentiel de sortie d'expérimentation.

On rappellera enfin que, lors de la constitution de l'Université Clermont Auvergne en établissement public expérimental, deux établissements, Clermont Auvergne INP et l'École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand ont intégré l'université sous un statut d'« établissement-composante » en conservant leur personnalité morale et juridique. L'évaluation de ces établissements-composantes a donné lieu à une « synthèse évaluative » insérée en annexe de ce rapport.

Avis sur la sortie d'expérimentation

L'Université Clermont Auvergne (UCA) est un établissement public expérimental (EPE) créé le 7 décembre 2020. Il est issu de la fusion en 2017 des deux universités clermontoises, l'Université Clermont I (Université d'Auvergne) et l'Université Clermont II (Université Blaise-Pascal). Il a repris le pilotage de la politique de site, organisée sous forme d'une association, l'UC2A, Université Clermont-Auvergne et Associés. Il porte également l'I-SITE CAP 20-25, labellisé en 2016 et confirmé en 2022. Il intègre deux établissements-composantes : l'Institut National Polytechnique (INP) Clermont Auvergne, issu de la fusion de Sigma Clermont et de deux écoles internes de l'université (Polytech CF et l'Institut d'Informatique d'Auvergne) ; l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Clermont-Ferrand (ENSACF) qui a rejoint l'EPE en janvier 2024.

La phase de sortie d'expérimentation révèle un certain nombre d'acquis, tout à fait marquants. L'expérimentation a d'abord eu pour principal effet de donner à l'UCA une capacité plus forte de coordination stratégique et de mise en cohérence de la politique de site, ce qui lui a permis d'accroître son assise régionale. Elle a ensuite permis d'installer des cadres de dialogue plus stables avec les composantes internes, les établissements-composantes et les partenaires associés, grâce au système de gouvernance propre à l'EPE. L'EPE a également permis de consolider la place des instituts comme niveau intermédiaire de régulation, les instituts regroupant, depuis la création de l'EPE, les composantes internes de l'établissement, avec pour mission de contribuer au déploiement de la stratégie et de faciliter la préparation des arbitrages. Enfin, l'établissement public expérimental est parvenu à articuler de manière tout à fait probante un projet scientifique distinctif — en s'appuyant notamment sur l'I-SITE. Ce projet s'appuie par ailleurs sur une politique territoriale d'ampleur, une offre de formation adaptée aux enjeux, ainsi que des outils adéquats pour la prospective budgétaire, la vie institutionnelle, la communication, la stratégie en matière de développement durable et responsabilité sociétale ou bien encore la conduite de la politique de site.

Ce faisant, l'Université Clermont Auvergne a obtenu des résultats significatifs, qui témoignent de la réussite de l'expérimentation. La capacité d'intégration du site sort renforcée, ce qu'illustre une politique scientifique plus visible, grâce aux Centres Internationaux de Recherche et à la démarche prospective Horizon 2040. La politique d'innovation est elle-même mieux structurée, tout comme la capacité de portage de projets. De nouvelles perspectives internationales sont esquissées, grâce en particulier à l'alliance européenne Artémis, labellisée en juin 2024, et l'ancrage territorial de l'établissement est devenu plus consistant. Ces résultats montrent que l'université a su faire de l'expérimentation un levier de transformation institutionnelle et non la simple occasion d'un changement de statut.

Cette trajectoire positive ne doit toutefois pas masquer des fragilités persistantes. L'EPE demeure en partie dépendant de la qualité des relations informelles entre parties prenantes internes et externes, ce qui pourrait représenter un facteur de risque dans un contexte moins favorable. Plusieurs outils de pilotage ne sont pas encore pleinement consolidés. En particulier, l'intégration des politiques du numérique à l'échelle de l'EPE a pris du retard, la lisibilité des articulations entre niveaux de responsabilité n'est pas toujours optimale et certains champs — recherche, vie étudiante, systèmes d'information, capacité d'audit interne et politique de la qualité — restent encore marqués par des formes d'hétérogénéité.

Forces principales

- **Une stratégie lisible qui donne de la cohérence au positionnement de l'établissement.** À partir de l'ambition scientifique inscrite dans le projet d'I-SITE (concevoir des modes

de vie et de production durables en articulant recherche et innovation), l'EPE a décliné de manière pertinente cet engagement stratégique dans sa signature institutionnelle actuelle d'*université territoriale d'excellence*. Sur ces deux registres, les réalisations sont probantes. Ainsi, la création de quatre Centres Internationaux de Recherche fédérant l'activité des laboratoires[1], auxquels s'ajoute le programme transverse DATA sur le cycle de vie de la donnée, est venue renouveler les « challenges »[2] de l'I-SITE, tout en intégrant les acquis des Labex. Quant à l'inscription territoriale de l'université, elle a connu une phase d'accélération grâce à la labellisation du Pôle Universitaire d'Innovation (PUI), CAP I-TERR, mais aussi grâce à plusieurs projets et dispositifs spécifiques qui singularisent l'université : le projet CAP ART[3], la filiale Clermont Auvergne innovation, l'université foraine, les *Living labs* et *City labs* d'ores et déjà déployés sur la Limagne, le Massif Central et Vichy, par exemple.

– **Une implication forte des partenaires académiques, scientifiques, économiques et territoriaux, qui renforce la capacité d'action de l'Université Clermont Auvergne**. Les deux établissements-composantes contribuent pleinement à la stratégie de l'établissement en formation, en recherche et en valorisation, tant au sein du directoire de l'université qu'au sein de l'alliance UCA qui structure de manière large le site clermontois[4], l'intégration étant plus poussée pour CA INP que pour l'ENSACF, ce que montre le nombre de services mutualisés élevé entre l'université et les écoles d'ingénieur. La contribution stratégique et opérationnelle des organismes nationaux de recherche au projet scientifique que porte l'EPE est également très forte : les conventions-cadres avec chacun d'eux ont été établies de 2021 à 2024, et la relation de travail est extrêmement fluide, tant au niveau du directoire élargi qui pilote la stratégie intégrée, qu'au niveau des UMR. Les entreprises sont également très contributrices : des laboratoires public-privé comme FactoLab, SimatLab ou BioDLab, développés notamment avec Michelin, en témoignent, tout comme les deux fondations déployées au sein de l'EPE (Fondation Université Clermont Auvergne et Fondation INP) ou bien encore la plateforme UCA Partner, qui a permis de dynamiser la recherche partenariale. Quant aux collectivités, elles sont embarquées grâce à un Schéma d'orientation de la politique territoriale adopté en 2025, qui permet de moduler le partenariat en fonction des enjeux propres à chacune des quinze collectivités territoriales partenaires. La transformation en 2024 de la coordination territoriale en Alliance Université Clermont Auvergne, qui regroupe l'ensemble des principaux partenaires de l'université (organismes nationaux de recherche, autres établissements d'enseignements supérieurs locaux, établissements de santé, principaux partenaires économiques, CROUS) est la traduction institutionnelle réussie de cette intégration poussée d'un écosystème local impliquant de manière harmonieuse tous les types de partenaires.

– **Une organisation générale qui s'est structurée grâce à la création des instituts et à la forte territorialisation des campus.** Les instituts ont réussi à se positionner comme instances d'arbitrage entre centre et composantes, en particulier sur le plan financier et sur celui des ressources humaines, grâce aux moyens de coordination qui leur ont été confiés. La signature avec chacun d'eux d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens et leur positionnement au sein du Directoire, gouvernance de l'UCA, en font par ailleurs

[1] Les 4 CIR portent sur : agroécosystèmes 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.

[2] Nom choisi par le consortium pour désigner les structures fédératives de recherche qui ont précédé les CIR.

[3] Labellisé dans le cadre de l'appel à projet IDEES, le projet CAP ART vise précisément à soutenir le déploiement territorial de la politique d'excellence de l'EPE, en renforçant les partenariats avec les différents acteurs territoriaux autour de thématiques et d'enjeux spécifiques pour chaque territoire.

[4] Établissements membres de l'alliance UCA : CROUS Clermont Auvergne, VetAgro Sup, AgroParisTech, Clermont School of Business, École Supérieure d'Art de Clermont Métropole, CNRS, INRAE, Inserm, FERDI, CHU Clermont-Ferrand, Centre Jean Perrin, Limagrain, Michelin.

des relais essentiels de la stratégie de l'établissement. La délégation de moyens significatifs aux campus distants, en particulier dans le champ de la vie étudiante, sportive et culturelle, ainsi que l'implication de certains d'entre eux dans d'importants projets qui concernent les politiques de recherche, de formation et d'innovation (cas de Vichy, d'Aurillac, du Puy…) ont permis à l'établissement d'adopter un mode de pilotage cohérent avec sa signature.

– **Une montée en puissance des ressources propres, de l'ordre de 50 % sur cinq ans.** La construction de l'EPE a permis de dégager de nouvelles ressources, qui ont financé le développement de l'activité, malgré les difficultés que l'Université Clermont Auvergne a pu connaître par ailleurs sur le plan budgétaire, à l'instar de nombreuses universités françaises ces dernières années, en lien avec le contexte économique général. Ces augmentations concernent aussi bien les recettes d'apprentissage que la recherche partenariale et l'innovation, et elles attestent d'une capacité de mobilisation réelle, la part des ressources propres sur les recettes encaissables ayant progressé significativement de plus de 4 points au cours de la période évaluée.

– **Une vie institutionnelle dense et des transformations bien avancées, fondées sur la concertation et sur une communication efficace.** La structuration de la recherche, la mise en place du nouveau cadre de gouvernance, la réorganisation de certains services et l'intégration des établissements-composantes ont donné lieu à de nombreux groupes de travail dans lesquels la communauté s'est fortement investie. Le caractère apaisé du dialogue social et certains cadres de concertation comme le congrès social y ont largement contribué. La communication a également été revue (nouveau schéma directeur, structuration d'un réseau de relais internes, refonte de la newsletter interne), avec le souci de « faire communauté », de renforcer le sentiment d'appartenance et de rendre l'université plus visible et ses activités plus lisibles.

Faiblesses appelant une vigilance particulière

– **Une gouvernance et un pilotage encore complexes, dont l'efficacité dépend parfois de régulations insuffisamment formalisées.** Cette complexité est particulièrement perceptible en ce qui concerne les instituts : certaines de leurs missions sont encore floues et reposent sur des modalités de gouvernance variables d'une entité à l'autre. Leur rôle peut aller de la coordination informelle à la définition d'une stratégie propre, en passant par l'exercice de la fonction d'arbitrage, sans qu'existe de cadrage plus précis. L'organisation de l'établissement en trois niveaux peut par ailleurs être une source de difficultés, les liaisons fonctionnelles entre services centraux, administration des instituts et composantes manquant encore de clarté et de précision. Enfin, l'articulation du politique et de l'administratif reste elle aussi insuffisamment formalisée, en l'absence notamment de lettres de mission aux directions de services, qui permettraient de cadrer les attentes de la gouvernance politique et de nourrir le projet de l'administration.

– **Une intégration encore incomplète des systèmes d'information et des outils de pilotage à l'échelle de l'EPE.** Trois systèmes d'information distincts coexistent, dont un, celui de l'ENSACF, est le plus éloigné du système d'information de l'Université Clermont Auvergne. Les rapprochements envisagés sont appelés à s'étaler sur un temps relativement long. La trajectoire retenue avec CA INP est d'ailleurs une trajectoire de convergence et non d'unification, ce qui peut se justifier par les spécificités imposées par le cadre réglementaire des formations délivrées, mais conduit à laisser subsister des traitements manuels, des difficultés de consolidation et des disparités d'outillage. Le système

d'information décisionnel de l'université lui-même n'est pas encore pleinement déployé, plusieurs services continuant de saisir leurs propres données et de produire leurs propres indicateurs, ce qui représente une source d'inefficience et un risque d'erreur. Ce problème est d'autant plus important que le nombre de schémas directeurs à coordonner augmente. Plus globalement, les capacités d'audit interne sont encore limitées, ce qui ne permet pas le déploiement d'une politique globale de la qualité vraiment aboutie.

– **Une trajectoire budgétaire qui s'est récemment redressée, mais qui reste marquée par des tensions structurelles et des écarts entre prévision et exécution.** Si une part de ces tensions est imputable aux conditions actuelles de financement de l'enseignement supérieur public et aux modalités contraintes d'inscription budgétaire associées, elles prennent une dimension particulière à l'UCA, dans la mesure où l'établissement envisage la possibilité d'emprunter pour financer sa politique immobilière, ce qui nécessitera de disposer d'une situation budgétaire et financière particulièrement saine. À cet égard, si le processus d'élaboration du budget est formellement rigoureux, la politique d'allocation des moyens présente des points de fragilité (modalités de calcul, critères de détermination des enveloppes budgétaires qui ne permettent pas de garantir la fiabilité de l'exécution).

– **Une place des instituts partiellement consolidée, en particulier dans le champ de la recherche.** Alors que les instituts regroupent à la fois des composantes de recherche et de formation, et que les statuts de l'EPE prévoient que les instituts puissent articuler formation et recherche, cette possibilité est encore peu utilisée. En outre, bien que les instituts siègent au sein de la commission recherche (CAP3S) de l'Alliance UCA et qu'ils intègrent en leur sein des écoles doctorales, leur contribution aux stratégies poursuivies en troisième cycle est peu apparente, ce qui limite la lisibilité du continuum entre licence, master et doctorat. Leur rôle dans la politique scientifique du site est peu défini, alors même que celle-ci est de plus en plus transversale et que les instituts jouent un rôle dans l'allocation interne des moyens de la recherche, dans le champ des ressources humaines notamment.

– **Une politique de vie étudiante encore insuffisamment harmonisée à l'échelle de l'EPE, malgré des avancées réelles.** Cette politique peut s'appuyer sur des services bien structurés et sur un schéma directeur de la vie étudiante, mais sa mise en œuvre est difficile, compte tenu de la diversité des implantations territoriales de l'université. En outre, des difficultés d'articulation entre l'EPE, ses établissements-composantes, ses composantes et ses campus dans leur diversité se traduisent par certains points de fragilité : manque de convergence des dispositifs de financement que sont la CVEC et le FSDIE, modalités disparates de reconnaissance des associations étudiantes, équité territoriale imparfaitement garantie, fragilité de la vie démocratique étudiante.

Avis sur la sortie de l'expérimentation et recommandations principales

Sur la base de cette évaluation, le comité d'évaluation constate que l'Université Clermont Auvergne répond aux principaux attendus d'une expérimentation réussie : degré d'intégration stratégique suffisant, pertinence du système de gouvernance, qualité de l'organisation et du pilotage, résultats obtenus, expression d'objectifs singuliers lui permettant de conforter sa signature et son positionnement.

Il émet donc un avis favorable à la demande introduite par l'établissement public expérimental en vue de sa transformation en grand établissement, sans réserve particulière. Il lui adresse toutefois les recommandations suivantes :

- **Clarifier les articulations entre gouvernance politique et pilotage administratif d'une part, et entre instituts, composantes et établissements-composantes d'autre part, afin de s'assurer des meilleures conditions de sortie d'expérimentation et du bon fonctionnement du futur grand établissement.** Pour cette raison, l'établissement gagnerait à doter la direction générale des services et les principales directions administratives de lettres de mission, point de départ au parachèvement des projets de services. De la même manière, le rôle dévolu aux différents niveaux de gouvernance mériterait d'être affiné, en particulier celui des instituts, soit sous la forme de documents de cadrage et d'orientation précisant les statuts de l'établissement, car ces derniers sont assez généraux s'agissant des compétences des instituts, soit à l'occasion de la refonte des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens. L'université gagnerait également à veiller à sa cohésion interne et à accompagner l'intégration de Clermont Auvergne INP et de l'ENSACF (communication spécifique, travail sur le sentiment d'appartenance, engagements réciproques).

- **Accélérer la convergence des systèmes d'information et finaliser la stratégie numérique de manière pleinement opérationnelle.** De ce point de vue, l'élaboration d'un schéma directeur du numérique à l'échelle du grand établissement sera un jalon important pour préciser le degré de convergence des établissements-composantes, les modalités d'intégration des systèmes d'information et le rythme de déploiement des projets de rapprochement. Cet enjeu est essentiel dans la perspective de renforcer le système d'information décisionnel et de fiabiliser les données de pilotage.

- **Perfectionner le processus d'élaboration budgétaire, en tenant compte des principaux points de vigilance auxquels l'établissement sera confronté.** Sur ce plan, l'établissement aurait intérêt à renforcer les outils de prospective financière qu'il mobilise depuis 2021 dans le but de mieux préparer les arbitrages, d'améliorer la sincérité budgétaire en phase de budget initial en réduisant l'écart entre prévisions et réalisations, et de cadrer par avance sa politique d'investissement immobilier, ainsi que les transferts de moyens prévus à l'occasion des transferts de personnels entre l'université et CA INP.

- **Consolider la place des instituts dans le continuum entre formation et recherche.** Alors que les instituts jouent un rôle prééminent dans la construction de l'offre de formation et dans la conduite de projets transversaux entre l'université, ses établissements-composantes et ses partenaires, certaines modalités de la politique de recherche pourraient avoir une place plus importante dans les attributions qui leur reviennent. Serait d'abord concernée la construction des arbitrages qui relèvent de ce niveau en matière de politique d'emploi, ce qui permettrait des prises de décision équilibrant davantage les enjeux de formation et les enjeux de recherche. Des compétences pourraient aussi leur

être attribuées dans la conduite de la formation doctorale : dans la mesure où les instituts intègrent en leur sein des écoles doctorales, ils pourraient valoriser davantage la recherche dans les formations et accentuer ainsi le continuum entre licence, master et doctorat. Enfin, alors que les CIR portent l'interdisciplinarité dans le champ de la recherche, un travail conjoint plus marqué entre ces derniers et les instituts permettrait de développer spécifiquement, dans l'offre de formation, des modules ou des diplômes directement construits à partir des questions scientifiques interdisciplinaires que l'université a choisi d'investir.

– **Veiller à la réduction des disparités qui existent dans la conduite de la politique de la vie étudiante à l'échelle de l'EPE.** Cette recommandation suppose de travailler à un cadre mieux harmonisé avec les établissements-composantes dans différents domaines : utilisation de la CVEC, intervention du FSDIE, communication à destination des étudiants, participation à la vie démocratique. De la même manière, une attention particulière devrait être portée au déploiement d'une offre de services plus homogène, que les sites soient ou non distants. Quelques cibles et jalons précis dans l'un et l'autre cas seraient à envisager.

Avis du comité au titre de l'évaluation quinquennale

Cet avis porte sur les domaines de l'évaluation institutionnelle consacrés à la recherche, à la formation et à la vie étudiante. Il décline les forces principales, les faiblesses appelant une vigilance particulière sur ces trois plans. Il formule enfin des recommandations qui feront l'objet, comme les recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation de sortie d'expérimentation, **d'un document de suivi produit par l'université dans trois ans environ et d'un bilan dans le cadre de la prochaine évaluation institutionnelle**.

L'évaluation quinquennale démontre que l'établissement est parvenu à renforcer la spécificité et le niveau de structuration de ses politiques de formation et de recherche, tout en améliorant ses résultats dans ces deux domaines. L'Université Clermont Auvergne dispose aujourd'hui d'un positionnement plus distinctif qu'au début de la période de référence, ce positionnement articulant recherche, innovation, professionnalisation de l'offre de formation, responsabilité sociétale et impact territorial, dans une logique de site qui est à la fois mieux assumée et plus visible, notamment à l'échelle européenne, grâce à la labellisation récente de l'alliance européenne Artémis dont l'université est coordinatrice.

Cette progression se manifeste dans plusieurs domaines et va dans le sens du renforcement d'une interdisciplinarité correspondant à la signature thématique de l'établissement. La recherche s'est structurée autour de cadres plus clairs, tels que la démarche prospective Horizon 2040, le renouvellement de la convention hospitalo-universitaire, la création des Centres internationaux de recherche ou encore l'extension des pôles de recherche thématiques. Par ailleurs, dans un contexte de très bonne intégration de l'université à son environnement socio-économique, la politique d'innovation s'est imposée comme un marqueur fort de l'établissement.

L'offre de formation a également évolué vers un plus grand degré de professionnalisation avec une forte progression de l'alternance, et la gouvernance a porté une attention renouvelée à la transformation des activités pédagogiques et au redimensionnement des cursus. La vie étudiante, quant à elle, a gagné en densité, bien que son développement reste inégal selon les sites.

Enfin, la stratégie de communication et la politique de développement durable et de responsabilité sociétale (DDRS) ont contribué à renforcer l'image d'un établissement dont la signature thématique s'aligne pleinement avec les enjeux contemporains de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Le comité relève toutefois plusieurs limites significatives. Tout d'abord, les efforts de transformation liés à la déclinaison de la signature thématique de l'établissement ou à l'expression d'un plus grand continuum entre formation, recherche et innovation restent inégaux selon les domaines. Ensuite, les outils de pilotage, notamment les fonctions de soutien, ne sont pas encore pleinement adaptés à la complexité croissante des défis auxquels l'établissement fait face, les circuits de décision entre les Centres internationaux de recherche, les Instituts et les laboratoires n'étant pas totalement éclaircis. Enfin, le rayonnement international, bien qu'en progression, n'atteint pas encore partout l'ambition stratégique affichée par l'Université Clermont Auvergne.

Forces principales

– **Une signature thématique « concevoir des modèles de vie et de production durables », désormais bien identifiée, largement partagée, et qui structure la politique de recherche ainsi rendue pleinement opérationnelle.** Ce positionnement scientifique est sorti renforcé

de la pérennisation de l'I-SITE CAP 20-25 en 2022 et du déploiement des initiatives CAP GS[5] et CAP ART[6]. La structuration de quatre Centres internationaux de recherche qui déclinent cette même signature thématique, en remplacement des challenges de l'I-SITE et dans le prolongement de certains Labex, a permis de fédérer les unités de recherche en couvrant désormais la moitié du périmètre de recherche de l'université. Par ailleurs, la labellisation précoce du Pôle universitaire d'innovation (PUI) CAP I-TERR et la mise en place de l'alliance européenne ARTEMIS ont permis d'accroître la dimension d'innovation et la reconnaissance internationale de cette signature puisque l'alliance est pilotée par l'UCA et qu'elle réunit huit établissements dont la thématique phare concerne les transitions territoriales et écologiques, laquelle donne lieu à une recherche appliquée aux enjeux d'aménagement urbain, de migrations humaines, de mobilité-santé et de conception de nouveaux systèmes de transport.

– **Une université qui a atteint, voire dépassé plusieurs objectifs fixés dans le cadre du projet d'établissement pour la période 2021-2026**. C'est le cas avec la mise en place des six instituts, le renforcement des moyens alloués à la recherche (avec près de 25 M€ de ressources sur appels en 2024 et des enveloppes ciblées pour les plateformes), la transformation pédagogique, la montée en puissance des dispositifs professionnalisants et l'amplification du dialogue entre sciences et société.

– **Une université motrice et structurante pour le site clermontois (Alliance UCA) avec un fort impact territorial dans la conduite de ses missions.** L'alignement entre l'alliance et l'I-SITE CAP 20-25, ainsi qu'une capacité à renouveler la stratégie de recherche, formation et innovation à cette échelle, permet à l'université de travailler en totale synergie avec les collectivités territoriales et les acteurs socio-économiques du territoire et de la Région, tout en impliquant les organismes nationaux de recherche, comme le montrent certains projets territorialisés où ils sont très présents (pôle de microbiologie industrielle d'Aurillac, par exemple). Des instruments particuliers, tels que la filiale de valorisation Clermont Auvergne Innovation, ainsi que des entités comme la Fondation UCA et le Club des entreprises UCA, permettent de démultiplier cette capacité à couvrir les besoins du territoire en formation, recherche et innovation.

– **Une démarche prospective de grande qualité, impulsée à l'échelle de l'Alliance UCA (Horizon 2040).** Elle intègre explicitement les facteurs de long terme qui conditionnent la trajectoire de l'établissement, offre un cadre structurant pour l'évolution des politiques de recherche, de formation et d'internationalisation de l'université et a déjà permis la création de nouveaux pôles thématiques (fédération « Eau, environnement et territoire », Data4IA@Clermont, pôle des sciences de la durabilité), ce qui lui donne une pleine portée opérationnelle.

– **Une attention marquée à l'expérience d'apprentissage et aux politiques d'inclusivité destinées aux étudiants.** L'université allie innovation pédagogique et inclusion, avec des dispositifs d'apprentissage actifs : KAP Learning Centre, open badges, pôle d'accompagnement pédagogique proposant de nombreux moyens en soutien, projet MonPassPro, dispositifs d'entrepreneuriat. L'accompagnement des étudiants est affirmé, notamment en ce qui concerne ceux qui sont en situation de handicap (pôle Santé

[5] L'appel à projets Structuration de la Formation par la Recherche dans les Initiatives d'Excellence (SFRI) a permis de créer une *Graduate School* pour les transitions durables composée de sept *Graduate Tracks* associant master et doctorat.

[6] L'appel à projets Intégration et Développement des IdEx et des ISITE (IDéES) a permis de développer ce programme CAP ART consacré à la territorialisation de la politique d'excellence scientifique de l'université.

Handicap étudiant renforcé). Les campus territoriaux et les campus connectés offrent également un meilleur accès à l'enseignement supérieur.

Faiblesses appelant une vigilance particulière

– **Une architecture institutionnelle complexe, qui laisse demeurer un certain flottement dans la conduite de la politique de la recherche.** Le manque d'articulation entre les Centres internationaux de recherche, les instituts et les laboratoires engendre des incertitudes sur la définition des priorités en recherche, sur la mise en œuvre des circuits de décision en matière de soutien aux projets et sur le partage des rôles dans le pilotage scientifique. De même, les modalités de calcul et de répartition des dotations à la recherche sont encore insuffisamment objectivées et partagées, ce qui rend peu lisibles, pour certaines unités, les critères mobilisés. Si des clés de répartition des dotations aux laboratoires et des allocations doctorales aux écoles doctorales sont bien délibérées en conseil de la recherche, l'articulation avec la dynamique de projet n'est pas suffisamment clarifiée vis-à-vis des directions d'unités.

– **Un pilotage de l'offre de formation par la donnée auquel manquent des indicateurs intégrés dans un véritable tableau de bord.** En outre, l'accompagnement des responsables de formation dans l'usage des outils est inégal, ce qui freine le déploiement d'une culture des indicateurs. Enfin, l'exercice Prospective 2040 manque lui aussi d'indicateurs opérationnels pour décliner les grandes orientations définies en objectifs, à travers des données de suivi et des engagements de moyens précis, en particulier dans le champ de la formation.

– **Un rayonnement scientifique de l'université qui reste en dessous de ses ambitions.** Malgré l'augmentation du poids de l'Université Clermont Auvergne dans l'ensemble des publications régionales[7], l'établissement est stable ou légèrement en repli dans certains classements[8]. Sa visibilité, notamment en termes de participations au Conseil européen de la recherche (ERC), de distinctions scientifiques et d'intégration dans des réseaux internationaux de haut niveau, est encore modérée et ses résultats restent hétérogènes selon les domaines, ses points forts concernant notamment la santé, les sciences de la terre et les biotechnologies.

– **Une politique de vie étudiante qui présente des lacunes dans sa mise en œuvre opérationnelle**. Le schéma directeur de la vie étudiante ne constitue pas encore un outil de pilotage partagé, et le schéma des responsabilités manque de lisibilité du fait de la complexité des niveaux d'organisation (EPE, composantes, établissements-composantes, Alliance UCA). Par ailleurs, l'équité territoriale dans le déploiement de l'offre de services n'est pas pleinement assurée, avec une concentration sur les campus clermontois, au détriment des sites distants. Enfin, la vie démocratique étudiante est marquée par une faible participation électorale, une implication limitée des étudiants dans les instances et une gouvernance de la CVEC et du FSDIE trop fragmentée.

[7] 11,8 % des publications de la Région Auvergne-Rhône-Alpes en 2021-2023 contre 11,3 % en 2018-2020. OST, Analyse des publications de l'Université Clermont-Auvergne, 2017-2023.

[8] Dans le classement de Leiden, elle se situe à la 16e place des 33 universités françaises classées en 2023, tandis que sa production scientifique reste stable, autour de 2 260 publications annuelles pendant la période 2018-2023. Source OST.

Recommandations principales

- **Clarifier les modalités de construction, de gouvernance et de mise en œuvre des politiques de recherche et de formation.** Ainsi, au sein de l'architecture propre à l'établissement, celui-ci gagnerait à préciser les responsabilités de chaque niveau (EPE, établissements-composantes, Centres internationaux de recherche, composantes), en particulier en ce qui concerne l'expression des dimensions partenariales et internationales de ces politiques. Consolider notamment le rôle des instituts comme interface entre recherche, formation et doctorat, en les associant à la gouvernance des écoles doctorales, au pilotage de l'internationalisation, à l'animation scientifique de proximité, et en clarifiant leurs relations avec la direction de la recherche et des études doctorales, dont le rôle serait lui-même à préciser davantage, au sein de ce cadre de gouvernance.

- **Hiérarchiser et stabiliser les priorités scientifiques et partenariales.** En s'appuyant sur les Centres internationaux de recherche, sur les grands appels à projets de recherche labellisés, dont le programme de formation par la recherche SFRI, qui a permis la création des *Graduate Schools*, et sur Prospective 2040, définir les cibles et jalons prioritaires de la stratégie de recherche, avec une attention particulière pour les SHS et la biomédecine, ce qui pourrait justifier d'établir une feuille de route annuelle qui permettrait un suivi plus fin et plus méthodique des objectifs poursuivis.

- **S'appuyer sur ARTEMIS pour construire une politique d'internationalisation hiérarchisée, plus sélective, lisible et en accord avec la signature thématique de l'établissement.** Cette politique gagnerait à englober à la fois les dimensions académiques, pédagogiques, scientifiques et administratives. Cette montée en puissance de l'alliance, en lien avec la *Graduate School*, pourra également être l'occasion de structurer davantage l'offre de formation internationale, qui manque encore de lisibilité.

- **Consolider l'assise financière de Clermont Auvergne Innovation.** À cette fin, diversifier le capital de la filiale, multiplier les sources de financement, tout en optimisant la gestion des ressources existantes et la gouvernance afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Dans ce cadre, veiller également à l'atteinte des objectifs fixés par le PUI.

- **Conforter le pilotage par la donnée de l'offre de formation.** Dans cette perspective, l'établissement gagnerait à construire un système d'information intégré permettant d'éclairer l'ensemble des acteurs de la politique de formation sur ses performances et d'épauler plus particulièrement les responsables de formation, premiers concernés par la logique de l'amélioration continue. Cette recommandation impliquerait également de poursuivre le travail engagé sur la soutenabilité de l'offre de formation, qui pourrait ainsi mieux s'équilibrer entre la formation continue et l'apprentissage.

Présentation de l'établissement

Caractérisation de l'établissement

Date de création et regroupement : L'Université Clermont Auvergne est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel expérimental (EPE)[9], pleinement opérationnel depuis le 1er janvier 2021. Il résulte d'une histoire récente, qui a commencé par la fusion des universités Clermont-Ferrand 1 (Université d'Auvergne) et Clermont-Ferrand 2 (Université Blaise Pascal), le 1er janvier 2017, laquelle a donné naissance à l'Université Clermont Auvergne[10].

L'EPE a une fonction de coordination territoriale. L'UCA porte la politique de site au travers de l'Alliance UCA qui rassemble 13 établissements[11].

Typologie et organisation : Université pluridisciplinaire avec secteur santé, comprenant :

- **2 établissements intégrés dans le cadre de l'expérimentation** :
  - Clermont Auvergne INP, qui regroupe trois écoles d'ingénieur (Isima, Sigma Clermont et Polytech Clermont) a rejoint l'EPE le 1er janvier 2021 (2 847 étudiants en 2023-2024) ;
  - L'école nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand (ENSACF) a rejoint l'EPE le 1er janvier 2024 (623 étudiants en 2023-2024) ;
- **6 instituts** :
  - L'institut lettres, langues, sciences humaines et sociales (qui contient en son sein l'INSPE et l'ENSACF comme composantes) (ILLSHS, 11 000 étudiants) ;
  - L'institut des Sciences (IDS, 4 100 étudiants) ;
  - L'institut Droit, économie, management (IDEM, 6 500 étudiants) ;
  - Clermont-Auvergne INP (2 847 étudiants)[12] ;
  - L'IUT Clermont Auvergne (3 300 étudiants) ;
  - L'institut Sciences de la vie, santé, agronomie, environnement (ISVSAE, 9 200 étudiants).
    - **19 composantes et UFR**

Nombre d'étudiants : 35 176[13] (inscriptions principales hors doubles inscriptions ; effectif stable au cours de la période évaluée)

[9] Décret n° 2020-1527 du 7 décembre 2020 portant création de l'Université Clermont Auvergne et approbation de ses statuts.
[10] Décret n° 2016-1217 du 13 septembre 2016 portant création de l'Université Clermont Auvergne.
[11] Établissements membres de l'alliance UCA : CROUS Clermont Auvergne, VetAgro Sup, AgroParisTech, Clermont School of Business, École Supérieure d'Art de Clermont Métropole, CNRS, INRAE, Inserm, FERDI, CHU Clermont-Ferrand, Centre Jean Perrin, Limagrain, Michelin
[12] Clermont Auvergne INP constitue à la fois un établissement-composante et un institut.
[13] Données 2023-2024, sources : DataESR.

Répartition des effectifs étudiants[14] :

	Université Clermont Auvergne
Premier cycle	19 786 (58,3 %)
Deuxième cycle	13 149 (38,8 %)
Troisième cycle	987 (2,9 %)

	Université Clermont Auvergne	Universités pluridisciplinaires avec santé
Licence	39 %	40 %
DUT — BUT	10,1 %	8 %
Licence professionnelle	1,2 %	3 %
Master (hors enseignement et santé)	15,9 %	15 %
Formations d'ingénieurs	6,5 %	2 %
Formations de santé	15,1 %	18 %
Doctorat	2,6 %	3 %
Diplôme d'établissement	3,6 %	7 %
Autres	6 %	
% d'étudiantes	57 %	60 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	2 %	10 %

Taux de réussite en licence en 3 ans[15] : 40,8 % en 2022-2023.

Ressources humaines[16] : 3 493 personnels, dont 1 604 BIATPSS (1 049 titulaires et 555 contractuels) et 1 889 enseignants et enseignants-chercheurs (409 PR, 668 MCF, 239 enseignants du second degré et 573 contractuels).

Budget[17] : 376,2 M€, dont 268,4 M€ de masse salariale (71 %), 69,7 M€ de fonctionnement (19 %), 38 M€ d'investissement (10 %). — **Résultat net** : — 3 M€

Patrimoine immobilier[18] : 349 818 m² de surface hors œuvre nette répartis sur sept campus.

Unités de recherche : 40 unités de recherche (dont 13 UMR CNRS, 6 UMR INRAE, 4 UMR Inserm).

Cinq écoles doctorales accréditées : Lettres, Langues, Sciences Humaines et Sociales (ED LLSHS) ; Sciences fondamentales (ED SF) ; Sciences Économiques, Juridiques, Politiques et de Gestion (ED

[14] Données 2023-2024, sources : DataESR.
[15] Rapport d'autoévaluation, p. 106.
[16] Fiche RH 2025 de la direction générale des ressources humaines du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (données 2024).
[17] Compte financier 2024.
[18] Schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'Université Clermont-Auvergne, période 2019-2024.

SEJPG) ; Sciences pour l'Ingénieur (ED SI) ; Sciences de la Vie, Santé, Agronomie, Environnement (ED SVSAE)

Domaines de spécialisation de la production scientifique[19] **:** Les quatre domaines détaillés ci-dessous concentrent 46,4 % des publications recensées au périmètre scientifique de l'établissement.

	2021-2023*			2017-2019
	Part du total, %	***Indice de spécialisation***	***Indice d'impact***	***Indice de spécialisation***
Prévention, diagnostic et traitement des maladies humaines	18,8 %	1,1	0,8	1,2
Physiologie, physiopathologie et physiologie du vieillissement	12,3 %	1,7	1,0	1,7
Sciences de la Terre	8,4 %	1,5	1,0	1,8
Biotechnologie et ingénierie des biosystèmes	6,9 %	1,2	1,1	1,2

Projets retenus au titre du PIA et de France 2030 :

- **I-SITE Université Clermont Auvergne** : I-SITE CAP 20-25 bénéficiant d'une dotation de projet de **67 M€.**
    - I-SITE structuré en quatre centres internationaux de recherche autour de la thématique « Concevoir des modèles de vie et de production durables »[20].
- **1 SFRI (lauréat du PIA3)** : Graduate School (GS)[21],
- **5 CMA :** ESaN[22] ; FAMOUS[23], PF_DD[24], Orbimob[25], PSNCA[26]
- **NCU Mon PassProPôle universitaire d'innovation (PUI) — CAP I-TERR,**
- **ASDESR CAP Europe2 programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) exploratoires dont l'établissement est partenaire :** Propsy (Projet-programme en psychiatrie de précision) ; 02R (Robotique organique).
- **4 PEPR d'accélération dont l'établissement est partenaire :** Sams (Systèmes alimentaires, microbiomes et santé) ; VDBI (Soutenir l'innovation pour développer de nouveaux procédés

[19] OST, Analyse des publications scienques de la région et de l'université Clermont-Auvergne, 2017-2023. L'indice de spécialisation est le rapport entre le pourcentage de publications dans le domaine disciplinaire considéré au sein du périmètre scientifique de l'institution et ce même pourcentage pour le monde. Le calcul est fait en compte fractionnaire. Le compte fractionnaire donne à la publication un poids égal à la proportion du nombre d'adresses d'affiliation relatives à l'établissement dans l'ensemble des adresses mentionnées. Un indice supérieur à 1 indique une spécialisation dans le domaine considéré. L'indice d'impact est la moyenne des scores de citation normalisés des publications recensées. La méthode consiste à calculer un score normalisé (par catégorie de la base WoS — Web of Science —, type de document et année) pour chaque publication, de façon à obtenir une mesure comparable pour tous les articles. Un indice d'impact supérieur à 1 signifie que les publications de l'établissement sont plus citées en moyenne que les publications du même domaine dans le monde, en considérant un même délai laissé pour les citations après la date de parution.

[20] Les quatre centres internationaux de recherche sont les suivants : agroécosystèmes durables dans un contexte de changement global ; Systèmes et services innovants pour les transports et la production ; La mobilité personnalisée comme facteur-clé de la santé ; Risques naturels catastrophiques et vulnérabilité socio-économique.

[21] Graduate School qui rassemble sept filières en master et en doctorat (Graduate Tracks) autour du thème général de CAP 20-25 « concevoir des modèles de vie et de production durables ».

[22] ESaN : Enseignement en Santé Numérique « Formation inter-professionnelle aux parcours de soins numériques ».

[23] FAMOUS : Compétences et métiers d'avenir en Microbiologie Industrielle et Fermentation.

[24] PF_DD : Procédés du Futur — Décarbonés et Durables

[25] Orbimob — Académie des mobilités : Académie Interdisciplinaire de la Transition (appliquée aux Mobilités durables urbaines territoriales).

[26] PSNCA : Pôle Santé Nucléaire Clermont Auvergne

industriels largement décarbonés ; Spleen (Solutions pour la ville durable et le bâtiment innovant) ; Transcend-ID (Maladies inflammatoires chroniques).

Coordonnateur de **l'alliance européenne universitaire ARTEMIS** depuis janvier 2025.

Établissement **labellisé HRS4R** depuis 2019.

Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ et labellisé Bienvenue en France avec deux étoiles.

Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2020)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	**Suivi**
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.	Partiellement suivie d'effet
Poursuivre les travaux sur la soutenabilité du modèle économique du futur établissement expérimental.	Partiellement suivie d'effet
Construire une politique numérique transversale de l'établissement, en particulier rédiger et prioriser un portefeuille pluriannuel de projets et qualifier les moyens associés.	Partiellement suivie d'effet
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.	Suivie d'effet
Consolider une politique d'établissement en matière de formation continue.	Partiellement suivie d'effet
Définir une stratégie et une politique de relations internationales à l'échelle de l'établissement au-delà des partenariats existants.	Suivie d'effet
Mieux affirmer la politique documentaire au service de la formation.	Suivie d'effet
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.	Suivie d'effet
Affirmer le caractère différenciant de l'activité de recherche en lien avec les challenges de l'I-SITE.	Suivie d'effet

L'analyse du suivi des recommandations formulées lors de la précédente évaluation fait apparaître une trajectoire contrastée, marquée par des avancées réelles sur plusieurs volets structurants, mais aussi par la persistance de chantiers majeurs.

Plusieurs recommandations ont été saisies comme des leviers de transformation et peuvent être considérées comme suivies d'effet. C'est le cas de la politique de vie étudiante, pour laquelle l'établissement s'est doté d'une gouvernance plus structurée, d'outils spécifiques et d'une offre de services élargie. La stratégie internationale, désormais portée à l'échelle de l'établissement, s'est également affirmée, au-delà du simple empilement de partenariats, avec la structuration d'axes et d'outils spécifiques et une meilleure intégration de cette dimension dans le projet d'établissement. De même, la politique documentaire a été renforcée et articulée à la formation et à la recherche,

tandis que Clermont Auvergne Innovation a trouvé sa place dans un écosystème d'innovation mieux coordonné, en synergie accrue avec les services en charge de la valorisation et de la recherche. Enfin, la recommandation visant à affirmer le caractère différenciant de l'activité de recherche en lien avec les « challenges » de l'I-SITE a été largement prise en compte : la structuration scientifique autour d'axes distinctifs et la mobilisation des instruments d'excellence (CIR, PUI, chaires, projets PIA) donnent aujourd'hui une lisibilité accrue à la signature de l'établissement.

Toutefois, certaines des recommandations n'ont été que partiellement suivies d'effet et appellent une vigilance renouvelée. La clarification des règles de subsidiarité, des transferts de compétences et des modalités d'allocation des moyens, en vue de la création du futur grand établissement, demeure incomplète : si des progrès ont été faits (conventions, CPOM, instances communes), la lisibilité des périmètres et des responsabilités à chaque niveau reste perfectible. De même, la soutenabilité du modèle économique a fait l'objet d'analyses et de premiers ajustements, mais sans que soit encore pleinement stabilisée une projection pluriannuelle associant charges de personnel, politique immobilière et diversification des ressources. La construction d'une politique numérique, fondée sur un portefeuille de projets sélectionnés et sur des moyens identifiés, progresse, mais reste contrainte par l'hétérogénéité des systèmes d'information et par un pilotage encore fragmenté. La formation continue, enfin, demeure un point de faiblesse récurrent : malgré des initiatives localisées, elle n'est pas encore structurée comme une politique d'établissement à part entière, articulée à la stratégie de formation tout au long de la vie et au développement des ressources propres. Le suivi de ces chantiers devra donc constituer un axe central du prochain cycle, afin que les avancées déjà enregistrées puissent s'inscrire dans un cadre de pilotage plus stabilisé et durable.

Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Au vu des spécificités que l'établissement a exprimées en amont de l'évaluation (rencontre stratégique avec le Hcéres), plusieurs focus évaluatifs ont été pris en compte par le comité dans le cadre de son expertise. Entre autres, il était attendu du comité d'évaluation qu'il porte une attention particulière aux aspects suivants :

- Pertinence du positionnement (« Université territoriale d'excellence ») et de la signature thématique de l'université (« Concevoir des modèles de vie et de production durable ») ;
- Particularité du modèle économique de l'Université Clermont Auvergne : stratégie de diversification des ressources, place des collectivités territoriales dans le financement, définition de priorités, et redimensionnement des activités ;
- Impact des appels à projets sur le modèle économique de l'Université comme sur ses activités et sur sa stratégie ;
- Capacité à porter la stratégie d'enseignement supérieur et recherche de l'ensemble du site Clermont Auvergne.

À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite, le comité s'est attaché à tenir compte de ces focus évaluatifs, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres en octobre 2025. La visite de l'établissement s'est tenue du 3 au 5 mars 2026. 60 entretiens ont été réalisés sur une durée de trois jours.

Le rapport d'autoévaluation est globalement bien structuré, clair et cohérent avec les axes stratégiques affichés par l'établissement. Il met en lumière les principaux atouts et fragilités de celui-ci, et permet d'appréhender la trajectoire engagée, en particulier au regard de la sortie du régime d'expérimentation. Certaines analyses demeurent toutefois inégalement étayées par des éléments factuels, ce qui a conduit le comité à solliciter des documents complémentaires, tant en

amont qu'en aval de la visite. Par ailleurs, il a été souvent difficile de dissocier ce qui relevait de l'EPE des actions lancées avant sa création.

La visite s'est déroulée dans un climat de dialogue ouvert et constructif. La disponibilité des équipes, la diversité des profils rencontrés et la qualité des échanges ont permis de compléter utilement le rapport d'autoévaluation, de vérifier la réalité de certaines évolutions décrites par l'Université Clermont Auvergne et de préciser les conditions dans lesquelles elle envisage sa transformation en grand établissement. Ces éléments ont contribué à asseoir le jugement porté par le comité sur le degré de maturité des dispositifs de pilotage, de gouvernance et de soutien aux missions de formation et de recherche.

Avis développé sur l'établissement

Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental

Une stratégie d'établissement au déploiement effectif, qui repose sur une double signature thématique et institutionnelle

a. L'effet structurant de la signature institutionnelle : une « université territoriale d'excellence »

La stratégie institutionnelle de l'Université Clermont Auvergne est de voir s'affirmer une université ayant un fort ancrage territorial. À cette fin, l'établissement public expérimental s'appuie sur des partenariats avec les collectivités, les grands acteurs économiques du territoire (dont Michelin), le CROUS, les organismes de recherche et, plus largement, tous les opérateurs de l'écosystème régional, mis efficacement à contribution pour assurer tout à la fois, l'insertion des diplômés, la visibilité de l'établissement et sa capacité d'innovation de l'établissement. La labellisation en 2021 du Pôle universitaire d'innovation, CAP I-TERR, qui associe étroitement l'université, Clermont Auvergne Innovation (filiale de l'université, *cf. infra.*), les organismes nationaux de recherche (CNRS, INRAE, Inserm, IRD), ainsi que les collectivités, illustre bien la capacité de l'établissement à fédérer les acteurs territoriaux autour d'une stratégie commune d'innovation à impact[27], en lien avec cette signature.

L'université, avec ses établissements-composantes, a également fait de sa relation aux territoires une dimension centrale de son identité, au travers de plusieurs dispositifs[28] : le projet CAP A.R.T., les campus territoriaux, l'Université foraine, les *living labs*, les expérimentations en conditions réelles et l'implication croissante des collectivités dans certains projets d'innovation et de médiation. Par exemple, le dispositif d'Université foraine, déployé depuis 2022 dans des territoires ruraux éloignés des centres universitaires (Sumène-Artense, Brioude-Sud Auvergne, Ambert Livradois-Forez), permet de mobiliser étudiants et enseignants-chercheurs sur des projets de développement local co-construits avec les communautés de communes. De même, les *living labs*[29] et *city labs*[30] (notamment à Vichy) constituent des lieux d'expérimentation en conditions réelles associant habitants, entreprises et collectivités autour de questions de recherche à forte dimension

[27] Doté d'une enveloppe de 6,5 M€ au total, le PUI CAP I-TERR (Innovations et Territoires) a pour objectif de co-construire une stratégie d'innovation et déployer une feuille de route territoriale visant à renforcer : l'impact socio-économique de la recherche (recherche partenariale, transfert, entrepreneuriat) ; le flux de projets d'innovation de rupture et la création de start-up *deeptech* en prenant en compte les enjeux liés aux transitions écologiques, environnementales et sociétales. (Source : CAP I-TERR, rapport d'activité 2023).

[28] *Cf. infra* et rapport d'évaluation quinquennale pour plus de détails.

[29] Sur la Limagne-Val d'Allier et sur le Massif central, ils s'appuient sur des démarches expérimentales participatives en conditions réelles en associant agriculteurs, chercheurs et acteurs des filières agro-alimentaires sur des enjeux de durabilité et de valorisation des ressources locales.

[30] Le *Vichy City Lab* par exemple mobilise des chercheurs, des professionnels de santé et des administrations sur des questions de santé en lien avec les problématiques de mobilité.

applicative. **Toutes ces déclinaisons opérationnelles de la signature de l'établissement donnent une portée concrète à la notion d'« université territoriale d'excellence » qui structure le projet de l'Université Clermont Auvergne. Le comité encourage l'université à en poursuivre le déploiement.**

En effet, l'établissement ne se contente pas d'afficher une ambition académique. Il la conjugue avec une attention permanente aux besoins, spécificités et les ressources du territoire auvergnat, appréhendé à travers la multiplicité des contextes géographiques, économiques et sociaux qui le caractérisent. Les relations avec Michelin, Limagrain, les collectivités et divers acteurs publics et privés structurent ainsi une partie des axes stratégiques de l'établissement sur plusieurs plans, qu'il s'agisse de recherche partenariale, d'innovation, de professionnalisation des cursus ou de développement territorial. À titre d'illustration, le laboratoire partagé avec Michelin sur la cobotique[31], FactoLab, et les projets menés avec Limagrain dans les domaines de l'agronomie et de la microbiologie contribuent à articuler recherche académique, innovation et besoins industriels. Le caractère structuré de ces partenariats est également perceptible dans la gouvernance de site, Michelin et Limagrain siégeant dans les instances de l'établissement public expérimental.

La territorialisation de l'UCA se manifeste par une répartition géographique des formations et de la recherche, un schéma d'orientation territoriale adopté en 2025, une organisation administrative spécifique et des commissions de site[32]. Le schéma d'orientation fixe des objectifs contractualisés avec les quinze collectivités partenaires en matière de formation, recherche, innovation et services. Un Pôle Partenariats et territoires coordonne ces actions. **Cette architecture, dont le comité salue la parfaite cohérence avec la stratégie poursuivie, permet d'adapter l'action de l'université aux réalités locales, d'articuler la politique universitaire avec les attentes des territoires et de renforcer l'impact régional des campus.** Par exemple, le campus d'Aurillac s'appuie sur le pôle d'excellence en microbiologie industrielle (PEM2I), tandis que les sites de Vichy développent des projets centrés sur la mobilité et la santé, en lien avec les priorités locales. Les actions de l'établissement sont ainsi différenciées selon les campus, tenant compte des stratégies politiques locales, des besoins en formation, des spécialisations économiques et des enjeux spécifiques à la recherche, à l'innovation et à la vie étudiante.

Cette différenciation de l'action territoriale constitue un marqueur de l'établissement et est cohérente avec la géographie académique et sociale de l'Auvergne. Mais elle rend nécessaire la mise en œuvre d'outils de pilotage plus fins, capables d'objectiver les résultats, les coûts, les effets d'attractivité et les besoins d'ajustement d'une telle politique**.** À cet égard, le dispositif CAP 360[33], mis en place pour le suivi des partenariats, pourrait mieux s'articuler au système d'information décisionnel de l'établissement public expérimental. **Le comité recommande donc à l'Université Clermont Auvergne de s'appuyer davantage sur son « SI partenariats » pour structurer une**

[31] La cobotique est une branche de la robotique qui travaille sur les robots collaboratifs.

[32] Les commissions de site sont des instances informelles de concertation propre à un campus géographique de l'université. À ce titre, elles coordonnent les différentes composantes présentes sur un campus, discutent de projet d'aménagement et de développement et examinent les questions relatives au fonctionnement quotidien.

[33] CAP 360 est un des livrables du PUI : il consiste à mettre en place un système d'information qui offrira une vision globale de l'ensemble des partenariats, à des fins de pilotage (indicateurs, analyses multi-niveaux des données), mais aussi de gestion (actualisation des contacts, ciblage des campagnes de marketing digital).

démarche d'évaluation interne du schéma d'orientation territoriale. Cela permettrait à la gouvernance centrale et aux instituts de disposer d'indicateurs consolidés par campus et par territoire (activité de formation, projets de recherche partenariale, ressources financières mobilisées, etc.). Un tel dispositif faciliterait un pilotage plus objectivé de la stratégie territorialisée de l'établissement. Il recommande également de veiller à ce que la diversité des actions observées sur certains sites (Aurillac ou Vichy, par exemple), se retrouve sur d'autres campus, beaucoup moins cités dans la documentation transmise par l'établissement.

b. Le renforcement de la signature thématique (« mode de vie et production durable ») au cours de la période évaluée

Dans la continuité de l'Isite CAP 20-25, l'Université Clermont Auvergne a réorganisé sa stratégie de recherche autour de quatre centres internationaux de recherche, consacrés aux agroécosystèmes durables, aux systèmes intelligents pour la production et les transports, à la mobilité humaine pour la santé, ainsi qu'aux catastrophes naturelles et au développement durable. Ils remplacent les « Challenges scientifiques[34] » de l'Isite, sur un périmètre scientifique comparable, mais ils ont un degré d'institutionnalisation plus marqué avec une direction identifiée, un budget propre, une représentation dans la gouvernance et une mission explicite de mise en visibilité de leurs thèmes de recherche à l'international. L'intégration des LabEx dans cette architecture a renforcé la cohérence du dispositif. Elle a aussi consolidé une interdisciplinarité[35] que l'établissement présente désormais comme l'un des marqueurs de son positionnement scientifique, tout en ouvrant la voie à l'émergence de nouveaux domaines, notamment autour de l'eau, de l'intelligence artificielle et des sciences de la durabilité au sens large[36].

Le rapport d'autoévaluation insiste sur le rôle de ces centres internationaux de recherche (CIR) comme instruments d'internationalisation et de différenciation de l'établissement public expérimental, ce que les entretiens ont permis de confirmer. Leur création a joué un rôle déterminant dans la stabilisation et la lisibilité du projet scientifique qui implique aussi fortement, parmi les établissements-composantes, CA INP, le CIR « systèmes intelligents pour la production et les transports » ayant une composante en ingénierie prépondérante. Elle a permis de mieux couvrir les thématiques prioritaires du site et de conforter une organisation plus propice au portage de projets internationaux et européens. Cette trajectoire positive est corroborée par la continuité entre la stratégie portée par l'I-SITE CAP 20-25, les travaux du Comité d'animation et de suivi de la politique scientifique de site (CAP3S), en charge de la stratégie scientifique[37] ayant conduit au dépôt de l'I-SITE, et *Prospective 2040* qui est la nouvelle feuille de route dont s'est récemment doté l'Alliance

---

[34] Cette dénomination, propre à l'I-SITE, souligne que les activités de recherche ont été pensées pour être fédérées en ensembles pluridisciplinaires mis au service de la signature thématique retenue.

[35] Ce rôle se traduit notamment par une capacité renforcée, par rapport aux challenges, de coordonner les équipes de plusieurs et par la possibilité de lancer des appels d'offres internes, ce qui soutient l'interdisciplinarité.

[36] Ces domaines transversaux ont des structurations différenciées mais ont tous été construits à l'échelle du site clermontois depuis 2021 : il s'agit soit de fédérations de recherche préexistantes qui ont évolué, soit de nouvelles fédérations. Ainsi le pôle sur l'eau créé en 2024, intégrant en son sein des forces en SHS du site, résulte de la Fédération de recherche Eau, Environnement, Territoire antérieure. Data4IA@Clermont est quant à elle une fédération de recherche nouvelle, lancée en 2023, à partir des activités préexistantes en intelligence artificielle et qui permet de se positionner sur les appels à projets régionaux et nationaux. Quant au pôle des sciences de la durabilité, il a été créé cette même année dans le cadre du contrat d'objectifs de moyens et de performance (COMP).

[37] Son élaboration, à l'échelle du site clermontois, remonte à 2013.

UCA. La stabilité du financement que l'I-SITE consacre à la recherche (6,427 M€ en 2024) est une autre confirmation de cette continuité. Toutefois, l'existence de ces structures de recherche ne suffit pas encore à produire un effet homogène sur le rayonnement international. Si leur apport est structurant en ce qu'elles permettent d'animer des collectifs scientifiques étendus, les entretiens ont démontré que la visibilité externe des centres internationaux de recherche reste assez variable selon les domaines. **En conséquence, le comité recommande d'intensifier les efforts de communication et de valorisation des CIR, afin d'assurer une visibilité homogène et cohérente pour tous les domaines de recherche.**

La force de la signature thématique de l'Université Clermont Auvergne tient aussi au fait qu'elle ne se cantonne pas à la seule production scientifique. Elle irrigue également les projets d'innovation, la relation aux entreprises, la science avec et pour la société et elle se concrétise dans les tiers-lieux. Le *continuum* entre recherche — valorisation — territorialisation, par exemple, n'est pas seulement un mot d'ordre : il est rendu visible par la place des CIFRE dans la politique doctorale et par l'activité des plateformes[38], de la Maison de l'innovation[39], du pôle universitaire d'innovation (PUI) CAP I-TERR[40], de Clermont Auvergne Innovation et de plusieurs dispositifs de professionnalisation ou de médiation scientifique, portés notamment dans le cadre de la labellisation Sciences avec et pour la société (SAPS). **La signature thématique de l'établissement public expérimental ainsi déclinée en axes spécifiques de valorisation et de territorialisation constitue un point de différenciation important et convaincant de l'UCA au sein du paysage universitaire français. Cependant, le comité recommande à l'université de veiller à maintenir un équilibre entre l'enjeu d'excellence ou de visibilité internationale de la recherche et la logique consistant à rechercher et cultiver l'impact territorial de la recherche. Le souci de cet équilibre est assurément un point d'attention important.**

c. La forte implication de l'ensemble des partenaires de l'établissement public expérimental dans le déploiement de sa stratégie

L'implication des organismes nationaux de recherche à l'échelle du site clermontois est ancienne. Les organismes ont été associés dès 2013 à la stratégie scientifique de la coordination territoriale dans le cadre du Comité d'animation et de suivi de la politique scientifique de site. Ils participent également aux dynamiques liées à l'I-SITE, tandis que les entretiens ont confirmé au comité l'existence d'un cadre efficient de gouvernance qui facilite le dialogue avec les partenaires, en particulier dans le cadre du directoire élargi.

L'Université Clermont Auvergne et l'ensemble des organismes de recherche (CNRS, INRAE, INSERM et IRD) ont réussi à construire des relations de confiance qui constituent un point d'appui important

[38] Celles-ci sont intégrées dans une structure, UCA Partner, qui regroupe une quarantaine de plateaux techniques.

[39] La Maison de l'Innovation réunit dans un même lieu de nombreux services et structures situés à l'interface entre la recherche académique et le monde socioéconomique. On y trouve notamment : Le Pôle Partenariats et Territoires de l'UCA, la Direction de la Recherche et des Etudes Doctorales de l'UCA, Clermont Auvergne Innovation (filiale de valorisation et de transfert de l'UCA), la Fondation UCA, CAP Europe (la structure d'appui spécialisée en ingénierie de projets européens), des personnels de valorisation du CNRS.

[40] Le pôle universitaire d'innovation de Clermont est centré sur la notion d'innovation à impact, l'acronyme I-TERR signifiant innovation et territoire. Il est a été labellisé dès 2021 et confirmé en 2023. Il permet d'associer à l'UCA et sa filiale (Clermont Auvergne Innovation) à l'ensemble des acteurs académiques (écoles externes, CHU…), territoriaux (collectivités) et socio-économiques du site (notamment les chambres de commerce et d'industrie, les organisations patronales, les pôles de compétitivité…).

pour la politique scientifique de l'établissement. INRAE, en particulier, est très fortement engagé dans le site clermontois, avec une présence dans les structures de recherche et une dynamique de coopération qui s'inscrit dans la durée. Pour les organismes de recherche, les qualités du site, que le comité confirme, sont nombreuses : capacité d'organisation des acteurs particulièrement appréciable, fluidité, simplicité et bonne organisation des échanges avec l'université, qui permettent de travailler dans une ambiance constructive, intérêt majeur que représente la thématique de la durabilité pour certains organismes comme l'IRD…

Par ailleurs, les partenaires académiques rencontrés relèvent unanimement l'intérêt de CAPEUROPE, structure d'appui spécialisée en ingénierie de projets européens, qui dispose de moyens significatifs[41] et constitue un point d'appui indispensable pour le développement du positionnement européen de l'établissement public expérimental et de ses unités de recherche. Il est encore tôt pour juger de l'impact de ce nouveau dispositif, le premier rapport d'activité de CAPEUROPE datant de 2024.

Lors des entretiens, le comité a toutefois pu constater que les organismes nationaux de recherche s'interrogent sur la visibilité et l'attractivité limitées de l'université à l'international. L'université semble consciente de cette fragilité et pointe par exemple dans son autoévaluation : « une faiblesse en matière de recrutement de chercheurs de haut niveau et de visibilité internationale », ainsi qu'une difficulté à s'illustrer par l'obtention d'ERC[42]. Dans ce contexte, le comité ne peut que recommander de structurer davantage et de soutenir une politique d'attractivité internationale, tout en impliquant l'ensemble du site. **L'identification d'une stratégie de niche, fondée sur quelques domaines d'excellence ou de spécialisation clairement assumés, pourrait constituer un levier de renforcement de l'attractivité internationale de l'Université de Clermont-Auvergne et de ses associés. La mise à profit des résultats obtenus par CAPEUROPE pourrait constituer un point d'appui, ce qui supposerait de les suivre avec précision, afin de pouvoir capitaliser sur le surcroît d'attractivité et de rayonnement qu'ils pourraient offrir à l'international.**

L'implication des partenaires économiques et territoriaux constitue une autre dimension forte de la stratégie de l'Université Clermont Auvergne. Les projets et actions partagés en grand nombre avec Michelin, les collectivités territoriales, le CROUS et divers autres partenaires socio-économiques ont souvent été évoqués lors des entretiens, par des interlocuteurs variés, ce qui est le signe, pour le comité, que l'université et ses partenaires académiques ont su bâtir des coopérations tangibles et effectives. Ces partenariats nourrissent à la fois la stratégie d'innovation, la territorialisation de l'action institutionnelle, la politique de la vie étudiante, la professionnalisation des formations et parfois même la politique de marque. Ils sont au cœur de plusieurs réalisations emblématiques, comme la Maison de l'innovation, le pôle d'innovation collaboratif (PIC)[43] ou certaines actions du site articulant formation, innovation et entreprises, à l'instar des *living labs* et *city labs* déjà évoqués.

---

[41] Dans le cadre de l'appel à projet ASDESR, dont l'UCA a été lauréate, un guichet pour le dépôt de projet européen a pu être créé en 2023. Il rassemble 6 personnes qui interviennent dans l'ingénierie spécifique à ce type de projet.

[42] Rapport d'autoévaluation, p. 84.

[43] Sur le site des anciennes pistes d'essais de Michelin, un pôle d'innovation collaboratif a émergé, auquel participe l'université, et qui a vocation à être un lieu d'incubation et de développement de start-up.

Le comité a pu toutefois constater que le niveau d'intégration stratégique n'est pas identique pour tous les partenaires socioéconomiques et territoriaux de l'université. Si l'écosystème constitué dans son ensemble est très solide, les modalités de pilotage de chaque collaboration et la nature des contributions restent variables selon les acteurs impliqués. **Le comité ne peut donc que recommander à l'université de développer les partenariats les plus structurants possibles et à fort effet de levier, afin de ne pas disperser ses efforts, ce qui suppose de privilégier les projets à fort impact.**

d. Des établissements composantes et un CHU, réellement parties prenantes de la stratégie intégrée de l'établissement public expérimental

Clermont Auvergne INP (CA INP) apparaît comme l'établissement-composante le plus fortement intégré à la dynamique institutionnelle que porte l'université. Il est à la fois établissement-composante et institut, ce qui lui confère une place particulière et lui permet de contribuer directement à la stratégie de l'université, dans le cadre du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens que l'université signe avec chacun de ses instituts. CA INP contribue également au développement de l'écosystème de l'innovation dans le cadre de la labellisation Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) obtenue par l'établissement public expérimental en 2023 EPE UCA (CAP I-TERR) et dont il est partie prenante. Un niveau supplémentaire d'implication mérite d'être signalé, en lien avec les développements précédents de ce rapport sur la politique de site : il concerne l'Alliance UCA à laquelle CA INP est pleinement intégrée, ce qui lui permet de jouer un rôle à cette échelle (participation au pilotage du programme I-Site CAP 20-25 et à la mise en œuvre des activités scientifiques de l'Alliance UCA, par exemple).

La mutualisation d'un assez grand nombre de services avec l'UCA concourt, elle aussi, à la pleine intégration de l'établissement-composante. À titre d'exemple, sont gérés de manière mutualisée la politique d'action sociale, les plans de formation des personnels, la santé au travail, le pôle retraite, le réseau Cratère[44], l'ensemble des services à la vie étudiante, la cellule de prévention des risques psychosociaux, le comité d'éthique, la commission de déontologie, la section disciplinaire des usagers…

Ce degré d'implication, assez fort, contraste avec celui que l'on peut observer pour l'ENSA Clermont-Ferrand (ENSACF). L'entrée de l'école d'architecture dans l'établissement public expérimental est bien sûr plus récente (2024), ce qui explique en partie une participation un peu moins marquée aux politiques de l'université. Malgré un dynamisme réel et l'existence d'une stratégie d'établissement tout à fait cohérente (cf. synthèse évaluative de l'ENSACF), cet établissement n'occupe pas la même place que CA INP dans la construction et le portage de la stratégie de l'établissement public expérimental, même si de nombreuses actions menées en commun sont clairement identifiables[45].

---

[44] Le réseau de collecte Cratère assure, sur le territoire auvergnat, l'interconnexion de différents organismes de l'enseignement supérieur et de la recherche, du secteur hospitalier, et de l'action territoriale. Ce réseau est opéré par la Direction Opérationnelle des Systèmes d'Information (DOSI) de l'UCA, qui en assure à la fois la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage pour les établissements partenaires utilisateurs.

[45] Équipe de recherche commune Ressources, sous tutelle de l'université et de l'école ; délivrance du doctorat en architecture dans le cadre de l'école doctorale LLSHS de l'université ; convergences dans le champ du pilotage portée par plusieurs groupes de travail dans le champ de la communication, de la formation, des relations internationales, du développement durable, du numérique), ce qui facilite l'appropriation des schémas structurants de l'EPE

L'ENSA Clermont-Ferrand est d'ailleurs elle-même intégrée à un institut (Institut Lettres, Langues, Sciences humaines et sociales), ce qui rend nécessairement plus indirecte son implication dans la gouvernance de l'EPE, puisqu'elle ne signe pas de contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens avec l'université, contrairement à CA INP. Une telle asymétrie dans l'intégration n'a d'ailleurs rien d'anormal au regard des trajectoires respectives de ces deux établissements composants et de la nature de leurs tutelles respectives. Elle appelle toutefois une vigilance dans la perspective du passage futur au statut de grand établissement. Pour cette raison, **le comité recommande à l'université de se donner pour cible un niveau d'intégration comparable, à terme, de ses deux établissements-composantes. Une contractualisation pluriannuelle avec l'ENSACF qui porterait sur les projets communs et sur les mutualisations, ainsi que sur leur traduction en termes de moyens humains et financiers, serait de nature à faciliter l'atteinte de cet objectif. Cet exercice gagnerait en outre à comprendre un volet de coordination de la politique de formation (identification des mutualisations de parcours, passerelles, doubles cursus…).**

La relation avec le CHU appelle quant à elle une appréciation nuancée**.** Si le CHU figure bien parmi les membres associés de l'UCA, il n'existe pas, à ce stade, de lien organique pleinement structurant entre l'université et l'établissement hospitalier, malgré le caractère stratégique des coopérations attendues dans le champ hospitalo-universitaire. Cette situation n'invalide pas les avancées constatées dans certaines UMR et dans le cadre de projets, dont certains de grande ampleur[46], mais la structuration hospitalo-universitaire n'a pas encore atteint un niveau de maturité pleinement satisfaisant. La signature récente d'une convention, à la dimension plus institutionnelle que stratégique, est un signal positif qui demeure toutefois encore insuffisant.

Compte tenu du poids des disciplines médicales au sein de l'établissement public expérimental et de l'importance qu'elles revêtent dans la signature institutionnelle et thématique de l'UCA, le comité recommande aux parties prenantes concernées (université et CHU notamment) de donner à la relation hospitalo-universitaire une portée plus stratégique. Il pourrait être utile de mettre à profit les espaces de dialogue mis en place pour définir des objectifs partagés et des priorités en matière de recherche, par exemple.

Un dispositif de gouvernance stabilisé mais qui peut encore s'améliorer sur certains points

a. Une structuration réussie en instituts, malgré des situations très différentes d'un institut à l'autre et des missions qui pourraient être précisées

Les instituts sont des structures de niveau intermédiaire mises en place au sein de l'université dans le but d'articuler centre et composantes. À l'occasion de la création de l'établissement public

(Développement durable et responsabilité sociétale, schéma du numérique…) ; portage de certains emplois de l'école par l'université dont des contrats doctoraux pour limiter l'impact du plafond d'emploi contraint caractéristique des écoles d'architecture…

[46] On rappellera ici qu'il existe précisément un Centre International de Recherche (CIR) centré sur la santé. En outre la coopération hospitalo-universitaire se traduit par un certain nombre de chaires avec l'industrie pharmaceutique et les biotechs, par une chaire de recherche intitulée « Santé en mouvement », par la participation à trois PEPR et à divers projets FEDER… *cf.* Partie du rapport consacrée à la politique de la recherche.

expérimental, ils ont succédé aux collégiums qui avaient été au cœur de la réorganisation de l'université clermontoise fusionnée. La précédente évaluation du Hcéres avait d'ailleurs relevé que ces collégiums, au rôle mal défini, n'avaient pas pu s'affirmer comme cadre de subsidiarité et elle avait recommandé de corriger ce défaut, à l'occasion de la création de l'établissement public expérimental[47].

Force est de constater que les instituts actuels ont bien réussi là où les collégiums n'étaient pas parvenus à obtenir des résultats probants. Leur mise en place a indéniablement permis d'améliorer la qualité des arbitrages, de rapprocher certaines décisions du terrain, de soutenir la contractualisation interne qui repose sur les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens et de faire émerger un niveau intermédiaire de régulation désormais plus cohérent entre pilotage central et diversité des composantes. Les instituts constituent donc bien des espaces de dialogue mieux adaptés que le seul niveau central pour traiter des questions de formation, d'allocation de ressources et même de territorialisation des missions, cette réorganisation étant, comme on l'a vu, un des marqueurs essentiels de l'établissement public expérimental. L'amélioration des arbitrages est particulièrement visible dans la déclinaison des contrats pluriannuels, dans certaines décisions budgétaires et dans la gestion des grandes transformations de l'offre de formation. Elle contribue à rendre le principe de subsidiarité plus concret. **Mais l'efficacité de ce nouveau cadre de décision dépend encore beaucoup de la maturité des équipes locales et de la capacité des instituts eux-mêmes à exercer leurs missions avec une égale rigueur sur l'ensemble de leur périmètre.**

Le comité a en effet pu relever l'hétérogénéité des situations à l'occasion des entretiens. Les missions effectives des instituts restent parfois imprécises, notamment sur le lien entre formation et recherche. Leur gouvernance n'est pas non plus homogène. Quant à leur articulation avec les écoles doctorales ou leur place dans le pilotage scientifique de l'établissement public expérimental[48], elles demeurent largement perfectibles. Car si les statuts assignent aux six instituts la mission de « *contribuer à la stratégie de l'établissement en fédérant les acteurs sur leur périmètre, d'articuler formation et recherche, d'impulser des projets transversaux et d'exercer des missions par mutualisation ou déconcentration* », cette définition se traduit de manière contrastée selon les domaines disciplinaires. Dans certains instituts, la fonction d'arbitrage des moyens humains et financiers s'est fortement affirmée, notamment à travers la conduite des dialogues de gestion et la mutualisation de services (RH, gestion financière, communication), alors que d'autres restent centrés sur un rôle de coordination plus informel. De même, alors que cinq instituts intègrent en leur sein une école doctorale, ils contribuent peu à la définition de la stratégie de celle-ci et n'interviennent qu'à la marge dans sa gouvernance, ce qui limite la lisibilité du continuum allant de la licence au master et au doctorat et la cohérence de l'articulation entre formation et recherche, elle-même. Enfin, si les responsables d'instituts sont associés de façon régulière aux instances centrales (directoire, réunions hebdomadaires avec la présidence, conseil de la recherche), leur rôle dans le pilotage scientifique de site demeure inégalement développé, en particulier au regard de la

[47] Hcéres, Rapport d'évaluation de l'Université Clermont-Auvergne, 2019-2020, p. 43.
[48] Les instituts siègent au sein de la commission recherche du directoire élargi (CAP3S).

place prise par les structures fédératives de recherche dans l'animation de la politique scientifique. **Le comité recommande à l'établissement public expérimental de préciser les compétences qui reviennent aux instituts, notamment dans le champ de la recherche, ce qui ne nécessite pas de revoir nécessairement les statuts, mais pourrait se concrétiser par une charte de gouvernance ou tout autre document de même nature. Il suggère également à l'université de veiller à ce que chaque institut parvienne progressivement à s'emparer des prérogatives qui sont les siennes dans l'arbitrage des moyens de l'université.**

La contractualisation interne est par ailleurs l'un des outils les plus convaincants du pilotage de l'UCA. Les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens, institués à partir de 2021, permettent d'articuler stratégie, objectifs, moyens et indicateurs, tout en donnant aux instituts un espace de responsabilité. Ces contrats ont permis de produire un cadre opérationnel adapté au déploiement de la stratégie de l'établissement, de projeter les moyens, d'identifier une part dynamique des ressources, et d'associer plus étroitement les instituts aux trajectoires du projet d'établissement. Le suivi de cette contractualisation reste cependant inégal. Les échanges menés dans le cadre de l'évaluation ont permis de mettre en évidence un besoin d'analyse et d'adaptation des indicateurs, l'enjeu d'une meilleure objectivation du calcul des dotations et la nécessité d'un outillage plus robuste pour conduire le dialogue de gestion. **Dans la mesure où l'outil des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens est particulièrement pertinent, le comité recommande de lui donner sa pleine efficacité en mettant en œuvre un suivi plus précis, plus rigoureux, plus homogène et davantage appuyé sur des données partagées.**

b. L'Alliance, le directoire élargi et le conseil d'administration associent pleinement les partenaires de l'établissement à la stratégie et aux décisions

Le fonctionnement des instances est régulier et efficace. Il repose tout particulièrement sur deux structures, le directoire et le directoire élargi, en charge de la préparation des décisions, et sur le conseil d'administration dont les délibérations règlent à la fois la vie de l'établissement public expérimental et celle de la coordination territoriale qu'est l'Alliance UCA[49]. Le directoire élargi a succédé au conseil des membres associés qui existait avant que l'établissement public expérimental ne soit créé. Avec le conseil d'administration, il constitue un cadre de gouvernance propice à une dynamique de projet réellement partagée, car l'un et l'autre associent pleinement les partenaires de l'Université Clermont Auvergne à la définition des orientations, à l'arbitrage des priorités et au suivi de leur mise en œuvre. Le directoire élargi joue notamment un rôle essentiel de coordination opérationnelle et d'alignement stratégique. Il permet, par exemple, de faire remonter les besoins du terrain, d'anticiper les points de blocage et d'ajuster les actions en fonction des réalités qui s'imposent à chaque partenaire[50]. Le conseil d'administration, de son côté, assure un niveau de validation et d'orientation plus structurant. La représentation à un niveau élevé des partenaires dans cette instance délibérative renforce la légitimité de ce lieu de dialogue, de co-construction et de décision réellement collectif.

[49] Établissements membres de l'alliance UCA : CROUS Clermont Auvergne, VetAgro Sup, AgroParisTech, Clermont School of Business, École Supérieure d'Art de Clermont Métropole, CNRS, INRAE, Inserm, FERDI, CHU Clermont-Ferrand, Centre Jean Perrin, Limagrain, Michelin.

[50] On désigne ici comme partenaire les membres de l'alliance qui siègent au directoire élargi ainsi que les institutions membres permanents du conseil d'administration, dans le cadre des dispositions prévues par les statuts.

c. Un dialogue social et interne apaisé, mais des élus insuffisamment associés

L'Université Clermont Auvergne bénéficie d'un dialogue social qui est à la fois apaisé et bien structuré. Le congrès social, qui réunit chaque année ses comités sociaux d'administration (CSA) et ceux de ses établissements-composantes, ainsi que les travaux menés avec ces mêmes établissements-composantes sur l'harmonisation des ressources humaines et la qualité globale des échanges dans les instances, constituent de réels acquis, que les entretiens ont confirmé. **En particulier, le congrès social est l'occasion de partager un bilan sur la situation des ressources humaines et une feuille de route en la matière, ce qui illustre bien la capacité des partenaires à construire un cadre de discussion stabilisé. Les groupes de travail mis en place pour harmoniser les pratiques en matière de gestion des carrières, de politique indemnitaire ou de qualité de vie au travail témoignent eux aussi d'une volonté commune de faciliter le dialogue social au niveau de l'établissement public expérimental, en associant les établissements-composantes compris.**

Toutefois, il résulte des échanges menés dans le cadre de l'évaluation que les élus ne paraissent pas toujours pleinement associés au travail des instances, si bien que le risque du « syndrome de la chambre d'enregistrement » ne peut être totalement écarté. Les calendriers de travail, la préparation des dossiers et la dynamique de co-construction peuvent encore progresser. Par exemple, les entretiens ont pu confirmer le caractère parfois tardif de la transmission de certains documents stratégiques ou budgétaires, ce qui limite la capacité d'appropriation et de proposition en amont des séances. Il s'agit moins d'un problème de climat que d'un enjeu de maturité démocratique et d'encouragement à une participation effective des élus. Le fonctionnement régulier des instances est acquis, mais leur valeur ajoutée délibérative peut encore être renforcée. **Le comité recommande donc à l'établissement de confirmer certains engagements qui viennent d'être esquissés pour permettre une meilleure implication des élus dans les conseils (planification pluriannuelle de certains débats, recours accru aux groupes de travail préparatoires, partage plus systématique des éléments de suivi). Leur généralisation est à prendre en considération si l'établissement souhaite parvenir à une meilleure appropriation des décisions.**

Une structuration administrative perfectible

a. Une articulation entre la gouvernance politique et le portage administratif qui n'est pas encore optimale

La précédente évaluation avait déjà noté l'existence d'une organisation administrative complexe et recommandé « [que celle-ci] soit repensée dans une logique de lisibilité, de simplification et d'articulation avec l'organisation politique du nouvel établissement »[51]. Or si la création d'un établissement public expérimental de cette taille implique nécessairement le maintien d'un certain degré de complexité de la gouvernance, du fait notamment des trois strates de structuration déjà évoquées (niveau central, niveau des Instituts et niveau des composantes et laboratoires),

[51] Hcéres, Rapport d'évaluation de l'Université Clermont-Auvergne, 2019-2020, p. 15

l'articulation entre la gouvernance politique et l'administration universitaire se doit alors d'être la plus étroite possible, ce qui n'est pas pleinement le cas actuellement.

Une refonte de l'organigramme de l'administration générale a bien été opérée récemment, comme le recommandait d'ailleurs l'évaluation de 2020. Un nouvel organigramme a été présenté en CSA par le DGS puis au CA fin 2025. La réorganisation se fonde sur la volonté de resserrer le processus décisionnel, en réduisant notamment le nombre de directeurs généraux adjoints des services de quatre à deux, et en créant deux nouveaux périmètres de missions pour ces deux directions adjointes désormais centrées pour l'une sur les fonctions supports et les transitions durables, et pour l'autre sur le rayonnement et la vie universitaire. Cette organisation de la direction générale des services a d'ailleurs été l'occasion de créer une nouvelle direction centrale, la direction de la responsabilité sociétale et environnementale, intégrée logiquement dans le périmètre de la direction générale en charge des fonctions support et des transitions durables.

On constate cependant que cette réorganisation, qui fait suite à un changement de directeur général des services, n'a pas été couplée à l'élaboration de lettres de missions de la direction politique aux différents responsables de la direction générale ni aux directeurs des services centraux. Le couple politique/administratif fonctionne par conséquent sans qu'aient été formalisés les attendus globaux de la sphère politique à l'égard des cadres administratifs de l'établissement.

Cette absence de cadrage peut être à l'origine de relations hétérogènes, voire disparates, entre responsables politiques et administratifs, ce qui pourrait se traduire par une insuffisante définition des rôles de chacun et par des déséquilibres dans le partage exact des responsabilités, au risque d'une confusion entre la fonction politique et les fonctions opérationnelles. Par ailleurs, le lien entre les services centraux de l'établissement et l'administration des Instituts et des composantes ou laboratoires pourrait être clarifié, les Directeurs d'Instituts étant membres du Directoire, avec voix délibérative, le Directeur général des services n'ayant quant à lui qu'une voix consultative. **Le comité recommande donc de formaliser la relation entre les sphères politiques et administratives de l'établissement, à l'occasion du prochain renouvellement de l'équipe de gouvernance par exemple. Des lettres de mission cadrant le rôle de chacun et définissant mieux les attentes de l'équipe politique seraient de nature à faciliter cette clarification.**

b. L'élaboration encore trop récente de projets de services et l'absence de projet d'administration

Le rapport d'autoévaluation indique que les directions centrales ont été invitées à élaborer des projets de service à partir de 2023. Intervenue à mi-parcours du projet d'établissement, cette évolution, qui permet d'articuler plus concrètement objectifs politiques et capacité de mise en œuvre, est à saluer. Cependant, la formalisation qui a été engagée ne fait pas encore sentir pleinement ses effets, du fait de son caractère récent. Le pilotage administratif reste donc en construction, même si les bases sont désormais établies.

Par ailleurs, s'il n'existe pas de structuration formelle des projets de service à ce stade, et il n'existe pas davantage de projet global de l'administration qui viendrait accompagner le projet politique. Il a été mentionné lors des entretiens qu'un tel projet serait élaboré en même temps que le futur projet d'établissement, sur la base des projets de service actualisés. **Le comité recommande à l'établissement d'engager sans tarder cette démarche, dans le cadre d'échanges organisés entre la direction générale des services et l'équipe politique, tout particulièrement entre le président et le directeur général des services. L'adoption d'un projet d'administration dûment formalisé et accompagné d'une lettre de mission du président au directeur général des services clarifierait les actions à mener au niveau administratif, et donnerait ainsi aux objectifs politiques portés par la présidence leur pleine mesure opérationnelle.**

À l'instar des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens établis entre l'université et les instituts, un projet d'administration offrirait la possibilité de décliner sur toute la durée d'un mandat les évolutions organisationnelles et procédurales des services centraux, dès lors que celles-ci apparaissent nécessaires à la conduite du projet d'établissement. Il permettrait aussi de préciser la nature des liens de l'administration avec les instituts, les composantes et les laboratoires (*cf. supra*), ainsi que les ressources humaines de chaque service à mobiliser à cette fin au sein des deux directions générales adjointes.

Des progrès inégaux des fonctions supports

a. Un pilotage immobilier arrivé à maturité

La stratégie immobilière de l'UCA repose sur son schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), arrivé à échéance en décembre 2024, et sur un programme pluriannuel immobilier à long terme (PPI-2035), rythmé par l'opérationnalisation des SPSI successifs validés par les tutelles. Ce cadre de planification et de programmation est tout à fait rigoureux et parfaitement adapté à une université qui disposera prochainement de la dévolution pleine et entière de son patrimoine[52]. Une gouvernance de la politique immobilière a été mise en place, les grandes opérations étant validées par un comité stratégique qui associe le président et le directeur général des services. D'autres opérations, plus ponctuelles, sont traitées par des comités techniques qui siègent au niveau des Instituts[53].

Les objectifs prioritaires visés par les rénovations immobilières relèvent plus particulièrement de prescriptions en matière de sécurité, en lien avec le statut d'établissement recevant du public attribué à la plupart des bâtiments, mais aussi de réponses apportées aux enjeux que soulève la loi ayant fait évoluer la réglementation en matière de logement, d'aménagement et du numérique (loi

[52] L'Université d'Auvergne, Clermont I, avait obtenu en 2011 la dévolution de son patrimoine. Lors de la fusion avec Clermont II, cette dévolution a naturellement été maintenue sur la partie concernée du parc immobilier de la nouvelle université fusionnée. Par ailleurs l'université Clermont-Auvergne a obtenu en 2023 un avis favorable pour engager la dévolution du patrimoine restant. La signature de la convention définitive avec l'État devrait intervenir prochainement.

[53] Le comité stratégique immobilier suit l'exécution de la programmation pluriannuelle concernant les opérations de plus de 1 M€. Les autres opérations sont hors programmation pluriannuelle et sont donc réalisées au fil de l'eau. Il s'agit pour l'essentiel d'opérations d'amélioration fonctionnelle ou de mise aux normes. Elles sont suivies à l'échelle des instituts par les comités techniques.

ÉLAN). Il s'agit plus précisément de mener un certain nombre de rénovations énergétiques, en lien étroit avec la politique transversale de l'université en ce qui concerne la responsabilité sociétale et environnementale. Plusieurs dispositifs ou leviers ont ainsi été mobilisés par l'UCA comme les marchés globaux de performance, les contrats de performance énergétique, l'*intracting*[54], en lien avec la Banque des Territoires, sans oublier les réponses fructueuses aux différents appels à projets de l'État, notamment le Plan de relance, ou bien encore le raccordement aux réseaux de chaleur urbain et le déploiement de solutions reposant sur des énergies renouvelables. Cette multitude d'outils permet à l'établissement de mener sur ce terrain une politique de grande ampleur aux résultats tout à fait significatifs en matière de performance énergétique, et plus largement d'évolution efficiente du parc immobilier. On observe d'ailleurs une baisse de la consommation, tous fluides confondus, de 20 000 MWh entre 2018 et 2024, grâce aux efforts de l'établissement, tant en termes d'usages, de contrats d'approvisionnement que de rénovation énergétique.

Du point de vue du comité, la programmation immobilière paraît robuste, cadrée, assortie d'une comitologie adaptée à la nature des opérations. Par ailleurs, la direction immobilière concentre toute l'activité liée à la mise en œuvre de la stratégie d'investissement, en s'appuyant sur des pôles techniques et financiers ainsi que sur des équipes dont c'est spécifiquement le rôle. Certaines d'entre elles sont délocalisées sur les campus distants par souci d'efficacité. La réflexion sur l'organisation de la fonction immobilière s'est traduite par une distinction claire entre les tâches de proximité, qui relèvent des instituts, ces derniers disposant de personnels polyvalents adaptés à ce type de mission, et les opérations de travaux de plus grande envergure, qui relèvent du niveau central de l'établissement public expérimental. **Le comité souligne la qualité et la clarté de l'organisation de la fonction immobilière de l'université.**

Cependant, cette stratégie immobilière n'est pas totalement partagée à l'échelle de l'établissement public expérimental, CA INP ayant effectué une démarche de dévolution du patrimoine qui lui est propre. Le sujet a été tranché récemment par le ministère : seul le futur grand établissement bénéficiera à terme de la dévolution totale, pour les seuls bâtiments dont elle est affectataire actuellement. Il y aura donc deux SPSI distincts au sein de l'établissement public expérimental, l'un élaboré par l'UCA et l'autre par CA INP. Deux schémas directeurs sur le développement durable coexistent par ailleurs pour chacune des deux institutions. Ils sont toutefois déployés de manière conjointe, l'ENSACF étant par ailleurs associée à la réflexion sur ces sujets. **Sur la fonction immobilière au sens large, c'est-à-dire incluant les politiques de développement durable qui sont menées au sein de l'établissement public expérimental, la mise en commun entre l'université et ses établissements-composantes est donc limitée et s'inscrit pour l'heure dans une simple logique de partenariat. Même si l'ordonnance de 2018 ne prévoit pas de transferts de compétences sur ce plan, le comité recommande aux trois établissements de rechercher des voies de mutualisation**

[54] L'*intracting* permet de réaliser des travaux de performance énergétique sur les bâtiments publics qui dégagent des économies d'énergie à court terme pour les opérateurs concernés. Ces économies sont réinjectées dans le remboursement des emprunts ayant permis de financer les travaux au fil de leur amortissement.

de leur action immobilière, ce que permettent d'envisager les statuts de l'établissement public expérimental.

b. Une politique de communication qui s'est structurée

La communication constituait une des fragilités relevées lors de la précédente évaluation : le rapport du Hcéres pointait notamment une faiblesse de la communication interne, une politique de marque encore insuffisamment unifiée et un schéma directeur de la communication qui n'avait pas produit les effets attendus[55]. Or force est de constater que la politique de communication de l'Université Clermont Auvergne s'est fortement structurée durant la période évaluée, répondant, comme le note le rapport d'autoévaluation, à la dispersion antérieure des messages et des opérateurs. Cette politique s'appuie à la fois sur un schéma directeur de la communication qui a été revu, et sur une direction de la communication qui s'est restructurée.

Le nouveau schéma directeur, validé en novembre 2023, a permis de formaliser de grandes orientations stratégiques communes à l'établissement public expérimental. Il est associé à un plan de communication en cinq axes qui se déclinent en grandes actions[56]. Les axes portent notamment sur le « faire communauté » à l'interne, sur des actions dans le domaine de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), sur l'attractivité de l'établissement pour les étudiants, sur des actions dans le champ des relations internationales et de l'université européenne Artémis, et sur les rapports entre science et société, enfin. Surtout, le comité constate que le périmètre couvert est pleinement adapté aux enjeux de la stratégie de l'établissement public expérimental. Ainsi, le schéma directeur vise précisément à l'harmonisation des politiques de communication entre l'université et ses établissements composantes. À l'échelon central, la direction de la communication a pour vocation d'établir le cadre stratégique d'une politique commune de communication et les modèles à adopter au sein des instituts, établissements composants et composantes (notamment avec l'application de la nouvelle identité visuelle pour tous les niveaux et l'élaboration d'une charte pour les différentes communications sur les réseaux sociaux).

Le comité constate ainsi qu'il n'existe désormais pas ou peu de conflits d'identité entre les instituts. Avant la restructuration de la direction, chaque institut était doté d'un chargé de communication, ce qui entraînait des doublons dans les fils d'actualité, à cause notamment de la coexistence de plusieurs newsletters qui se recoupaient ou encore des diverses présences sur les réseaux sociaux. Le brouillage qui en a résulté a incité les Instituts à renoncer au poste de chargé de communication, exception faite pour l'instant de Clermont Auvergne INP et de l'IUT qui les conserves.

La restructuration de la direction de la communication, en identifiant les compétences à mobiliser et en les renforçant, a constitué un appui solide à cette politique. À titre d'illustration, une chargée des relations médias a été recrutée, afin de développer les partenariats avec la presse et de

[55] Hcéres, Évaluation de l'université Clermont-Auvergne, campagne 2019-2020, p. 17.

[56] Les cinq axes sont les suivants : Structurer l'activité autour de l'organisation existante ; Affirmer l'identité de l'établissement ; Passer d'une logique de diffusion de l'information à une logique de satisfaction des besoins en information ; Faire de l'EPE UCA un acteur institutionnel de premier plan sur le territoire métropolitain et régional ; Attirer les futurs étudiants.

renforcer la diffusion de la production scientifique auprès du grand public. Actuellement, la direction comprend 14 ETP, dont plusieurs experts métiers, un vidéaste et un « *community manager* ». Enfin, un budget d'environ 130 k€ hors masse salariale, que le comité estime proportionné aux ambitions de l'établissement, est alloué annuellement à la direction de la communication.

En termes de réalisations, la direction de la communication s'est attelée à structurer les réseaux internes de mise en œuvre des actions, à refondre la *newsletter* portant la communication interne ainsi que les réseaux sociaux (suppression de près de 80 comptes d'entités internes et élaboration d'une charte d'utilisation éditoriale de ces derniers valables notamment pour les établissements composantes).

Plus largement, **la communication interne apparaît à juste titre comme une priorité et un axe prédominant de la stratégie de l'UCA**, la volonté de « faire communauté » et le développement du sentiment d'appartenance constituant des objectifs prioritaires. Un temps fort sera d'ailleurs organisé en 2027, pour célébrer les 10 ans de la fusion des deux universités clermontoises, sur la base des éléments rétrospectifs les plus discriminants, et en ouvrant l'événement à une projection sur le futur, grâce à des focus sur la nouvelle offre de formation et sur la sortie du statut expérimental.

Au périmètre de l'établissement public expérimental, un réseau impliquant les directions de la communication de l'ENSACF et de CA INP, ainsi que des instituts, a été mis en place pour traiter les sujets communs à cette échelle. La gouvernance opérationnelle correspondante comporte un comité stratégique de la communication, dont le périmètre est politique : il associe le président de l'UCA, les directeurs des établissements-composantes et instituts, ainsi que certains vice-présidents. Ce comité stratégique permet ainsi une acculturation collective à l'impact de la communication, tant pour l'établissement public expérimental que pour les entités concernées dont les établissements composantes. La démarche n'a toutefois pas encore été étendue à l'Alliance UCA, ce que le comité estime regrettable. Les entretiens ont notamment démontré que le travail engagé se limite pour l'instant à des discussions entre membres de l'alliance sur le logo et sur la charte graphique.

S'agissant de la communication externe, deux axes importants ont été privilégiés. Le premier concerne la manière de toucher davantage le grand public. À cette fin, une convention de partenariat avec le quotidien de presse régionale *La Montagne* a été signée, prévoyant notamment des conférences grand public co-organisées avec cet organe de presse. Ce premier axe illustre bien le travail engagé dans le but de rendre l'UCA plus visible, notamment dans son environnement local. Le deuxième axe relève des enjeux de communication que soulèvent les campus territoriaux de l'établissement : un groupe de travail avec les chargés de projets territoriaux a ainsi été mis en place, pour accroître la présence médiatique de l'UCA sur ces campus, et éviter que leur identité ne relève que de l'action menée par les collectivités locales partenaires.

Le comité constate un travail substantiel en ce qui concerne la stratégie de communication, à l'interne et à l'externe, dont il tient à souligner la cohérence par rapport au positionnement

d'« université territoriale d'excellence ». La restructuration de la direction de la communication et la volonté d'accompagner l'université dans le développement de son identité ont porté leurs fruits. **Le comité recommande toutefois à l'établissement de poursuivre cet effort, en veillant notamment à faire évoluer sa communication externe vers une véritable politique de marque en accord avec son positionnement. De plus, il recommande de veiller à pleinement aligner la politique de communication entre l'université et ses établissements composantes.**

c. Un processus budgétaire et RH qui se construit progressivement à l'échelle de l'établissement public expérimental

Une lettre d'orientation en matière de ressources humaines, qui est désormais construite à l'échelle de l'établissement public expérimental, complète la lettre d'orientation budgétaire produite à la même échelle et fixe des orientations communes sur la politique de recrutement et sur la politique de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Les grands axes de la politique des ressources humaines sont ainsi communs aux établissements de l'Université Clermont Auvergne, de même que les grandes orientations budgétaires. **Le comité souligne l'intérêt de cette démarche collective, ce qui manifeste sa volonté de donner des axes convergents en matière budgétaire et en ressources humaines, ce que confirment d'ailleurs les travaux du congrès social, déjà évoqués.**

La volonté de faire de ce congrès social un lieu d'alimentation du prochain contrat d'établissement et de réflexion sur les grands enjeux du site en matière de ressources humaines, notamment sur les questions d'attractivité, est clairement affirmée. Les entretiens ont toutefois mis en évidence le caractère parfois descendant des échanges, et une fréquence insuffisante des réunions de cette instance. Le congrès social permet néanmoins de formaliser efficacement les discussions sur les questions de ressources humaines entre les élus de l'université et ceux des deux établissements-composantes, tant sur les souhaits d'évolution que pour lever les appréhensions que peut entraîner la perspective de la sortie prochaine de l'expérimentation, notamment pour CA INP[57]. L'élargissement de cette instance à la maille de l'établissement public expérimental a été salué, tout en précisant que l'harmonisation de la politique des ressources humaines à cette échelle est un objectif à poursuivre, des différences subsistant à l'heure actuelle en matière de gestion des personnels contractuels, de politique indemnitaire des personnels BIATSS, et de gestion des personnels recrutés sur les crédits provenant d'appels à projets.

Si le congrès social apporte une réelle plus-value en matière de dialogue social à l'échelle de l'établissement public expérimental, le comité suggère néanmoins que la périodicité de ses réunions soit plus importante, et que l'instance s'empare davantage du sujet de la qualité de vie au travail et des conditions de travail, dont certains indicateurs soulignent des fragilités (hausse des arrêts de travail notamment), malgré le déploiement de dispositifs de prévention, en particulier les différentes cellules de veille déjà évoquées.

[57] *Cf. Infra* le point sur les transferts d'emploi et de masse salariale prévus par l'université.

Quant au dialogue de gestion entre les composantes et les instituts, comme entre ces derniers et le niveau central, il n'apparaît pas suffisamment abouti, ni même suffisamment décrit, ce qui est regrettable. Essentiel sur les questions budgétaires et de ressources humaines, il mériterait d'être davantage formalisé. Le rapport d'autoévaluation et les entretiens ont toutefois permis de constater qu'il jouait bien le rôle qu'il doit jouer dans le processus de construction budgétaire et en matière de ressources humaines. Au niveau central, il se décline en deux volets avec un dialogue propre aux instituts et un autre concernant les services centraux, le premier s'articulant avec les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens des Instituts, ce qui permet de s'appuyer sur les indicateurs qui y figurent. Ceux-ci ont notamment pour intérêt de mettre assez bien en évidence la part dite « dynamique et identifiante » des instituts, et de récapituler les financements sur projets, de nature thématique. Il est toutefois regrettable que les allocations de crédits récurrents aux unités de recherche, qui sont déterminées par la commission de la recherche, soient exclues de la discussion, les instituts ayant à la fois une mission en formation et en recherche. En outre**, le comité s'interroge sur les modalités de calcul des dotations qui leur sont allouées, et sur les critères de détermination des enveloppes budgétaires, que les entretiens menés lors de l'évaluation n'ont pas permis de clarifier. Il recommande donc de mettre en œuvre un dialogue de gestion et un processus d'élaboration budgétaire plus complets, en corrigeant les défauts évoqués ici (documentation du processus, critères de détermination des enveloppes et des allocations aux entités…).**

Par ailleurs, le suivi de la masse salariale et des emplois à l'échelle de l'établissement public expérimental est rendu difficile en l'absence de SI RH harmonisé, un tel suivi constituant un horizon souhaitable que l'établissement gagnerait à envisager. Toujours en matière de ressources humaines, la stratégie se heurte plus globalement à la disponibilité des postes, dont les vacances sont liées essentiellement aux départs à la retraite, ce qui limite assez fortement les politiques de redéploiement, tout particulièrement pour les enseignants-chercheurs, même si des possibilités liées à des départs plus importants dans les prochaines années se font jour pour cette catégorie d'emploi, comme dans les autres universités françaises.

Au-delà des questions de convergence et de dialogue interne, la question du niveau auquel les arbitrages de la politique des ressources humaines doivent se prendre au sein de l'établissement public expérimental pris globalement se pose également. Le transfert des personnels en position normale d'activité de l'UCA vers CA INP, à compter du 1er janvier 2027, illustre parfaitement ce questionnement. Ce transfert concerne 187 personnels (dont 152 agents titulaires) et résulte de l'intégration à l'établissement-composante des deux écoles d'ingénieurs de l'université qui lui sont désormais rattachées. Ce transfert présente pour CA INP un enjeu de soutenabilité budgétaire important, puisqu'il devra s'accompagner d'un transfert correspondant de masse salariale sous plafond État permettant de couvrir de manière durable les rémunérations des emplois concernés. De la même manière, s'agissant des personnels contractuels, les sources de financement de ces emplois devront être elles aussi prévues afin d'être mobilisables sur le budget de CA INP. Ces deux sujets sont un motif d'inquiétude pour cet Institut polytechnique. **Le comité recommande donc à l'établissement public expérimental de faire du transfert de personnels de l'université vers son établissement-composante un test pour éprouver sa capacité d'arbitrage sur les questions de**

ressources humaines les plus sensibles, en formalisant une démarche de prise de décision qui satisferait l'ensemble des parties prenantes et puisse servir de modèle pour la construction de futures politiques communes, et donc plus intégrées, en matière de ressources humaines.

Dans le domaine budgétaire et financier, le compte financier 2025 fait par ailleurs apparaître un décalage notable et récurrent entre les prévisions budgétaires initiales ou rectificatives d'une part, et les résultats du compte financier, d'autre part. À titre d'exemple, en comptabilité budgétaire, le rapport de gestion 2025 qui accompagne la présentation du compte financier indique que le solde budgétaire de l'UCA s'établit à un niveau supérieur de 10 M€ par rapport aux prévisions du budget rectificatif, dont 3 M€ relèvent du budget annexe immobilier (subventions d'investissement non prévues et perçues en fin d'année). Malgré l'élaboration d'un budget rectificatif n° 2 dit de déprogrammation, des écarts trop importants subsistent entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé, ce qui nuit à la lisibilité budgétaire et à la programmation pluriannuelle de la trajectoire financière de l'établissement public expérimental.

Le comité recommande donc à l'Université Clermont Auvergne de renforcer son processus d'élaboration budgétaire, afin d'améliorer la sincérité des prévisions comparativement aux chiffres arrêtés à l'issue de l'exercice. La remarque précédente du comité sur l'intérêt de mieux formaliser le dialogue de gestion trouve ici un écho particulier.

d. Une stratégie de convergence des systèmes d'information qui n'intègre pas encore complètement les établissements-composantes

La précédente évaluation pointait un certain nombre de fragilités de la politique du numérique en lien avec le caractère inabouti des projets poursuivis dans le cadre du contrat de site 2017-2020 (absence de schéma directeur, absence d'un comité du numérique pour orienter les arbitrages, absence de système d'information décisionnel…)[58]. Au terme de l'actuelle période de référence, force est de constater que ces fragilités demeurent en partie, l'essentiel de l'action menée ces dernières années étant déterminé par le souci de faire converger les différents systèmes d'information au périmètre de l'établissement public expérimental.

Certes, le rapport d'autoévaluation souligne à juste titre que le système d'information de l'UCA est robuste, homogène et en grande partie fondé sur les outils de l'AMUE, facteur de cette homogénéité. Son exploitation bénéficie de la bonne culture des indicateurs à la direction du pilotage. Mais il montre aussi les limites de l'organisation actuelle de l'établissement public expérimental sur ce plan, puisque coexistent en son sein trois systèmes d'information distincts, dont l'un, celui de l'ENSACF, est assez éloigné des autres. En tant qu'établissement du secteur de la culture, l'école d'architecture a un environnement numérique différent de celui sur lequel l'université s'appuie. L'ENSACF est toutefois en attente du déploiement d'outils communs, mais elle n'est pas maîtresse du calendrier.

[58] Hcéres, Évaluation de l'université Clermont-Auvergne, campagne 2019-2020, p. 18

Des services numériques de l'UCA sont néanmoins d'ores et déjà accessibles, comme l'espace numérique de travail (ENT), la plateforme pédagogique de cours en ligne ou le badge étudiant.

Le comité comprend les contraintes qui résultent, sur le plan des systèmes d'information, de l'intégration récente de l'école d'architecture et de son rattachement institutionnel à un autre ministère de tutelle que celui de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace. Toutefois, il recommande à l'établissement public expérimental de programmer un processus de convergence plus poussé que celui d'ores et déjà mis en œuvre avec l'ENSACF.

Avec CA INP, les enjeux sont différents. L'autonomie de cet établissement-composante sur le plan financier et en ce qui concerne ses ressources humaines laisse subsister des traitements manuels, car l'absence d'unification des systèmes d'information — une simple trajectoire de convergence ayant là aussi été privilégiée — conduit à des difficultés de consolidation des données et à des disparités d'outillage, particulièrement perceptibles dans les domaines des ressources humaines et de la recherche, ce qui constitue un enjeu pour l'avenir.

En outre, au sein des services centraux de l'université, d'autres problèmes numériques se font jour. Évoqués par le rapport d'autoévaluation, ils ont été confirmés par les entretiens. Ainsi, certaines directions ne disposent pas d'outils informatiques adaptés au pilotage de leurs missions. Concernant le pilotage de la recherche par exemple, un système d'information recherche conçu localement, GRAAL, est utilisé, en l'absence d'outil national, le projet CAPLAB ayant été abandonné[59]. Une réflexion est en cours pour utiliser un autre SI recherche, OSCAR. Il s'agit d'un outil développé de manière collaborative, notamment par l'Université de Caen. Aucune échéance calendaire n'a été mentionnée, la direction des systèmes d'information étant sur ce sujet dans une phase exploratoire.

Au périmètre de l'établissement public expérimental, il convient de relever le choix qui a été fait de se doter à l'horizon 2028 d'un outil commun, Pegase, partagé par l'UCA et CA INP. Cet applicatif national, utilisé dans la gestion de la scolarité et de l'offre de formation, constitue une réelle possibilité de piloter cet outil en commun et donc de consolider la stratégie de convergence des systèmes d'information entre l'établissement public expérimental et un de ses établissements-composantes.

La stratégie numérique qui n'était pas précisément formalisée au cours de la période de référence, pas plus qu'elle ne l'était au moment de la précédente évaluation, devrait enfin franchir une étape importante avec l'élaboration d'un schéma directeur du numérique. Le travail était en cours au moment de la visite du comité, avec une prévision de finalisation à la fin du premier semestre 2026. Le processus de validation du schéma directeur comprend un passage devant les instances de l'établissement public expérimental, après sa validation par celles des établissements-composantes. Le portage politique est assuré par la vice-présidence développement durable et par le chargé de mission SI de l'EPE désigné conjointement par la gouvernance de l'UCA et de Clermont

[59] Développée par l'Amue, Caplab était une application nationale permettant de recenser, de décrire et de suivre les projets et activités réalisés au sein des unités de recherche.

Auvergne INP. Le document comportera un axe sur la gouvernance, un autre consacré à la formation et à la recherche, ainsi qu'un axe sur les aspects techniques. Au sein de ce schéma, la thématique de la durabilité sera transversale, de même que celle de l'intelligence artificielle, pour laquelle une charte a été adoptée en 2025.

Aux yeux du comité, la démarche de formalisation de la stratégie du numérique paraît vertueuse, eu égard aux enjeux transversaux que représente l'utilisation du numérique et de l'IA pour l'établissement public expérimental, tout particulièrement en matière de formation et de recherche. Le comité regrette néanmoins la temporalité dans laquelle s'inscrit cette démarche, c'est-à-dire à l'issue de la phase expérimentale, alors qu'il aurait été préférable de disposer d'un peu de recul pour pouvoir juger de la portée de ce qui va être mis en place. Il est recommandé de prévoir la possibilité de décliner cette stratégie de façon révisable, afin de se donner la possibilité d'ajuster objectifs et moyens à l'aune des résultats constatés et des besoins susceptibles d'émerger en matière de convergence. Les instances de gouvernance de la stratégie du numérique pourront ainsi fixer des jalons, les suivre et les modifier selon la nature des projets et les évolutions constatées.

Des facteurs de résilience et de renforcement du pilotage à considérer en priorité

a. Une trajectoire financière qui pose question et qui devrait donner lieu à une démarche prospective plus affirmée, indispensable si l'établissement compte recourir à l'emprunt

Un outil de prospective financière est utilisé depuis 2021, en lien avec le Programme Efficacité Énergétique des Campus en 2030 (PEEC 2030 de *France Universités*), dans un objectif d'identification des marges de manœuvre financières nécessaires à l'accompagnement d'une politique immobilière ambitieuse. Il permet à l'université de dégager des tendances, d'élaborer des hypothèses et des *scenarii* qui viennent alimenter la lettre d'orientation budgétaire et la lettre d'orientation de l'université en matière de ressources humaines, au-delà de la seule prospective immobilière à laquelle cet outil était initialement destiné. Il est alimenté depuis le compte financier de l'UCA, à partir de données exprimées en droits constatés.

Le comité salue et encourage l'utilisation d'un tel outil, les projections budgétaires pluriannuelles constituant un levier essentiel de la soutenabilité budgétaire des ambitions politiques de l'université.

Par ailleurs, un travail de parangonnage est mentionné dans le rapport d'autoévaluation, portant sur le pilotage stratégique et financier des universités, et sur la construction budgétaire. Ce travail a été mené avec l'aide d'un cabinet de conseil et sa restitution en commission des finances est récente. Si ce travail a permis de dresser des constats, aucune mise en œuvre n'est encore engagée à ce stade. Par conséquent, le **comité recommande d'approfondir les constats issus de ce rapport, et**

d'explorer les pistes d'évolution du pilotage budgétaire qui pourraient en résulter au périmètre de l'établissement public expérimental.

Le comité constate que le pourcentage de la subvention pour charges de service public (SCSP) dans les recettes encaissables a diminué de quatre points en quatre ans, ce qui constitue un paramètre important à considérer, à l'occasion de l'exercice de prospective à engager. Cette évolution a d'abord pour cause la hausse des ressources externes, qui sont liées au développement de l'apprentissage et au succès aux appels à projets nationaux. Les ressources propres sont ainsi en hausse en cinq ans de 50 %[60], ce qui correspond précisément à une augmentation de 4,4 points de leur part dans les produits encaissables pendant la même période. **Le comité tient à saluer cette dynamique qui traduit un effort significatif de l'établissement public expérimental pour réduire la dépendance à la SCSP.**

En matière immobilière, et plus largement pour toutes les opérations d'investissement hors périmètre du patrimoine dévolu, **la soutenabilité des projections annuelles d'investissement à moyen terme est toutefois délicate**. L'UCA s'interroge sur la possibilité d'emprunter, afin de pouvoir soutenir sa politique immobilière dans la durée. L'option de l'emprunt nécessitera l'aval des autorités de tutelle, et une analyse fine de la trajectoire budgétaire de l'établissement public expérimental, qui devra donc être suivie avec beaucoup d'attention.

Or le comité relève une tendance baissière des principaux indicateurs financiers dans les trois derniers comptes financiers, antérieurs à celui de 2025[61] :

	2022	2023	2024*
Solde budgétaire	4 497 041 €	- 7 850 778 €	128 498 €
Résultat	8 060 776 €	- 4 152 348 €	- 3 003 203 €
CAF	16 820 781 €	4 985 005 €	6 010 903 €
Variation du fonds de roulement	1 736 173 €	- 15 762 235 €	- 10 751 472
Niveau du fonds de roulement	86 079 314 €	70 317 079 €	55 464 816 €
Niveau de trésorerie	113 570 196 €	106 632 644 €	101 941 479 €

** Hors fondation à partir de l'exercice 2024*

[60] Entre les comptes financiers 2019 et 2024 leur montant est passé de 46,3 M€ à 69,6 M€.

[61] Extrait du rapport du compte financier de l'UCA, exercice 2024

Toutefois, le dernier compte financier désormais disponible, à savoir celui de l'exercice 2025, présente une situation financière excédentaire, et esquisse un redressement de la trajectoire budgétaire qui paraît rassurante. Au regard des critères retenus par le nouveau décret financier[62], le compte de résultat présente des ratios conformes aux valeurs de référence (fonds de roulement, trésorerie, poids de la masse salariale), ce qui témoigne d'une prise en compte par l'établissement public expérimental de ses fragilités antérieures. Les objectifs du dernier document d'orientation budgétaire commencent à porter leurs fruits, en particulier en matière de suivi de la masse salariale, et d'augmentation tangible des ressources propres. **Le comité salue cette rupture avec les précédents exercices budgétaires, et invite l'université à maintenir ce cap et cette nouvelle dynamique, indispensables aux ambitions qui sont les siennes pour financer ses projets immobiliers, notamment.**

Depuis 2023, un travail stratégique de définition des priorités afférentes aux activités et aux missions a été lancé, en lien avec l'enjeu de soutenabilité du fonctionnement de l'UCA. À la lecture du rapport d'autoévaluation et à l'occasion des entretiens, il n'a cependant pas été possible au comité de déterminer à quel stade en est cette réflexion et si de premières actions de rationalisation et de mutualisation ont été mises en œuvre, ce qui est regrettable au vu des écarts constatés entre prévision et exécution budgétaire. Quelques exemples de mutualisation sont cités, au niveau des instituts et sur des zones géographiques précises (campus distants) ou des secteurs d'activité particuliers (logistique, reprographie notamment). **Le comité recommande de poursuivre et d'amplifier ce travail d'audit et de proposer rapidement des pistes de mutualisation de certaines activités, tout particulièrement au niveau des Instituts et des campus déconcentrés.**

b. Une articulation des schémas directeurs et plans d'action qui constitue un défi sérieux pour le pilotage de l'établissement

L'UCA a élaboré au cours de la période d'expérimentation ou est en train de finaliser douze schémas directeurs, plans et chartes, dont certains relèvent d'une obligation réglementaire. Si la multiplication de ces schémas directeurs et plans d'action témoigne d'une volonté de structuration du pilotage stratégique et opérationnel, elle crée aussi un besoin de régulation particulièrement fort et elle nécessite une coordination entre les différents porteurs de ces schémas, tant politiques qu'administratifs. Ce besoin est d'autant plus impérieux que des comités de pilotage et de suivi propres à chaque schéma ont été mis en place, qui viennent se superposer aux instances existantes. Une telle architecture, d'une réelle complexité, s'avère délicate à piloter de manière transverse.

De surcroît, le rapport d'autoévaluation présente le schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociétale (DDRS[63]) comme le « schéma des schémas » car il a vocation à s'articuler aux autres documents stratégiques que sont le schéma directeur de la vie étudiante[64], le

[62] Décret n° 2024-1197 du 21 décembre 2024 portant adaptation de divers textes suite à la modification du régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel.
[63] Schéma directeur Développement durable et responsabilité sociétale (2025-2030).
[64] Schéma directeur de la vie étudiante (2022-2026).

schéma directeur du handicap[65], le schéma pluriannuel de stratégie immobilière, le plan d'égalité professionnelle entre femmes et hommes, le plan de mobilité employeur, le schéma directeur de la communication[66], le schéma pluriannuel de stratégie immobilière, le Schéma de Promotion des Achats Publics Socialement et Écologiquement Responsables[67], le schéma d'orientation de la politique territoriale[68], etc. Cette ambition intégratrice est tout à fait cohérente avec la signature thématique de l'UCA et avec sa volonté d'articuler transitions environnementales, politiques sociales, formation et recherche. La labellisation DD&RS obtenue en 2025 confirme pleinement la crédibilité de cette orientation.

Pour piloter cette politique intégratrice du développement durable et de la responsabilité sociétale, l'université a mis en place un comité stratégique : il rassemble autour du président, la direction générale des services ainsi que les vice-présidences formation, recherche, transition écologique et sociale, auxquels s'ajoutent les chargés de missions, égalité, inclusion, handicap ainsi que des représentants des instituts. En charge de la validation des grandes orientations ; ce comité illustre bien, par sa composition, la vocation intégratrice de ce « schéma des schémas ».

Des relais ont été mis en place au sein des Instituts, où l'on retrouve, à ce niveau également, des comités de pilotage transition écologique et égalité/inclusion, le futur comité des usages du numérique ayant vocation à compléter ce dispositif. Plusieurs réseaux de référents ont été déployés sur ces sujets, tels que les référents développement durable, égalité et discriminations, etc. Cependant, ce maillage n'est pas complet et concerne environ 45 à 50 référents qui ne sont pas répartis de manière homogène au sein de l'établissement public expérimental. Par ailleurs, la labellisation DD&RS a été attribuée à l'UCA, et non aux deux établissements-composantes. L'UCA a souhaité les associer, mais le niveau de maturité de l'ENSACF s'est avéré insuffisant pour qu'il soit possible que l'établissement composante bénéficie de la même labellisation, cette remarque valant également pour CA INP.

Le comité s'interroge donc sur la capacité de l'établissement à appréhender et traiter l'ensemble des thématiques abordées dans les différents schémas et plans sous la thématique centrale du développement durable et de la responsabilité sociétale. Il tient ainsi à souligner les risques attachés à cette forme de « méta-planification », à savoir la densité de la comitologie qu'elle implique et la complexité qui en découle souvent. **Le schéma DDRS se voulant intégrateur des planifications sectorielles, le comité recommande donc de l'associer à des outils de suivi et à des mécanismes efficaces de définition des priorités. À ce stade, l'UCA a établi des bases prometteuses, mais la mise en œuvre de cette construction de grande ampleur reste encore à éprouver. Une implication progressive des deux établissements-composantes est également à rechercher, cet axe stratégique du développement durable étant une occasion particulièrement intéressante de renforcer l'intégration de leur stratégie à celle de l'université**.

[65] Schéma directeur pluriannuel du handicap (2024-2028).
[66] Schéma directeur de la communication (2024-2026).
[67] Schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables (2025-2026).
[68] Schéma d'orientation de la politique territoriale (2026-2031).

c. Le manque d'outils et d'indicateurs de suivi

En matière de système d'information décisionnel (SID), sujet important pointé lors de la précédente évaluation, la direction du pilotage de l'UCA a exprimé le souhait de disposer d'un outil opérationnel dont le déploiement a commencé en juin 2025 pour une première utilisation début 2026. Le choix s'est porté sur une brique développée par l'Université de Rennes, désormais utilisée pour les finances, les ressources humaines et la scolarité. Ce portail décisionnel est une plateforme qui centralise, en un seul endroit, un ensemble d'informations utiles au pilotage de l'université. Il offre notamment un contrôle d'accès sécurisé, garantissant que chaque utilisateur voie uniquement les données qui le concernent. Il comprend aussi des outils de *reporting* dynamiques, connectés au système d'information — en particulier au SID — grâce à la plateforme *Power BI* de *Microsoft*. Des documents établis à partir de l'exploitation de certaines données permettent de diffuser des rapports, synthèses ou analyses à dates fixes. L'allocation de droits est totale pour la gouvernance, le directoire, le conseil d'administration, ce qui est à saluer. Le suivi de la trajectoire de l'EPE reposera donc désormais sur des indicateurs construits par la direction du pilotage et du contrôle de gestion, en relation avec l'ensemble des directions et services. Mais il est prématuré de tirer des conclusions quant à l'intérêt et à l'utilisation de cet outil par les équipes en responsabilité, le dispositif ayant été mis en place trop récemment.

Cet outil a été peu fréquemment mentionné lors des entretiens, probablement en raison de son déploiement récent. Certaines directions continuent toutefois d'utiliser des outils bureautiques et des saisies manuelles, ce qui limite la qualité des projections. Le champ de la recherche reste particulièrement concerné par l'absence d'un SI national stabilisé et par les limites des solutions locales. Par ailleurs, l'outil n'a pas vocation à permettre le suivi d'indicateurs sur l'entièreté du périmètre de l'UCA, en raison des bases de données sur lesquelles il s'appuie, lesquelles sont issues de systèmes d'information qui ne sont pas toujours partagés avec les établissements-composantes. De surcroît, un tel outil peut difficilement être capable à court terme de produire des indicateurs propres à chaque schéma directeur ou plan, ce raisonnement valant également pour les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) conclus avec les instituts. Avant d'y parvenir, il sera nécessaire de retravailler les données utiles à l'actualisation des indicateurs et des jalons, en particulier pour la mise en œuvre des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens qui programment l'action commune de l'université et des Instituts.

Le comité salue cependant le déploiement d'un tel outil, qui constitue un moyen de disposer de données synthétisées et d'alimenter la prise de décisions, sur des bases actualisées, les progrès réalisés par rapport à la précédente évaluation méritant ici d'être soulignés. Une extension de certaines briques du SID à l'ensemble de l'établissement public expérimental pourrait toutefois d'être envisagée, notamment en ce qui concerne les finances et ressources humaines déjà évoquées. Le comité suggère à l'université de travailler à une trajectoire et à une méthode de convergence des systèmes d'information, seule à même de fournir des indicateurs à l'échelle de l'EPE dans son ensemble.

d. Une démarche qualité, d'audit interne et d'analyse des risques à renforcer

En matière de contrôle interne, un dispositif d'analyse des risques est mis en œuvre, mais il est limité aux risques financiers et budgétaires, ce qui constitue un périmètre un peu étroit, même si celui-ci est tout à fait approprié. Ce contrôle interne financier et budgétaire comprend des tâches partagées entre la direction du budget et des finances, et l'agence comptable. Les procédures et résultats sont analysés par les deux directions, une présentation en conseil d'administration étant programmée tous les ans.

Les principaux domaines audités concernent le pilotage de la masse salariale, les recettes de l'établissement, dont celles qui proviennent de la formation continue. Le travail mené avec les commissaires aux comptes participe de cette démarche, dans un objectif d'amélioration de la clôture de l'exercice comptable. Un comité de pilotage associant la première vice-présidente, le directeur général des services, la directrice du budget et des finances et l'agent comptable contribue au suivi et au pilotage d'ensemble de la démarche.

Le comité souligne la qualité et la robustesse de ce dispositif de contrôle interne. Il regrette cependant qu'il soit circonscrit à la sphère financière, en lien avec les obligations réglementaires du contrôle interne budgétaire et comptable.

En matière d'audit interne au sens large du terme, il n'existe pas de dispositif formalisé qui se déploierait sur l'ensemble des activités de l'établissement. Celui-ci, quand il existe, est habituellement couplé à un comité d'audit interne, composé de personnalités extérieures à l'établissement public expérimental, afin d'assurer un pilotage stratégique suffisamment décentré et éclairant pour l'institution concernée. Si un comité stratégique, composé de personnalités extérieures, a bien été créé par l'UCA, il n'a pas vocation à assurer un rôle de comité d'audit.

Le comité recommande donc à l'université de prévoir le déploiement d'une démarche d'audit interne formalisée. Dans cette perspective, il importerait de dégager les ressources humaines nécessaires, afin de consolider l'organisation du système d'audit, d'éprouver sa robustesse, et ce sur l'ensemble des activités de l'établissement public expérimental.

Plus globalement, le rapport d'autoévaluation ne mentionne pas de démarche qualité globale et les échanges menés dans le cadre de l'évaluation n'ont pas permis de trouver trace de sa formalisation ni des moyens humains correspondants, affectés au niveau central. À titre d'illustration, l'organigramme de la direction du pilotage et du contrôle de gestion, structurée en trois pôles[69], ne comprend pas de personnels exerçant ces fonctions particulières, ce qui ne préjuge pas pour autant que rien ne soit fait, notamment au sein des instituts et des laboratoires, avec des personnels en charge, au moins partiellement, de cette attribution.

[69] Les trois pôles de la direction du pilotage et du contrôle de gestion sont les suivants : pilotage de la masse salariale, contrôle de gestion, appui au pilotage.

Dans le domaine de la formation professionnelle, alors que la précédente évaluation du Hcéres pointait « une démarche qualité des formations encore embryonnaire »[70], le rapport d'autoévaluation ne fait pas mention de la mise en œuvre des certifications Qualiopi ou Eduform[71], par exemple, même si l'amélioration continue est évoquée, au travers notamment de l'évaluation des formations, de la mise en place de conseils de perfectionnement, du rôle des instances en termes de suivi, et de la mise en place de l'approche par compétences.

Du point de vue du comité, il y aurait une certaine logique, sur la base des efforts consentis en matière de planification, de programmation et de déploiement d'outils plus perfectionnés de suivi et d'aide à la décision, de formaliser enfin une politique globale de la qualité, d'audit et d'analyse des risques capitalisant sur ces acquis, à l'échelle de l'établissement public expérimental dans son ensemble, afin d'en faire une dimension importante de l'intégration stratégique du futur grand établissement.

[70] Hcéres, Évaluation de l'université Clermont-Auvergne, campagne 2019-2020, p. 43.
[71] Il est à noter que CAP INP est certifié Qualiopi et ISO 9001.

Résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental

Une difficulté à objectiver les résultats obtenus

a. Un manque de données chiffrées et quantifiées dans le dossier d'autoévaluation

Le dossier d'autoévaluation présente un matériau riche et documenté sur de nombreux aspects du fonctionnement de l'établissement public expérimental, mais il délivre avec beaucoup de parcimonie les données chiffrées, dès lors qu'il s'agit de qualifier les résultats obtenus depuis sa création. Plusieurs sections identifient des évolutions jugées positives (structuration de la gouvernance, dynamique de site, renforcement de la politique scientifique, montée en puissance de l'innovation), sans proposer systématiquement les indicateurs qui corroborent de telles affirmations. Ainsi, la consolidation du positionnement scientifique (multitude des labellisations[72], maintien dans les grands classements internationaux…) et la montée en puissance des partenariats territoriaux et de l'innovation (PUI CAP I-TERR, CAP 20-25, CAP A.R.T.) sont présentées sous leur aspect qualitatif, mais sans toujours être étayées par des données quantitatives (volume de contrats de recherche, taux de succès aux appels à projets, nombre de conventions partenariales, évolution des ressources propres).

Le comité considère que l'un des apports de l'évaluation est précisément d'objectiver la plus-value de l'établissement public expérimental : il invite l'établissement à se doter, lors de la prochaine phase de sa trajectoire, d'un socle plus systématique d'indicateurs de suivis pluriannuels. Il pourrait s'agir, par exemple, d'un tableau de bord resserré, partagé entre les instances et les directions, combinant des indicateurs de moyens (emplois, financements récurrents et sur projets), de résultats (diplômés, publications, contrats, brevets, création de startups) et d'impact (attractivité, insertion, rayonnement), déclinés autant que possible à l'échelle des instituts. Cette évolution est d'autant plus nécessaire que l'UCA revendique un usage intensif des financements sur projets et une forte dynamique de transformation, qui gagneraient à être davantage documentés. Une telle démarche permettrait, en outre, de renforcer le pilotage de la sortie d'expérimentation et du futur grand établissement, en rendant plus lisibles pour les instances, comme pour les partenaires, les effets concrets des choix opérés.

b. La difficulté à faire le départ entre la trajectoire de l'université sur le temps long et les effets de la création de l'établissement public expérimental

Une autre limite méthodologique tient au fait que l'expérimentation intervient dans une trajectoire longue de structuration du site Clermont Auvergne : esquisse d'une politique scientifique en 2013

[72] Notamment les labellisations pôle universitaire d'innovation (PUI), structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence (SFRI), sciences avec et pour la société (SAPS)…

avec le comité d'animation et de suivi de la politique scientifique de site (CAP3S), labellisation de l'Isite CAP 20-25 en 2016, fusion des deux universités en 2017, montée en puissance de CAP 20-25, mise en place de la coordination territoriale UC2A, etc. Aussi, de nombreux résultats mis en avant dans le rapport d'autoévaluation apparaissent comme l'aboutissement de dynamiques amorcées avant 2021, dont l'établissement public expérimental a indéniablement accéléré ou consolidé les effets, ce qui relève de chaque séquence n'étant pas toujours aisé à distinguer.

Ainsi, la structuration de la politique scientifique autour des CIR issus de CAP 20-25, le déploiement de la signature commune des publications ou encore la construction d'une stratégie territoriale partagée avec les collectivités (Schéma directeur de la politique territoriale) résultent de décisions antérieures à la création de l'établissement public expérimental, même si la nouvelle architecture institutionnelle en a facilité la mise en œuvre et la généralisation. De même, la création de l'Alliance UCA, les labellisations PUI et SAPS s'inscrivent dans une trajectoire de site qui a débuté au début des années 2010, l'établissement public expérimental faisant figure d'accélérateur, plus que de point de départ.

Cette continuité brouille la frontière entre ce qui relève spécifiquement de l'expérimentation statutaire et ce qui procède plus largement d'une politique de site engagée depuis plus d'une décennie. Les avancées en matière de gouvernance, de structuration scientifique, de territorialisation ou d'innovation doivent ainsi être lues comme le produit d'une « trajectoire cumulative », dont le « moment EPE » constitue une étape importante, mais non exclusive. Par exemple, la mise en place des instituts, du conseil des directeurs d'unités ou des dispositifs de coordination scientifique de site prolonge des évolutions enclenchées avant 2021, comme le CAP3S, que l'EPE a contribué à stabiliser et à articuler, sans en être à l'origine.

Le comité est ainsi amené à apprécier les résultats non pas uniquement au prisme de l'expérimentation, mais dans un temps plus un long, ce qui est singulier par rapport à ce qu'on observe dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cette précaution méthodologique que le comité tient à rappeler n'enlève rien à la pertinence de l'expérimentation, mais elle le conduit à formuler un jugement nuancé sur la valeur ajoutée spécifique du cadre institutionnel particulier de l'établissement public expérimental.

c. L'absence de progression significative dans les classements internationaux

Le rapport d'auto-évaluation souligne que, malgré les efforts de structuration et les résultats obtenus en matière de projets, de partenariats ou de labellisations, l'expérimentation ne s'est pas encore traduite par un gain de place dans les principaux classements internationaux. Les positions de l'établissement demeurent globalement stables, voire connaissent des fluctuations à la marge, sans rupture favorable clairement identifiable au cours de la période évaluée. Ainsi, l'UCA reste située dans la même tranche du classement de Shanghai (autour du rang 601-700 depuis 2023, après un positionnement entre 501-600 en 2022), tandis que sa place dans le classement de Leiden se maintient dans la moitié supérieure des universités françaises, sans progression significative en termes de rang global (cf. infra). Ces évolutions interviennent alors même que la production

scientifique annuelle demeure relativement stable, autour de 2 000 à 2 600 publications en compte entier[73], ce qui ne permet pas d'établir, pour ces indicateurs à forte dimension comparative, un effet propre du passage au statut d'établissement public expérimental.

Ce constat ne remet pas en cause la pertinence des choix opérés ni la réalité des progrès enregistrés dans plusieurs domaines comme la gouvernance, la cohérence scientifique, les outils d'innovation) ; et ce d'autant plus que les échanges menés dans le cadre de l'évaluation ont souvent permis de mettre en lumière des réussites qui auraient pu être davantage valorisées. À titre d'illustration, le renforcement de la structuration scientifique (centres internationaux de recherche, fédérations thématiques de recherche, structuration autour de la signature scientifique « Concevoir des modèles de vie et de production durables »), ainsi que la mise en place d'outils au service de cette stratégie de recherche (mésocentre, UCA PARTNER, PUI CAP I-TERR) témoignent d'une dynamique réelle d'amélioration de l'écosystème local. De même, l'activité contractuelle en recherche a fortement progressé : elle présentait un cumul de 25 M€ de contrats hors taxes en 2024, dont 6,2 M€ de FEDER, contre 19,7 M€ en 2019 et 11,9 M€ en 2022, immédiatement après l'épidémie de Covid qui avait vu l'activité se rétracter[74]. Ces quelques résultats sont assurément parlants.

Toutefois, le constat plus global du rapport d'autoévaluation sur les classements internationaux invite à relativiser l'impact déjà observable des dispositifs déployés dans le cadre de l'expérimentation sur la visibilité effective de l'établissement public expérimental. Il suggère également que les effets attendus sur le rayonnement scientifique nécessitent des temps plus longs que ceux qui sont couverts par la période évaluée, en particulier dans un contexte où la concurrence s'intensifie et où les classements tiennent compte d'indicateurs nombreux et partiellement exogènes aux politiques d'établissement.

Dans ce contexte, le comité considère que l'enjeu pour l'établissement est de mieux articuler la stratégie interne de structuration en cours de déploiement (CIR, PUI, université européenne, attractivité RH) avec une politique plus explicitement tournée vers le développement d'un certain niveau de performance pour les indicateurs qui conditionnent la visibilité internationale : recrutement de talents, capacité à les garder, intensification des collaborations et des co-publications internationales, positionnement ciblé sur certains appels européens avec augmentation substantielle du taux de réussite. Cette réorientation des paramètres de suivi des résultats obtenus pourrait passer, par exemple, par une identification plus fine de quelques domaines de spécialisation à fort potentiel international, par un pilotage resserré des actions de soutien aux projets ERC et Horizon Europe, et par une politique des ressources humaines ciblée sur l'accueil de professeurs invités ou de chercheurs de haut niveau, susceptibles de renforcer l'impact scientifique et la visibilité des unités concernées.

[73] OST, Analyse des publications de l'Université Clermont-Auvergne, 2017-2023.
[74] Rapport d'autoévaluation p. 58.

Les principaux marqueurs des effets de l'expérimentation

a. Une intégration institutionnelle qui a permis de faire de l'établissement public expérimental un cadre de pilotage effectif et structurant pour le site

L'intégration de CA INP, puis de l'ENSACF, la structuration de l'établissement en six instituts, la montée en puissance du directoire et du directoire élargi, la mise en place de CPOM avec les instituts, toutes ces évolutions ont donné une réalité opérationnelle à une stratégie qui ne relève plus seulement d'une logique de coopération entre établissements, mais d'un pilotage intégré à l'échelle du site.

Cette évolution a permis à l'UCA de renforcer la capacité de décision collective à cette échelle, de mieux articuler les priorités de l'université avec celles des instituts et des établissements-composantes, et d'associer plus étroitement les partenaires à la définition des orientations stratégiques. La transformation, en 2024, de la coordination territoriale en « Alliance UCA », pilotée par le directoire élargi, a constitué à cet égard une avancée importante, en simplifiant les modalités de fonctionnement antérieures et en donnant un caractère plus décisionnel au pilotage du site.

La capacité de l'établissement à fédérer ses partenaires autour de projets précis constitue d'ailleurs un résultat majeur de l'expérimentation. Le périmètre de l'Alliance UCA associe désormais, autour de l'université et de ses établissements-composantes, plusieurs grandes écoles, les organismes nationaux de recherche, les établissements de santé, le CROUS et des partenaires socio-économiques d'importance stratégique comme Michelin ou Limagrain. L'expérimentation a permis à l'Université Clermont Auvergne de s'affirmer non seulement comme université de plein exercice, mais comme chef de file d'une politique de site plus intégrée et plus visible.

Cette évolution traduit un gain réel de crédibilité institutionnelle. En effet, l'établissement est parvenu à faire de la coordination territoriale une fonction assumée, outillée et porteuse de projets, et non plus une simple interface de concertation.

La poursuite de cette dynamique suppose toutefois de veiller à la bonne articulation entre la logique de projet, très présente dans la trajectoire de l'établissement public expérimental, et la capacité à stabiliser dans la durée les moyens humains, financiers et organisationnels permettant de soutenir cette dynamique. Il importe toutefois que cette intégration continue de s'accompagner d'un effort de clarification des responsabilités, des contributions et des rôles, afin que la densité des dispositifs et instances de gouvernance ne se traduise pas par une complexité excessive pour les acteurs internes.

L'initiative CAP 20-25, pérennisée en 2022, a continué à jouer un rôle moteur dans cette dynamique, avec un financement annuel de 10 M€ et un rôle central dans le soutien à la recherche, à l'innovation pédagogique, au dialogue entre science et société, et à la vie étudiante. Cette dynamique a été prolongée par le déploiement ou la consolidation de plusieurs projets structurants, parmi lesquels

le PUI, SAPSAU, CAP A.R.T., CAP Europe ou encore l'université européenne ARTEMIS, labellisée en 2024, qui constituent des réussites incontestables, dont se félicite le comité.

b. Un engagement des personnels et un attachement à l'établissement qui témoignent d'un réel sentiment d'appartenance

Les entretiens montrent qu'une large partie des personnels, toutes catégories confondues, identifient clairement, dans des proportions notables, le positionnement de l'UCA, ainsi que les axes majeurs de la trajectoire de l'établissement public expérimental, et se les approprient en les replaçant dans l'histoire de l'établissement, ce qui révèle un attachement non galvaudé. Plusieurs acteurs rencontrés ont ainsi fait spontanément référence au projet I-SITE CAP 20-25, à la notion d'« université territoriale d'excellence » et à la signature thématique « Concevoir des modèles de vie et de production durables », en les articulant à la fusion de 2017 et à la création de l'établissement public expérimental, ce qui témoigne d'une bonne compréhension de la stratégie de l'université.

Le comité relève en outre que les transformations organisationnelles — qu'elles concernent la structuration de la recherche, l'évolution des instances de gouvernance ou la réorganisation de certains services —, ont été accompagnées par une mobilisation significative des équipes. La participation régulière des directeurs et directrices d'unités et de composantes aux conseils et réunions de travail consacrés à ces transformations, l'engagement des instituts dans les chantiers de redimensionnement de l'offre de formation illustrent particulièrement cette implication. Cette mobilisation s'appuie sur un cadre de dialogue social apaisé, comme on l'a vu, sur des espaces de concertation réguliers et sur une attention forte portée à la communication interne. L'implication des personnels dans des événements fédérateurs et la stabilité des équipes dans certains secteurs particulièrement sollicités témoignent d'une adhésion qui dépasse le seul cadre des obligations statutaires. Les événements portés à l'échelle du site (festivals de médiation, journées de l'Alliance UCA, actions SAPS, manifestations liées à l'I-SITE ou à l'université européenne) mobilisent largement les équipes, tandis que certains services clés (recherche, relations internationales, innovation, pilotage) présentent une continuité notable de leurs encadrements et des agents amenés à y travailler.

Pour le comité, la combinaison de ces éléments — appropriation du projet, engagement dans les projets structurants, participation soutenue aux instances et aux dispositifs collectifs — suggère un réel sentiment d'appartenance, qui constitue un atout important pour la poursuite de la trajectoire de l'établissement public expérimental et rassure sur la soutenabilité des évolutions à venir.

c. Une politique d'innovation désormais identifiable, adossée à des instruments plus robustes et à une relation étroite avec le milieu socio-économique

La création de l'établissement public expérimental a permis de consolider de manière visible la politique d'innovation du site. L'Université Clermont Auvergne a ainsi été retenue parmi les cinq établissements pilotes du dispositif des pôles universitaires d'innovation (PUI) dès 2021, puis confirmée en 2023 avec le PUI CAP I-TERR, ce qui a donné une assise nouvelle à une stratégie déjà engagée autour de Clermont Auvergne Innovation et de la valorisation des résultats de la recherche.

Les résultats quantitatifs sont à cet égard significatifs. L'expérimentation a ainsi contribué à faire émerger une politique d'innovation plus cohérente, mieux intégrée à la stratégie scientifique et plus visible auprès des partenaires économiques. **Cette réussite, comme on le verra plus en détail dans la partie réservée, dans ce rapport, à l'évaluation institutionnelle, appelle néanmoins une vigilance sur deux points : la soutenabilité économique de certains outils, en particulier Clermont Auvergne Innovation[75], et la nécessité d'élargir encore l'appropriation de cette dynamique aux disciplines qui se reconnaissent moins spontanément dans les champs prioritaires de l'innovation du site, les sciences humaines et sociales en particulier.**

Dans le champ de la science avec et pour la société, comme le montreront aussi les actions présentées plus loin, l'établissement public expérimental a permis d'accroître l'impact sociétal de l'université, en la rendant plus présente dans le débat public, plus accessible aux citoyens et plus en prise sur les enjeux contemporains.

d. Une attractivité renforcée pour les étudiants et les personnels, qui est aussi consolidée à l'international

La création de l'établissement public expérimental a produit des effets visibles sur l'attractivité de l'UCA, tant pour les étudiants que pour les personnels. L'UCA a progressivement intégré les objectifs de l'I-SITE dans ses cursus, enrichi son offre de masters, soutenu les formations interdisciplinaires et développé des parcours professionnalisants en prise sur les réalités socio-économiques du territoire. La *Graduate School* CAP GS, issue du projet SFRI, a constitué un jalon important de cette stratégie, en articulant master et doctorat autour des grands défis portés par les CIR, en soutenant la mobilité internationale par des financements spécifiques ou encore en augmentant la proportion d'internationaux accueillis par l'université. À ce titre, le rapport d'autoévaluation indique que ce dispositif a permis d'augmenter de 15 % le nombre d'internationaux inscrits par rapport à l'année 2020[76].

Une politique d'internationalisation des formations a été menée en parallèle. Elle se traduit notamment par le déploiement de nombreux doubles diplômes structurés avec des établissements partenaires. Ces dispositifs s'inscrivent dans une stratégie institutionnelle visant à renforcer

[75] Ce point sera développé en détail dans la partie du rapport consacrée à l'évaluation quinquennale des politiques recherche et d'innovation.
[76] Rapport d'autoévaluation, p. 91.

l'attractivité internationale et la qualité académique des parcours. Les doubles diplômes reposent sur des accords formalisés entre universités partenaires, qui se fondent à leur tour sur une reconnaissance mutuelle des enseignements et sur une organisation pédagogique coordonnée, permettant à l'étudiant d'obtenir un diplôme dans chacun des établissements. Ce modèle implique généralement des mobilités croisées, ainsi qu'une harmonisation des procédures d'admission, d'évaluation et de validation des compétences, garantissant la cohérence académique du parcours. L'établissement public expérimental favorise également les conditions de réalisation de ces cursus, notamment par la recherche de financements destinés à la mobilité et par des dispositifs de réciprocité concernant les frais d'inscription. L'ensemble contribue à structurer une offre de formation internationalisée, favorisant l'acquisition de compétences interculturelles, la mobilité des étudiants et la reconnaissance internationale des diplômes délivrés.

Pour les personnels et les chercheurs, l'établissement a mis en œuvre des dispositifs d'attractivité ciblés, tels que les *tenure tracks*, les chaires industrielles, mécénales[77] ou académiques, ainsi que les postes de professeurs juniors[78], afin de recruter ou de fidéliser des profils en cohérence avec ses priorités scientifiques. Le dispositif de *tenure track* déployé dans le cadre de la politique des talents de l'initiative CAP 20-25 constitue un levier important pour renforcer l'articulation entre formation et recherche. Institué dès 2017, ce mécanisme, inspiré du modèle nord-américain de l'« *academic tenure* »[79], vise à attirer des chercheurs de haut niveau pour qu'ils développent des travaux sur des thématiques scientifiques prioritaires du site, en leur proposant un parcours de titularisation après une période probatoire de cinq ans associant activités de recherche et d'enseignement. Cette logique de recrutement ciblé sur des domaines d'excellence contribue à renforcer la compétitivité internationale du site, tout en permettant l'intégration de ces talents dans les activités pédagogiques, ce qui favorise l'irrigation des formations par des recherches de pointe. En recrutant des enseignants-chercheurs en fonction de thématiques stratégiques et interdisciplinaires, les chaires de professeurs juniorparticipent à la consolidation des domaines scientifiques du site et à leur traduction dans l'offre de formation. Plus précisément, entre 2021 et 2024, l'Université Clermont Auvergne a ainsi recruté 9 enseignants-chercheurs[80].

Toutefois, si l'apport des *tenure tracks* au renforcement du lien entre recherche et formation est manifeste[81], leur articulation avec la structuration du site en instituts ou en entités thématiques paraît encore perfectible. **Une intégration plus systématique de ces recrutements dans les stratégies scientifiques et pédagogiques des instituts permettrait de renforcer la lisibilité du dispositif, d'optimiser l'impact des recrutements sur l'offre de formation et de consolider l'alignement entre politique de talents et structuration institutionnelle. Dans cette perspective, une**

[77] À titre d'exemple, à travers la Fondation de l'UCA, une cinquantaine de partenaires financent actuellement 11 chaires de recherche mécénale, pour un montant total cumulé de 2 292 507 € sur la période.

[78] 13 chaires de professeurs juniors (CPJ) ont été fléchées sur le site depuis leur création, dont neuf au sein de l'université et quatre portées par les organismes.

[79] L'*Academic Tenure* apparue aux États-Unis au début du 20e siècle est un type de nomination universitaire qui confère à son titulaire un poste quasi permanent au sein d'un établissement.

[80] Recrutements réalisés dans les domaines suivants : (Simulation ICCF, physique LPCA, sciences informatique LIMOS, mathématiques LMBP, neurologie Neurodol, écologie LMGE, microbiologie UMRF, géographie Territoires et économie CERDI). Rapport d'autoévaluation, p. 71.

[81] D'après le rapport d'autoévaluation, 13 chercheurs supplémentaires au profil international ont été déployés au sein des unités grâce aux dispositifs des Tenure Tracks et aux autres dispositifs de même nature (chaires professeurs juniors). Neuf ont été recrutés par l'UCA, 1 par le CNRS, 1 par l'INSERM et 2 par l'INRAE. Rapport d'autoévaluation, p. 71.

formalisation accrue du rôle des instituts dans l'identification des profils, l'accueil des titulaires et leur implication dans les formations pourrait contribuer à accroître notablement les effets attendus du dispositif sur l'adossement de la formation à la recherche.

L'internationalisation a également connu plusieurs avancées significatives grâce à la labellisation d'ARTEMIS comme université européenne en 2024, à l'ouverture d'un *Welcome Desk* multiservices, à l'obtention du label HRS4R et au déploiement d'un centre Euraxess. Ces réalisations traduisent une montée en qualité de la politique d'accueil et de visibilité internationale. Le comité observe toutefois que l'attractivité internationale reste encore inégalement consolidée et que l'établissement n'a pas encore pleinement converti ces dispositifs en un renforcement homogène de son rayonnement académique et scientifique à l'étranger. **Le résultat est donc notable en matière de solidité du cadre proposé, mais appelle un approfondissement pour passer d'une politique d'accueil et de structuration à une politique plus offensive d'attractivité internationale**.

e. Une politique documentaire construite à l'échelle de l'établissement public expérimental

La politique documentaire constitue une des réussites les plus originales de la période de l'expérimentation et elle a pu faire un saut qualitatif majeur grâce à l'ouverture du *Learning Centre* KAP, bâtiment emblématique de la qualité du cadre d'études proposé. Il matérialise les investissements significatifs consentis pour adapter les espaces documentaires aux usages contemporains, tant en matière d'accès aux ressources que d'environnement de travail, avec une attention portée aux espaces collaboratifs, aux équipements numériques et aux modalités d'accompagnement pédagogique, ces orientations concernant l'ensemble des espaces documentaires. Inauguré en 2024, le *Learning Centre* regroupe dans un même lieu une bibliothèque universitaire, des services d'ingénierie pédagogique et des dispositifs d'accompagnement à la réussite étudiante, qui constituent ainsi un environnement intégré au service de l'apprentissage et de la transformation pédagogique. L'ensemble propose notamment plusieurs centaines de places de travail, des salles collaboratives équipées, des espaces de formation et de créativité, ainsi qu'un programme transversal d'animations visant à soutenir l'acquisition de nouvelles compétences. Cette configuration traduit une conception élargie de la politique documentaire, dépassant la seule gestion des collections pour s'inscrire dans une logique d'écosystème d'apprentissage.

La forte hausse de la fréquentation des bibliothèques universitaires consécutive à cette ouverture (1,5 million d'entrées en 2024) est mobilisée comme indicateur synthétique de l'efficacité de cette stratégie, l'évolution des usages attestant l'attractivité des espaces rénovés et de leur contribution aux activités de formation et de recherche. Cette dynamique s'inscrit dans une transformation plus large du rôle des bibliothèques, conçues comme des lieux de vie académique favorisant les pratiques collaboratives, l'accès aux ressources numériques et l'accompagnement méthodologique.

Toutefois, si la politique documentaire paraît structurée au périmètre de l'université antérieur à la création de l'établissement public expérimental, la mutualisation effective au niveau de ce dernier

demeure encore en construction. L'existence de conseils de la documentation constitue un premier cadre de coordination avec les établissements-composantes, mais l'intégration complète des stratégies documentaires des différentes composantes de l'université semble encore partielle. **Dans ce contexte**, **la consolidation d'une gouvernance documentaire pleinement partagée pourrait constituer un moyen de renforcer la cohérence de la politique documentaire de l'établissement public expérimental tout entier et d'optimiser les synergies, notamment en matière de ressources numériques, de services aux usagers et d'ingénierie pédagogique**.

f. Une dynamique naissante dans le champ de la vie étudiante

L'évaluation de l'établissement public expérimental met en évidence une dynamique naissante et la mise en place de premiers jalons en matière de vie étudiante, bien que la structuration d'ensemble nécessite encore d'être consolidée.

Le développement de la vie de campus s'appuie d'abord sur des dynamiques de services réelles et des initiatives émergentes. Le comité salue le travail opérationnel mené par les services concernés, qui constituent des points d'ancrage solides pour la communauté étudiante. Les entretiens menés dans le cadre de l'évaluation ont notamment montré que le Service de Santé Universitaire (SSU) et le Service Universitaire des Activités Physiques et Sportives (SUAPS), de même que le service culturel (SUC), déploient une offre concrète et essentielle pour les usagers. Cependant, le portage stratégique de ces actions par le biais du schéma directeur de la vie étudiante (SDVE) est mis à l'épreuve par son opérationnalisation. La traduction de ces actions au sein d'une véritable politique de site rencontre en effet des obstacles. Si la formalisation du SDVE représente une avancée nécessaire[82], son déploiement et sa mise en œuvre opérationnelle s'avèrent difficiles sur le terrain, freinés par la complexité de l'architecture institutionnelle et territoriale de l'établissement public expérimental[83], la multiplicité des campus et des contextes géographiques de déploiement des activités constituant ici, comme dans d'autres domaines, le défi principal.

Ces constats amènent le comité à formuler plusieurs points d'attention et de vigilance concernant la gouvernance globale du site, en matière de politique de la vie étudiante, car l'articulation entre l'établissement public expérimental et ses établissements-composantes révèle des fragilités structurelles qui nécessitent une action corrective.

Le manque de convergence des dispositifs de financement (CVEC et FSDIE) constitue à ce titre un écueil de taille. Le comité relève une absence d'harmonisation dans la gestion, l'affectation et le pilotage des fonds de la CVEC et du FSDIE entre l'établissement public expérimental et ses établissements-composantes[84]. Cette fragmentation des guichets et des critères d'attribution des moyens limite l'efficacité de la politique de vie étudiante globale et risque d'entraîner des iniquités de traitement ou de services entre les étudiants selon leur structure de rattachement. Ainsi,

[82] Le CDVE a été approuvé par le conseil d'administration du 6 décembre 2022.
[83] Schéma d'orientation de la politique territoriale
[84] Charte FSDIE

Clermont-Auvergne INP collecte toujours la CVEC et dispose d'une procédure séparée d'attribution des fonds pour ses associations étudiantes. **Parce que la CVEC et le FSDIE constituent les principaux instruments de financement d'une politique de la vie étudiante à fort impact, le comité recommande leur mutualisation ou, *au minimum*, leur coordination au niveau de l'établissement public expérimental. Cette évolution devra permettre d'assurer une plus grande équité dans le traitement des demandes des associations étudiantes, indépendamment de leur rattachement institutionnel.**

Malgré cette carence de coordination, le comité constate que des progrès ont toutefois été réalisés pour le pilotage des fonds de la CVEC et plus particulièrement dans l'administration du volet « Aide aux Projets » du Fonds de solidarité et de développement des initiatives. Après avoir constaté au moment de l'élaboration du schéma directeur qu'une trop grande part de l'enveloppe du FSDIE réservée aux projets restait inutilisée, l'UCA a recruté en 2022 un chargé de projet CVEC pour accompagner les associations étudiantes dans l'élaboration de leurs propositions. Cette initiative positive a permis d'augmenter le nombre de projets financés et le taux d'exécution du budget du FSDIE est ainsi passé de 36,3 % en 2021-2022 à 62,7 % en 2023-2024. **Cette évolution que le comité salue témoigne ainsi d'une attention croissante portée aux projets des étudiants.**

Enfin, le pilotage des associations étudiantes souffre également du même manque d'intégration, particulièrement visible dans les procédures de reconnaissance. Le comité observe en effet que la démarche de labellisation des associations n'est pas commune à l'établissement public expérimental et à ses établissements-composantes. Si l'EPE a développé ses propres outils de structuration institutionnelle (à l'instar de sa charte de labellisation[85]), force est de constater, comme l'ont démontré les entretiens, que ces dispositifs demeurent largement méconnus des structures associatives évoluant au sein des établissements-composantes. Ces mêmes entretiens ont montré que l'asymétrie d'information et la diversité des procédures entravent la création d'un sentiment d'appartenance partagé. **Afin d'encourager les synergies, le comité recommande d'harmoniser les critères de reconnaissance des associations dans une procédure unifiée et lisible, garantissant une équité de traitement.**

[85] Charte de labellisation des associations étudiantes de l'UCA

Évaluation quinquennale

Une structuration globalement efficiente de la politique de recherche

a. Un élément de continuité majeur : le rôle de l'alliance dans la définition de la stratégie (UCA 2040)

Lors de la dernière évaluation, le comité relevait déjà la pertinence de la stratégie de recherche développée par l'Université Clermont Auvergne à l'échelle du site, notamment grâce à son projet d'I-SITE CAP 20-25, qui lui permettait d'adopter un positionnement clairement interdisciplinaire se référant aux grands enjeux du XXIe siècle[86]. Au cours de la présente période, le comité constate que l'établissement a pris appui sur cette force pour continuer sa réflexion et ainsi structurer davantage sa stratégie de recherche. En 2023, l'université a entrepris une grande enquête prospective intitulée « Horizon 2040 » pour dessiner les futurs contours de l'Alliance UCA et ainsi « mieux anticiper les évolutions de long terme »[87]. Présenté publiquement en février 2025, ce dispositif a joué un rôle majeur dans la définition d'une stratégie renouvelée autour de l'objectif « réinventer l'impact de notre recherche »[88]. Conçu comme un exercice participatif associant près de 150 personnes, dont le directoire élargi de l'Université Clermont Auvergne, les quatre commissions thématiques de site[89], les personnels enseignants-chercheurs et administratifs et les étudiants lors d'ateliers de travail, ainsi que les partenaires territoriaux (mairie, métropole de Clermont-Ferrand et région) et académiques (CNRS, INRAE et Inserm), il a permis de revisiter les grandes orientations scientifiques pour renforcer les liens existant entre recherche, formation et innovation. Cette réflexion prévoit notamment pour l'avenir une plus grande spécialisation et un approfondissement de la signature thématique existant depuis 2014, qui est intitulée « Concevoir des modèles de vie et de production durables » : cette signature procède de priorités claires comme « les transitions écologiques, la santé publique durable, les innovations numériques éthiques ». En lien avec elle, l'université souhaite devenir un centre de référence de niveau international. Pour atteindre cet objectif, elle envisage des évolutions dans les modes de fonctionnement de sa recherche pour libérer du temps alloué aux chercheurs, renforcer la culture de l'interdisciplinarité ou encore réussir le tournant du numérique et de l'intelligence artificielle. Le comité salue cet exercice qui engage une réflexion plus systémique de l'établissement sur les priorités de recherche, sur les domaines à conforter ou à faire émerger, et sur les articulations à renforcer entre les disciplines. Cette démarche a par ailleurs déjà produit des effets. Dans la continuité des évolutions permises par l'I-SITE, de nouveaux pôles thématiques ont été structurés (comme la Fédération de recherche « EAU, Environnement et Territoire[90] », la

[86] Rapport d'évaluation Université Clermont Auvergne, Vague A 2019-2020, p. 23.
[87] Alliance Université Clermont Auvergne, « Faire communauté pour construire un futur désirable — Un nouvel élan pour notre alliance à l'horizon 2040 », p. 6.
[88] *Idem.*, p. 14.
[89] Commission de la recherche, de la formation, de la vie étudiante et des relations internationales.
[90] Cette fédération créée en 2025 au sein du laboratoire Clermont Recherche Management succède à un premier projet interdisciplinaire portant sur le traitement des eaux usées.

fédération de recherche et d'animation « Data4IA@Clermont »[91], ou encore le pôle transversal des Sciences de la durabilité[92]), tandis que d'autres ont été repositionnés dans une perspective plus ouverte à l'interdisciplinarité (Observatoire des Sciences de l'Univers, Maison des Sciences de l'Homme).

Du point de vue du comité, cette démarche a eu un double effet : d'une part, elle a consolidé la légitimité des choix opérés en les fondant sur un diagnostic partagé avec les membres de l'Alliance ; d'autre part, elle a permis de réaffirmer la centralité de la recherche dans le projet d'établissement, en l'inscrivant dans une vision à moyen et long terme. Ce document constitue par ailleurs une base pour les réflexions en cours dans le cadre de l'élaboration du prochain projet d'établissement pour la période 2027-2031[93]. Surtout, le comité a pu mesurer lors des entretiens la dimension fédératrice du projet UCA 2040. Les différentes communautés soutiennent les inflexions à réaliser pour faire évoluer la recherche de l'université et ils consentent de la même manière aux investissements à réaliser dans certains domaines **(durabilité, IA, santé, sciences humaines et sociales).** Pour autant, le comité a pu constater que la traduction complète du projet UCA 2040 en instruments de pilotage reste encore en cours. **Si les grandes lignes sont posées, le comité recommande à l'établissement de poursuivre l'effort de déclinaison de cette stratégie en objectifs opérationnels, calés sur des jalons et des indicateurs précis, adossés à des moyens, afin que la dimension prospective devienne pleinement programmatique.**

b. Une poursuite réussie de la stratégie de l'I-SITE à travers les Centres internationaux de recherche

Lors de la précédente évaluation, le comité recommandait à l'établissement « d'affirmer le caractère différenciant de l'activité de recherche en lien avec les challenges de l'I-SITE ». Le comité constate que l'UCA s'est bien emparée de cette préconisation. Les Centres internationaux de recherche, hérités des « challenges », constituent aujourd'hui l'ossature de la structuration scientifique de l'établissement. Les quatre centres renouvelés après le lancement de l'expérimentation s'organisent selon quatre thématiques ; 1) « agro-écosystèmes durables dans un contexte de changement global », 2) « Systèmes et services innovants pour les transports et la production », 3) « La mobilité personnalisée comme facteur-clé de la santé » et 4) « Risques naturels catastrophiques et vulnérabilité socio-économique ». Ils incarnent aujourd'hui pleinement les domaines de spécialisation de CAP 20-25, et ce, en parfaite cohérence avec la signature thématique de l'université. À eux seuls, les Centres internationaux de recherche couvrent environ la moitié du périmètre scientifique de l'université. Leur périmètre agrège en effet un nombre significatif d'unités de recherche ou d'équipes[94] autour des quatre grands ensembles thématiques, tandis que d'autres

[91] Fédération créée en mars 2026 (structuration amorcée dès 2023) en partenariat avec le CNRS avec pour objectif de fédérer les activités de recherche autour des données et de l'intelligence artificielle pour tirer davantage profit des projets et programmes de recherche dans lesquels l'UCA est impliquée. Les activités de la fédération sont scindées en quatre challenges/focus plus spécifiques.

[92] Lancé en 2023 dans le cadre du COMP et au sein de l'unité mixte de recherche Territoires, ce pôle a pour objectif « d'intégrer des apports des sciences de la nature, de l'ingénierie et des sociétés pour produire des connaissances suffisamment larges, robustes et appropriables pour éclairer et accompagner le débat et l'action publics à toutes les échelles ».

[93] Rapport d'autoévaluation, p. 53.

[94] Le CIR 1 « Agro-écosystèmes durables dans un contexte de changement global » rassemble 21 unités de recherche (UCA, INRAE, CNRS, VetAgro Sup).

programmes transversaux, ouverts à l'ensemble des disciplines, viennent les compléter (comme le programme DATA déjà mentionné[95] ou le dispositif EMERGENCE[96]). Ils concentrent l'effort scientifique sur des domaines ayant une identité marquée et la rendent lisible, tout en restant suffisamment larges pour accueillir des approches interdisciplinaires et des contributions issues de différentes familles disciplinaires, dont les sciences humaines et sociales. Cette couverture étendue, que l'établissement revendique explicitement dans son rapport d'autoévaluation et que les entretiens ont confirmée, confère aux CIR un rôle majeur dans la trajectoire de l'établissement en contribuant notamment à l'acquisition d'une identité scientifique commune et renouvelée dans le périmètre de l'EPE.

Surtout, le comité considère que l'un des principaux intérêts des Centres internationaux de recherche réside dans leur capacité à porter des projets internationaux et européens de plus grande envergure, notamment en capitalisant sur des masses critiques thématiques et sur des collectifs déjà structurés. Les dotations de l'I-SITE, dont 65 % de la part recherche sont fléchées vers les Centres internationaux de recherche et les programmes transverses[97], ont précisément pour objectif de soutenir cette montée en gamme, en finançant des actions d'amorçage, d'ingénierie de projet, de structuration de réseaux et de soutien aux candidatures. Plus précisément, en 2024, les quatre CIR ont ainsi reçu un financement de l'ordre de 4,6 M€[98]. Dans plusieurs cas, cette stratégie a déjà produit des réussites tangibles. En 2021, certains CIR ont intégré, au sein de programmes thématiques, des LabEx existants (ImobS3[99], Clervolc[100], IDGM+[101]), qui jouent ce faisant un rôle important dans la visibilité à l'international du site et dans sa capacité à coordonner des projets collaboratifs au niveau européen ou global. En lien avec l'alliance européenne ARTEMIS (cf. infra), les Centres internationaux de recherche participent également aux deux *Work Packages* recherche et innovation. De même, les fédérations et pôles de recherche susmentionnés soutenus par CAP 20-25 ont permis de structurer des réponses à des appels à projets européens en lien avec les enjeux de transition écologique, de gestion des ressources et d'intelligence artificielle[102].

Ces premières réussites ne doivent pas masquer les limites identifiées par le comité. D'une part, tous les centres n'ont pas encore atteint le même niveau de maturité en matière de portage de projets internationaux : certains concentrent des réussites visibles, quand d'autres restent davantage centrés sur des actions internes de structuration ou sur des projets de portée plus

Le CIR 2 « Systèmes et services innovants pour les transports et la production » rassemble neuf unités de recherche et six laboratoires partagés (UCA, CNRS, INRAE, CEREMA).
Le CIR 3 « La mobilité personnalisée comme facteur clé de la santé » rassemble 14 unités de recherche (UCA, CNRS, Inserm).
Le CIR 4 « Risques naturels catastrophiques et vulnérabilité socio-économique » rassemble 22 laboratoires.

[95] Ce programme transversal DATA a pour objectif de développer des équipements technologiques et outils logiciels pour détecter puis collecter, transférer, intégrer et exploiter des ensembles massifs de données. Il se scinde en quatre challenges/focus plus spécifiques.

[96] Le dispositif EMERGENCE soutient des projets à haute valeur ajoutée permettant la réalisation de projets exploratoires avec un niveau de risque élevé, susceptibles de mener à des découvertes potentiellement déterminantes. Environ 20 projets sont soutenus chaque année pour accroître le périmètre scientifique de CAP 20-25 sur le site.

[97] Synthèse des évaluations de la recherche de l'Université Clermont-Auvergne, p. 25.

[98] Plus précisément : 750 000 € pour le CIR 1, 1 363 000 € pour le CIR 2, 750 000 € pour le CIR 3, 2 414 000 € pour le CIR 4. Rapport d'autoévaluation, p. 68.

[99] ImobS 3 : Mobilité innovante des personnes, des biens et des machines

[100] Clervolc : Centre clermontois de recherche sur le volcanisme

[101] IDGM+ : Initiative pour le développement et la gouvernance mondiale.

[102] À titre d'exemple, l'UCA coordonne depuis 2024 le projet européen DIGIDEM : qui porte sur la citoyenneté numérique. L'on peut également citer le projet HYDROCOOL qui vise à améliorer les performances des systèmes de refroidissement.

nationale[103]. D'autre part, la lisibilité externe de ces dispositifs demeure inégale. Lors de la précédente évaluation, le comité constatait déjà que les domaines des « challenges » n'étaient pas « clairement identifiables » et que cela pourrait freiner leur attractivité auprès des chercheurs, voire des partenaires académiques et socio-économiques[104]. Cette vigilance demeure de mise. Si les LabEx et quelques grandes collaborations internationales constituent des marqueurs clairs pour les pairs et les partenaires, les CIR ne sont pas toujours bien identifiés à l'extérieur, ce qui en limite l'incidence sur le rayonnement scientifique. Enfin, le comité a relevé, au cours des entretiens, que l'articulation entre ces centres, les laboratoires et les instituts[105] peut encore prêter à confusion, notamment en ce qui concerne la détermination des priorités européennes (appels à projets Horizon Europe) et les processus décisionnels pour l'appui aux projets. **En conséquence, le comité recommande à l'Université Clermont Auvergne de renforcer la visibilité externe des Centres internationaux de recherche, notamment à l'international, en clarifiant leur identité et leurs domaines d'expertise. Il préconise également de clarifier les articulations entre les centres, les unités de recherche et les instituts en précisant les circuits de décision et les priorités européennes à développer.**

c. Recherche biomédicale : une dynamique renforcée, qui pourrait encore s'enrichir d'une stratégie hospitalo-universitaire clairement formalisée

La recherche biomédicale occupe une place particulière dans la structuration de la politique scientifique de l'université. Développée dans le cadre d'un partenariat étroit avec le CHU, le Centre de lutte contre le cancer (Centre Jean Perrin) et avec les organismes nationaux de recherche (dont l'Inserm), elle a bénéficié des dispositifs du site pour renforcer ses capacités de coordination, de mutualisation de plateformes et de réponse à des appels à projets compétitifs. Renouvelée en 2025, **l**a nouvelle convention hospitalo-universitaire[106] a permis d'instituer un comité stratégique hospitalo-universitaire commun à l'UCA, au CHU et au Centre Jean Perrin, qui s'est réuni pour la première fois en septembre 2025. Cette initiative positive démontre l'existence d'une volonté commune d'instaurer un pilotage partagé des priorités en matière de formation, de recherche et d'innovation en santé.

Au cours de la période, la dynamique en recherche biomédicale s'est également renforcée grâce au travail réalisé au sein des unités mixtes associant l'UCA, l'Inserm, le CNRS et INRAE, ainsi qu'à la suite de la création d'un Centre international de recherche portant plus spécifiquement sur la santé. Par ailleurs, l'accès à des infrastructures de pointe, telles que le mésocentre et les plateformes UCA PARTNER, ont contribué à renforcer les capacités de recherche et d'innovation dans ce domaine.

Plus généralement, le comité observe que les équipes de ce champ ont su tirer parti de la dynamique générale en s'intégrant dans les centres, lorsqu'ils couvrent des thématiques relatives à la santé.

---

[103] À titre d'exemple le CIR portant sur les agroécosystèmes durables dans un contexte de changement global porte majoritairement des projets territoriaux comme l'arboretum de Charvols, les friches industrielles de Montluçon ou encore le plan d'eau de Vieure.
[104] Rapport d'évaluation Université Clermont Auvergne, Vague A 2019-2020, p. 23.
[105] Par « institut », il faut entendre les structures intermédiaires créées dans le cadre de l'EPE.
[106] Une première convention hospitalo-universitaire avait été ratifiée en mars 2018 avec le CHU et le Centre de lutte contre le cancer Jean Perrin.

Cette intégration leur a permis de participer activement à des projets structurants, de développer des chaires ainsi que des partenariats avec l'industrie pharmaceutique ou les biotechs[107]. À titre d'exemple, grâce au soutien de la fondation UCA, une chaire de recherche intitulée « Santé en mouvement » a été créée à la rentrée 2021 avec le soutien notamment de la Ligue contre le cancer et du cancéropôle Lyon Auvergne Rhône-Alpes. Plusieurs projets soutenus par l'Agence nationale de la recherche (ANR) ou par le Fonds européen de développement régional témoignent également de cette capacité à répondre à des appels compétitifs. Ainsi, dans le cadre du plan France 2030, l'UCA participe à trois programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) dans le domaine de la santé (un programme exploratoire et deux programmes d'accélération)[108].

Ce faisant, le comité constate que la recherche biomédicale clermontoise a gagné en visibilité, qu'un nombre plus important de projets ont été financés et que l'université s'insère davantage dans les réseaux de recherche nationaux et internationaux. L'implication des équipes biomédicales de l'UCA dans des LabEx régionaux comme PRIMES (Physique, Radiobiologie, Imagerie Médicale et Simulation)[109], dans des équipements structurants pour la recherche d'excellence[110] (Obs4Clim[111], Terra Forma[112],) ou dans des réseaux thématiques régionaux et nationaux[113] témoigne concrètement du renforcement de cet ancrage dans l'écosystème de la recherche en santé.

Toutefois, le comité constate l'existence d'entraves au bon développement de cette dynamique. Les entretiens ont révélé des difficultés persistantes, dont une articulation complexe entre les contraintes hospitalières et universitaires, un besoin accru d'accompagnement en ingénierie de projet, et une absence de clarté dans les trajectoires de carrière à l'interface de l'université et du CHU. La double appartenance des MCU-PH et PU-PH, la gestion des charges cliniques et pédagogiques, ainsi que la reconnaissance institutionnelle de certaines fonctions de coordination de recherche, illustrent ces enjeux d'articulation. **Si la convention hospitalo-universitaire actuelle traite bien en son article six du recrutement et de la gestion concertée des personnels, le comité recommande à l'UCA, dans le cadre de son dialogue avec le CHU, de clarifier et d'harmoniser les procédures de gestion de carrière, en veillant à une meilleure prise en compte des spécificités liées à leurs doubles appartenances. Il apparaît également essentiel de renforcer les dispositifs d'accompagnement en ingénierie de projet pour faciliter la mise en œuvre des collaborations entre les équipes universitaires et hospitalières. De plus, le comité suggère de mettre en place des mécanismes de reconnaissance institutionnelle plus explicites pour les fonctions de coordination de recherche, afin de valoriser et de soutenir les acteurs clés de cette dynamique**.

---

[107] L'on peut citer par exemple Curium PET France, Carbios, Afyren ou encore la startup SURGAR. Rapport d'autoévaluation, p. 81.

[108] PEPR exploratoire : « Projet programme en psychiatrie de précision » (PROPSY). Ce PEPR porté par le CNRS et l'Inserm a été labelisé en 2022. L'UCA intervient comme partenaire.
PEPR d'accélération :
— « Systèmes alimentaires, microbiomes et santé » (SAMS). Ce PEPR porté par le CNRS et l'Inserm a été annoncé en 2023.
— « TRANSCEND-ID » qui porte sur les maladies inflammatoires chroniques de l'intestin. Ce PEPR porté par l'Inserm a été lancé en mars 2026.

[109] Créé en 2012, le LabEx regroupe 18 laboratoires de la région Auvergne Rhône-Alpes.

[110] Equipex+.

[111] Obs4Clim : Système d'observation intégré de l'atmosphère.

[112] Terra Forma : infrastructure technologique pour la recherche d'excellence en robotique.

[113] Par exemple, l'unité de physiopathologie et pharmacologie de la douleur et de la migraine s'insère dans plusieurs réseaux dont le Réseau Français de Recherche sur la Douleur (RFRD) et la Société Française d'Etude et de Traitement de la Douleur (SFETD).

Enfin, les objectifs de recherche hospitalo-universitaire apparaissent insuffisamment définis. La convention présente une orientation claire vers la formation à la recherche biomédicale, notamment en biologie moléculaire, bio-informatique, biologie des systèmes et analyse de données biomédicales. Il prévoit également des activités substantielles de recherche en laboratoire et la réalisation de mémoires de recherche. Cependant, ces éléments relèvent principalement de la formation par et à la recherche et ne constituent pas, en l'état, une stratégie explicite de recherche en contexte hospitalo-universitaire. Ni les axes de recherche clinique et translationnelle, ni les populations de patients ou pathologies prioritaires, ni les dispositifs d'essais cliniques, ni l'exploitation de données cliniques ou de cohortes, ni les modalités de collaboration structurée entre l'Université et un établissement hospitalier universitaire ne sont mentionnés. L'articulation entre recherche fondamentale, recherche clinique et amélioration des soins reste donc à expliciter. **Le comité recommande ainsi de définir des objectifs partagés et des priorités en matière de recherche, afin de renforcer durablement leur partenariat et de capitaliser sur les espaces de dialogue récemment mis en place.**

d. Un positionnement des unités de recherche à clarifier entre les centres internationaux de recherche et les instituts

L'établissement s'appuie sur un potentiel de recherche important, structuré autour de 36 laboratoires, dont les deux tiers sont des unités mixtes partagées avec des organismes nationaux de recherche (CNRS, Inserm, Inrae, IRD)[114]. Plus précisément, 13 unités de recherche sont en cotutelle avec le CNRS, 11 avec l'INRAE et 4 avec l'Inserm. Cette configuration traduit le haut degré d'intégration partenariale de la recherche clermontoise et confirme que la politique scientifique de l'université se déploie dans un cadre largement coconstruit avec ses partenaires. Ainsi, les organismes nationaux occupent-ils une place déterminante dans les effectifs de recherche (49 % d'agents en provenance des ONR)[115], dans la conduite des projets scientifiques, dans l'encadrement doctoral et dans la visibilité des unités, ce qui renforce significativement le potentiel scientifique de l'établissement.

Le comité souligne que cette forte contribution partenariale constitue à la fois un atout et une exigence. Elle donne aux unités de recherche une masse critique, un adossement scientifique et une capacité de rayonnement que l'établissement ne pourrait atteindre seul. En même temps, elle implique une attention particulière à la lisibilité des responsabilités entre l'université, ses établissements-composantes, les organismes de recherche et les structures internes, afin que la densité des partenariats ne se traduise pas par une dilution de la capacité stratégique propre de l'établissement. **Dans ce contexte, le comité recommande à l'université de prévoir, sur une base pluriannuelle, dans les conventions qu'il a établies avec les organismes nationaux de recherche, une répartition claire des rôles et des contributions de chacun aux différents aspects du pilotage de la recherche menée par les UMR, afin de pouvoir assurer un pilotage fin du partenariat et d'avoir une pleine visibilité sur le projet de recherche partagé.**

---

[114] 60 % des unités de recherche sont en cotutelle donc 78 % pour le domaine Sciences et technologies, 65 % pour le domaine Sciences du vivant et environnement et 44 % pour le domaine Sciences humaines et sociales. Synthèse des évaluations de la recherche de l'Université Clermont Auvergne, p. 13.

[115] Sur un effectif total de 2 478 agents, la contribution de l'UCA est de 51 % (77 % des enseignants-chercheurs, 1 % des chercheurs et 25 % des personnels d'appui à la recherche). Plus précisément, pour les chercheurs, l'INRAE est le premier contributeur avec 49 % des effectifs, suivi du CNRS avec 42 %, de l'Inserm avec 4 % et de l'IRD avec 3 %. Synthèse des évaluations de la recherche de l'Université Clermont Auvergne, p. 14.

Les unités de recherche sont rattachées à un institut, et parfois à plusieurs instituts lorsqu'il s'agit d'unités pluridisciplinaires, ce qui reflète la diversité des ancrages scientifiques, mais complexifie leur positionnement institutionnel. Cette organisation présente une certaine cohérence dans un établissement qui a fait le choix de structurer son fonctionnement autour d'instituts, mais elle laisse apparaître des marges de progression dans la contribution effective de ces derniers à la politique de recherche. Le rapport d'autoévaluation indique explicitement que, si les relations entre instituts et composantes de formation sont aujourd'hui fluides, les instituts rencontrent davantage de difficultés à être reconnus par les unités de recherche et, plus largement, à se positionner sur les enjeux de recherche, alors que c'est un des rôles qui leur est dévolu.

Le comité considère que ce point constitue une limite importante de l'organisation actuelle de l'établissement. Les instituts jouent déjà un rôle réel en matière d'allocation des moyens, de coordination administrative et de déploiement stratégique, mais leur apport pourrait être sensiblement renforcé dans l'articulation entre recherche et formation, en particulier au regard de leur proximité avec les composantes de formation, les écoles doctorales et les unités de recherche. Alors même que cinq des six instituts comportent en leur sein une école doctorale, l'établissement souligne qu'ils ne contribuent réellement ni à la définition ni à la gouvernance de celle-ci. Cette configuration restreint leur potentiel d'acteur clé d'intégration entre la politique scientifique, l'offre de formation et la stratégie doctorale. **Le comité estime qu'un rôle plus affirmé des instituts dans les interfaces entre recherche et formation, dans le suivi des unités et dans l'animation scientifique de proximité permettrait de mieux justifier leur place dans l'organisation générale de l'établissement, ce qu'il recommande.**

Le comité considère également que le rôle de la Direction de la recherche et des études doctorales mériterait lui aussi d'être précisé, s'agissant de ses relations avec les instituts. Dans l'architecture actuelle, ces derniers ont renforcé leur fonction d'arbitrage et disposent de leviers croissants en matière de moyens, de communication et d'internationalisation, tandis que les directions centrales conservent naturellement les fonctions de cadrage, de pilotage et d'expertise. Cette superposition relative des niveaux d'intervention appelle une clarification plus explicite des responsabilités respectives, afin d'éviter les redondances, les angles morts ou les incompréhensions dans l'accompagnement des unités de recherche**. Le comité estime qu'une meilleure formalisation des relations entre la Direction de la recherche et des études doctorales, les instituts et ces unités permettrait de renforcer la lisibilité du soutien apporté aux équipes, d'améliorer la circulation de l'information et de consolider la cohérence d'ensemble de la politique de recherche**.

e. Des occasions à saisir pour la recherche en sciences humaines et sociales

La situation des sciences humaines et sociales (SHS) illustre les tensions, mais aussi les possibilités offertes par la structuration en cours. D'un côté, le comité constate que les SHS ont été progressivement mieux intégrées à la signature thématique de l'établissement ; elles contribuent aux réflexions sur les modèles de vie et de production durables, participent aux CIR lorsqu'ils abordent des enjeux de transitions, de territoires, de mobilités ou de politiques publiques, et sont sollicitées dans des projets interdisciplinaires et de médiation entre sciences et société. Ainsi, la

Maison des Sciences Humaines de Clermont-Ferrand (MSH) joue un rôle de plateforme pour associer des équipes de SHS à des projets sur la durabilité, l'agro-écologie, les mobilités ou la résilience territoriale, notamment dans le cadre de la fédération « Eau, Environnement et Territoire » ou du pôle Sciences de la durabilité. La MSH soutient également la réalisation de programmes thématiques interdisciplinaires grâce à une enveloppe annuelle de 5 000 €. De même, les dispositifs de Sciences avec et pour la société en Auvergne (SAPSAU)[116], le festival des Nuées Ardentes[117] ou encore les *living labs* territoriaux[118] mobilisent des chercheurs en sociologie, géographie, économie, droit ou sciences de l'éducation sur des questions de participation citoyenne, de transitions et de politiques publiques (cf. infra).

Malgré ces avancées, le comité constate qu'il existe un décalage entre les affichages stratégiques et les moyens réellement mobilisés dont bénéficient les communautés en SHS, en particulier dans le domaine des Humanités (lettres, langues, arts, histoire…), qu'il s'agisse de financements fléchés, d'accompagnement en ingénierie ou de reconnaissance dans les indicateurs de performance. L'établissement reconnaît par ailleurs bien volontiers que le domaine des SHS échappe encore souvent aux financements proposés notamment par les collectivités territoriales[119]. Les entretiens conduits laissent apparaître, par exemple, un sentiment de moindre prise en compte des formats de production propres aux SHS (ouvrages, chapitres, rapports pour les acteurs publics, productions de médiation) dans les outils de suivi ou dans les indicateurs mis en avant, ainsi qu'une difficulté à accéder à des ressources d'ingénierie de projet comparable à celles dont bénéficient certains domaines plus fortement dotés en financements sur appels. Alors que la recherche en sciences humaines et sociales bénéficie d'un potentiel de développement international, elle reste encore trop peu soutenue par des financements portés par l'Agence nationale de la recherche (ANR) ou par le Conseil européen de la recherche (ERC)[120].

Si le comité demeure conscient que cette tension n'est pas propre à l'établissement, cette dernière mérite toutefois un traitement effectif. La consolidation de la structuration de la recherche passe en effet par une meilleure prise en compte des spécificités des SHS : temporalités propres, diversité des formats de production scientifique, importance des ancrages territoriaux et des partenariats non financés, contribution aux enjeux de démocratie, de culture et de cohésion sociale. Dans le contexte de l'UCA, ces spécificités se traduisent, par exemple, par des collaborations de long terme avec les collectivités sur des sujets de vulnérabilités sociales, de participation citoyenne, de politiques culturelles ou d'éducation, souvent portées dans des cadres peu visibles, mais essentiels à l'ancrage territorial de l'établissement. **Le comité recommande à l'université d'utiliser les marges**

---

[116] L'UCA a obtenu le label SAPS en 2021. Les objectifs stratégiques du projet clermontois visent à rendre les sciences et leurs enjeux accessibles aux citoyens, à restaurer la confiance des populations dans les sciences et à accompagner le développement, dans une démarche de dialogue, d'une recherche participative pour faire face aux défis sociétaux et environnementaux mondiaux. Le Centre d'excellence de science partagée en Auvergne (CEPSAU) est chargé de déployer le projet SAPSAU. Cette initiative a notamment permis le lancement en 2023 du portail numérique « Puy de Sciences » qui mutualise des ressources, valorise les actions de médiation existantes et offre un point d'accès unique pour les publics scolaires, associatifs et citoyens intéressés par la science. Rapport d'autoévaluation, p. 49.

[117] Créé en 2018, ce festival réunit chaque année près de 10 000 personnes avec pour objectif de mêler sciences, arts et spectacles vivants.

[118] Deux *livings labs* agricoles ont été mis en place dans des territoires ruraux de la région. Ces initiatives centrées sur le domaine agricole comme le « Laboratoire d'Innovation Territorial grandes cultures en Auvergne » associent dans une démarche participative les chercheurs, agriculteurs et acteurs de la filière autour des enjeux de durabilité et de valorisation des ressources locales. Rapport d'autoévaluation, p. 76.

[119] Rapport d'autoévaluation, p. 61.

[120] Synthèse recherche du Hcéres, p. 42.

déjà existantes pour transformer la participation des SHS, déjà réelle, en un pilier plus assumé de sa stratégie de recherche, en rendant plus visibles leurs apports et en adaptant certains instruments de valorisation et de rayonnement. **Cette politique de soutien pourrait passer par une identification explicite de contributions relevant des SHS dans les grands projets structurants (Centres internationaux de recherche, CAP A.R.T.[121], SAPS, PUI), par une meilleure valorisation des productions souvent non indexées et peu apparentes dans les bases de données bibliométriques et par un accès renforcé à l'ingénierie de projet pour les unités de recherche de ce vaste domaine.**

f. Un rayonnement scientifique international réel et consolidé, mais encore inégal au regard de l'effort de structuration engagé

Comme évoqué précédemment (cf. supra), l'UCA bénéficie d'un positionnement scientifique objectivé par plusieurs indicateurs de visibilité. L'université figure ainsi au classement de Shanghai au rang 601-700 depuis 2023, et se distingue dans sept disciplines, parmi lesquelles les sciences de la Terre et de l'atmosphère, la physique, l'écologie, les sciences de l'environnement, les sciences agricoles et les sciences vétérinaires. Dans le classement de Leiden, elle se situe à la 16e place des 33 universités françaises classées en 2023, tandis que sa production scientifique reste stable, autour de 2 260 publications annuelles pendant la période 2018-2023[122], ce qui représente néanmoins une progression de la part régionale de l'université[123].

Ces résultats confirment l'existence d'un socle scientifique robuste et la pertinence des choix stratégiques opérés dans le cadre de l'I-SITE CAP 20-25. Ils démontrent que l'établissement a su faire reconnaître plusieurs de ses domaines d'excellence et donner une visibilité nationale et internationale à sa signature scientifique. Ils doivent aussi être lus à la lumière du travail accompli pour unifier la signature des publications sous le label « Université Clermont Auvergne », ce qui a contribué à renforcer la notoriété externe du site.

Le comité observe toutefois que ce rayonnement reste en deçà des ambitions que porte l'établissement. Dans le cadre du rapport d'autoévaluation, l'UCA signale une stagnation, voire un léger recul dans certains classements, ainsi qu'une réputation encore modérée en matière de financement du Conseil européen de la recherche, de nominations scientifiques et de prix[124]. Les réussites ne sont pas homogènes selon les domaines, et plusieurs champs, notamment hors des périmètres les plus fortement structurés par les dispositifs d'excellence, peinent encore à transformer les efforts de structuration en une notoriété internationale accrue. Si la synthèse d'évaluation de la recherche de l'UCA pointe une bonne internationalisation dans les domaines des sciences et technologies ou encore en sciences et vie de l'environnement, seules six unités sur 16

[121] Le projet « CAP A.R.T » (Action — Recherche — Territoire) a été retenu dans le cadre de l'appel à projet IDéES du programme d'investissement d'avenir n° 3. Il a pour objectif de développer des projets partenariaux à forte visibilité sur les départements auvergnats, à partir des campus territoriaux de l'UCA.
[122] OST, Analyse des publications de l'Université Clermont-Auvergne, 2017-2023
[123] 11,8 % des publications de la Région Auvergne-Rhône-Alpes en 2021-2023 contre 11,3 % en 2018-2020. Source OST.
[124] Rapport d'autoévaluation, p. 57 et 84.

en sciences humaines et sociales se distinguent à cette échelle[125]. **Ainsi, le comité recommande à l'établissement de faire évoluer sa stratégie visant à conforter le rayonnement international de sa recherche en passant d'une logique de structuration interne à une logique plus offensive de renforcement de son rayonnement. Pour ce faire, l'UCA devra cibler davantage le recrutement de chercheurs de haut niveau, l'accès aux réseaux académiques internationaux et la réussite aux appels européens les plus compétitifs**.

De plus, la structuration récente offre un cadre propice à ce changement d'échelle. **Le comité tient notamment à rappeler que le rayonnement ne dépend pas seulement de la production scientifique et il recommande donc à l'UCA de se positionner de manière offensive sur quelques créneaux susceptibles de la distinguer, d'investir davantage dans la communication scientifique et de mieux mutualiser les efforts pour mettre en valeur les réussites entre unités de recherche, instituts et établissement.** L'enjeu est désormais de transformer cette structuration en une stratégie de rayonnement dotée d'objectifs mesurables et d'outils de suivi, qui permette un accompagnement renforcé des équipes, afin que l'établissement puisse pleinement capitaliser sur ses forces scientifiques.

Un appui à la recherche pleinement satisfaisant

a. Des dotations en croissance, mais des modalités de calcul à objectiver

Au cours de la période de référence, l'université a consenti un effort notable pour augmenter les moyens alloués à la recherche, qu'il s'agisse des dotations aux unités, des enveloppes transversales ou des ressources résultant des financements compétitifs. Plus précisément, entre 2019 et 2024, le budget de la recherche[126] a augmenté de 21,4 % pour s'établir à 4,2 M€[127]. Le comité constate que cette progression se traduit par une capacité accrue à soutenir les projets, à lisser certaines disparités préexistantes et à accompagner la montée en puissance des priorités stratégiques. Elle s'appuie également sur la mobilisation croissante des financements sur appels à projets (ANR, FEDER, France 2030, PIA), dont le volume atteint environ 25 M€ en 2024 contre près de 19,7 M€ en 2020 (soit une augmentation d'environ 27 %)[128]. D'autres enveloppes sont plus spécifiquement fléchées pour les plateformes, les CIR, les fédérations de recherche ou encore pour le soutien aux jeunes équipes. La présence de moyens mutualisés, qu'il s'agisse d'infrastructures ou de dispositifs structurants, contribue enfin au développement des priorités scientifiques du site.

Pour autant, les modalités de calcul et de répartition de ces dotations gagneraient à être davantage objectivées et partagées. Si des clés de répartition des dotations aux laboratoires et des allocations doctorales aux écoles doctorales sont bien délibérées en conseil de la recherche, l'articulation avec la dynamique de projet n'est pas suffisamment clarifiée vis-à-vis des directions d'unités, ce qui pose

[125] Synthèse recherche du Hcéres, p. 8.
[126] À savoir : les dotations des laboratoires, des écoles doctorales, des actions transverses et des autres structures.
[127] Montant du budget en 2019 : 3 479 629 €. Montant du budget en 2024 : 4 222 840 €. Rapport d'autoévaluation, p. 69.
[128] Rapport d'autoévaluation, p. 58.

la question d'une amélioration de la communication interne relative à ces dotations. Lors des entretiens, le comité a pu constater l'existence d'interrogations récurrentes sur la façon dont sont pondérés les paramètres structurels (taille, tutelles, nature des disciplines) et les paramètres dynamiques (projets obtenus, participation à des dispositifs de site, contribution à la vie collective). Certaines unités peinent à situer précisément les critères qui expliquent l'évolution de leur dotation ou la manière dont sont prises en compte la performance scientifique, l'implication dans les priorités de site, les contraintes de fonctionnement ou les besoins émergents. L'enjeu pour l'établissement est donc de rendre explicites les arbitrages : poids relatif des paramètres structurels, place accordée aux dynamiques de projet, articulation avec les autres sources de financement.

En conséquence, le comité recommande de formaliser davantage les critères de répartition des dotations, par exemple en établissant des grilles de critères stabilisées et discutées en conseil de la recherche. Cette évolution permettrait de renforcer l'équité et la transparence des dotations, tout en aidant les directions d'unités dans leurs arbitrages internes. La mise en cohérence de ces grilles avec le portail décisionnel et les indicateurs suivis par la direction du pilotage et du contrôle de gestion offrirait un support partagé pour objectiver les choix, documenter les évolutions et faciliter le dialogue entre la gouvernance, les instituts et les unités. En outre, le comité recommande d'améliorer la communication interne afin de gagner en lisibilité sur ces processus.

b. Des dispositifs spécifiques d'appui particulièrement pertinents

Au-delà des dotations récurrentes, l'établissement a développé un ensemble de dispositifs ciblés qui jouent un rôle déterminant dans l'appui à la recherche. Le premier concerne les contrats doctoraux financés par l'établissement, dont le nombre est passé de 44 à 49 à partir de 2023, grâce notamment aux mesures de la loi de programmation de la recherche (LPR). À ces 49 allocations de base s'ajoutent 21 allocations doctorales supplémentaires mobilisées au cours de la période 2021-2029 dans le cadre du soutien au projet CAP *Graduate School* et des *graduate tracks*, soit trois allocations pour chacune des sept *graduate tracks* du site[129]. Pilotés par les instituts en lien avec les thématiques des Centres internationaux de recherche et la signature thématique de l'université, ces *graduate tracks* visent « à former des spécialistes aptes à accompagner les transitions sociétales, industrielles et environnementales »[130]. L'articulation entre la formation et la recherche demeure au centre du dispositif grâce à des stages en unités de recherche, à l'implication des chercheurs dans l'encadrement ou encore à la préparation, par les étudiants, de publications et communications scientifiques. Cette dynamique constitue un levier important pour le renouvellement des équipes, le soutien aux écoles doctorales et l'attractivité des thématiques jugées stratégiques.

L'établissement a également déployé une véritable politique des talents. Le projet CAP 20-25 a intégré des dispositifs de type *tenure tracks*[131] entre 2017 et 2021, avec trois recrutements réalisés

[129] Les Graduates Tracks sont les suivants : *International Development Graduate Track ; Graduate Track for Intelligent and Innovative Mobility ; Graduate Track for Volcano in the Earth System Research ; Graduate Track Changing Environments ; Graduate Track of Nutrition, Health and Mobility ; Graduate Track for Mathematics and Physics ; Graduate Track for Humanities and Social Sciences*.

[130] CAP GS — Une Graduate School pour les Transitions Durables.

[131] Prétitularisation conditionnelle.

en sciences de la Terre, en mathématiques appliquées et en économie. Cette dynamique a ensuite été prolongée par les chaires de professeur juniors issues de la LPR. Entre 2021 et 2024, le site a recruté 13 chercheurs supplémentaires par ce biais (neuf chaires portées par l'UCA, une par le CNRS, une par l'Inserm et deux par l'INRAE)[132]. Le comité considère favorablement cette politique ciblée qui renforce l'attractivité scientifique du site et permet de soutenir des unités de recherche ou des thématiques à fort potentiel, avec une attention explicite portée à la dimension internationale des profils et à leur expérience du monde socio-économique.

D'autres dispositifs d'appui paraissent également particulièrement pertinents. Le comité a notamment pu constater que l'établissement finance des stages de Master 2 pour renforcer le lien entre formation et recherche, des mobilités doctorales sur les campus territoriaux, des demi-bourses de thèse pour compléter d'autres financements[133], des aides à la participation à des congrès internationaux[134], ainsi qu'un soutien à l'organisation de colloques nationaux et internationaux. En sciences humaines et sociales, entre 32 et 40 événements sont ainsi soutenus chaque année[135]. L'enveloppe transversale permet aussi de financer l'accueil des nouveaux arrivants à hauteur de 2 500 euros par personne et de soutenir des actions en faveur de la diffusion scientifique et de la science ouverte. **Le comité recommande de pérenniser et de renforcer ces dispositifs d'appui, en ajustant à l'avenir ces financements au regard de l'évolution des besoins des communautés scientifiques.**

Plus généralement, comme l'atteste le rapport d'autoévaluation, l'organisation du soutien à la recherche paraît globalement solide, professionnalisée et bien structurée, notamment à travers les fonctions d'appui, de pilotage, de suivi budgétaire et d'accompagnement aux projets. La Direction de la Recherche et des Écoles Doctorales (DRED) est organisée en cinq pôles. Elle compte près de 40 agents en 2024 et constitue un point d'appui important pour l'ensemble de ces dispositifs. Le pôle des études doctorales et des habilitations à diriger des recherches (HDR) a ainsi bénéficié de l'acquisition du système ADUM[136] en 2021, ce qui a amélioré la gestion des doctorats et des HDR. Le pôle d'appui au pilotage et à l'activité des unités de recherche joue, pour sa part, un rôle structurant dans leur suivi, dans l'accompagnement des actions transverses et dans l'interface avec les partenaires. **Le comité considère ainsi que l'établissement dispose d'une panoplie d'outils particulièrement pertinents pour soutenir la recherche et il lui recommande de poursuivre l'effort de hiérarchisation et d'évaluation de ces dispositifs, en mettant en place des indicateurs clairs et des processus réguliers de revue pour en optimiser l'efficacité.**

Enfin, l'établissement a également mis en place des outils de concertation utiles, tels que le Conseil des directeurs d'unités, créé dans le cadre de l'expérimentation institutionnelle, qui permet des

---

[132] Ces recrutements concernent notamment l'Institut de Chimie de Clermont-Ferrand (ICCF), le Laboratoire de Physique de Clermont Auvergne (LPCA), le Laboratoire d'Informatique, de Modélisation et d'Optimisation des Systèmes (LIMOS), le Laboratoire de Mathématiques Blaise Pascal (LMBP), l'unité mixte de recherche Physiopathologie et pharmacologie de la douleur et de la migraine (Neuro-Dol), le Laboratoire Microorganismes Génome Environnement (LMGE), l'unité mixte de recherche sur le fromage MRF, le laboratoire Territoires et le Centre d'Études et de Recherches sur le Développement International (CERDI).

[133] Deux à trois bourses sont financées chaque année. Rapport d'autoévaluation, p. 61.

[134] En 2024, 68 mobilités de doctorants pour participation à des congrès internationaux ont été financés. Rapport d'autoévaluation, p.95.

[135] Rapport d'autoévaluation, p. 70.

[136] ADUM : Accès Doctorat Unique et Mutualisé.

échanges réguliers sur le déploiement de la politique scientifique et alimente les travaux du Conseil de la recherche. **Ce dispositif témoigne d'un effort réel de dialogue avec les unités et de pilotage de la recherche à l'échelle de l'établissement**.

Une stratégie d'innovation distinctive, structurée et alignée avec les enjeux du territoire

a. Une territorialisation assumée

De l'avis du comité, l'Université Clermont Auvergne déploie une stratégie d'innovation lisible, ambitieuse, cohérente et fortement ancrée dans les besoins du territoire. Elle repose sur une territorialisation assumée de la politique d'innovation, visant à mettre en œuvre des actions concertées au plus près des forces en présence. Cette stratégie s'appuie sur des partenariats publics-privés historiques avec des acteurs majeurs, tels que Michelin, Limagrain, les coopératives agricoles régionales ou encore les équipementiers de la mobilité. Ces collaborations, anciennes et renouvelées, se sont élargies à un réseau croissant de PME innovantes, telles que Valbiotis[137] ou CCB Greentech[138], renforçant la capacité de l'établissement à répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux du territoire.

Ce positionnement a été déterminant dans la reconnaissance de l'UCA comme université pionnière dans la construction d'un écosystème d'innovation renouvelé. L'établissement a ainsi été sélectionné parmi les cinq premiers Pôles Universitaires d'Innovation (PUI) pilotes en 2021, puis il a été confirmé en 2023 avec le PUI CAP I-TERR, doté de 2,5 M€ au démarrage et de 4 M€ supplémentaires pendant la période 2022-2028. Le PUI soutient la signature scientifique de l'UCA en mettant l'accent sur la conception de « modèles de vie et de production durables » et articule innovation technologique, impact économique et bénéfices environnementaux et sociaux. La gouvernance du PUI composée des membres fondateurs (CAI, Clermont Auvergne INP, le CHU de Clermont-Ferrand, le CNRS, INRAE, l'IRD et VetAgro Sup) a été consolidée par un Comité d'Innovation Territorial (CIT) qui se réunit quatre fois par an. Ce deuxième organe, qui intègre 13 membres des collectivités, des services de l'État et des syndicats professionnels, a pour vocation d'alimenter les réflexions et d'aider aux prises de décision du comité des membres fondateurs, tout en construisant une stratégie d'innovation « au plus proche des besoins des territoires[139] » et des possibilités offertes par l'environnement local. Il vise également à faciliter une appropriation rapide des outils par les équipes de recherche et les partenaires.

L'Université Clermont Auvergne a également fait de l'interdisciplinarité un axe majeur de sa politique d'innovation. Les Assises de l'innovation, qui se tiennent désormais chaque année depuis leur première édition en décembre 2023, ont permis de faire largement connaître les fondements du PUI

[137] Laboratoire commercialisant des compléments alimentaires.
[138] Société spécialisée dans le béton de bois structurel à bilan carbone négatif.
[139] Rapport d'activité 2022 et 2023 du Pôle Universitaire d'Innovation, p. 13.

et de renforcer les interactions entre chercheurs, étudiants, industriels et acteurs de l'innovation au moyen de tables rondes.

Les entretiens ont toutefois montré que certaines disciplines hors des champs prioritaires peuvent se sentir moins intégrées, ce qui constitue un point de vigilance. Néanmoins, les sciences humaines et sociales occupent une place croissante dans la dynamique d'innovation de l'UCA : on peut ainsi souligner leur participation aux *living labs* et aux expérimentations territoriales, mais aussi leur expertise en acceptabilité sociale, usages et politiques publiques, et leur contribution à l'innovation sociale, culturelle et territoriale. À ce titre, le groupement d'intérêt public (GIP) Institut d'Auvergne-Rhône-Alpes du Développement des Territoires créé en 2013 est remobilisé dans le cadre du projet CAP ART (Action, Recherche, Territoire) et il offre un potentiel d'expertise tout à fait essentiel. **Dans la continuité de cette orientation, le comité recommande à l'UCA de poursuivre ces efforts d'intégration de toutes les disciplines à sa politique d'innovation, y compris dans le champ des sciences humaines et sociales, afin de proposer des solutions globales et adaptées aux besoins des citoyens et des collectivités.**

b. Une implication forte des entreprises et des collectivités, consolidée par des fondations actives

Le rapport d'autoévaluation et les entretiens ont démontré que l'Université Clermont Auvergne considère l'impact de ses relations partenariales comme structurant pour ses activités de transfert. Le comité rejoint ce constat. Au cours de la période de référence, les activités de transfert ont été marquées, notamment, par une forte croissance des doctorats réalisés grâce au dispositif de convention industrielle de formation et de recherche (CIFRE) (37 en 2019, 114 en 2024)[140], y compris en SHS, ainsi que par le développement de LabCom ANR (2 en 2019, 10 en 2024) et par la création de laboratoires partagés avec des partenaires extérieurs tels que FactoLabs (Michelin), CityLab (mobilité et santé, avec Vichy Communauté) ou SimatLab (Michelin également).

Les collaborations avec des industriels de dimension internationale, dont Michelin, ont permis de développer des programmes de recherche en adéquation avec les priorités de développement de ces partenaires et de coconstruire un écosystème d'innovation local cohérent. Parmi les réalisations emblématiques figure le Centre des matériaux durables créé par Michelin en 2025 au sein du pôle d'innovation collaboratif (PIC) ; la Biotech Open Platform, financée par Michelin, Danone, DMC Technology et le Crédit Agricole Centre France ; le projet Nutritious (France 2030), associant Greencell, Limagrain Ingredients, Mondelēz International, INRAE et UCA.

L'établissement peut également s'appuyer sur des succès tout à fait représentatifs de la qualité du transfert technologique, tels que Cyclopharma, rachetée par Curium Pharma (en 2017)[141],

[140] Rapport d'autoévaluation, p. 79.

[141] Le rachat en 2017 de Cyclopharma a permis à Curium Pharma de devenir le leader mondial de la fabrication d'un traceur radioactif utilisé pour des examens en cancérologie. La filiale Curium PET France a toujours son siège social à Clermont et l'entreprise collabore fortement avec le Centre Jean Perrin et l'UMR Inserm IMOST. Rapport d'autoévaluation, p. 81.

Allegorithmic, cédée à Adobe (en 2019)[142] et l'essaimage de Metabolic Explorer ayant contribué à la création de Carbios et Afyren qui contribuent à faire de Clermont-Ferrand une référence nationale de l'industrie de la chimie verte.

Les Fondations UCA et Clermont Auvergne INP concourent également à l'animation du réseau des entreprises partenaires et s'inscrivent utilement dans le continuum Formation-Recherche-Valorisation-Transfert. Elles soutiennent des chaires industrielles, financent des équipements scientifiques, attribuent des prix de thèse et des bourses. Actuellement, la Fondation UCA soutient 11 chaires de recherche financées par le mécénat pour un montant cumulé de près de 2,3 M€[143]. L'action des fondations renforce donc la visibilité de l'offre de compétences du site et consolide les liens avec les partenaires socio-économiques, historiques ou plus récents.

Enfin, la création du Club UCA Entreprises, intervenue en novembre 2024, constitue selon le comité un nouvel outil pertinent pour structurer et intensifier le dialogue entre l'université et les milieux économiques régionaux. Piloté par les entreprises, il vise à renforcer l'adéquation entre les formations et les besoins en compétences, à favoriser l'insertion professionnelle et à structurer les collaborations principalement avec les petites et moyennes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire[144]. Il s'inscrit en complémentarité avec les fondations, Clermont Auvergne Innovation et les plateformes UCA Partner. **Du fait de la structuration récente de ce Club, le comité recommande de mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation rigoureux pour mesurer son impact sur l'insertion professionnelle des étudiants et sur le développement des collaborations avec les entreprises.**

c. Des lieux et réseaux d'innovation ouverte, structurants et complémentaires

L'Université Clermont Auvergne dispose d'un ensemble cohérent de lieux et de réseaux réservés à l'innovation ouverte, à l'entrepreneuriat et au transfert, organisés autour d'un lieu emblématique et d'infrastructures complémentaires qui structurent l'écosystème du PUI CAP I-TERR.

La Maison de l'Innovation, dont les locaux ont été inaugurés en décembre 2024 sur le campus des Cézeaux, constitue le cœur opérationnel de cette dynamique d'échanges, à l'interface de la recherche académique et du monde socio-économique. Ce lieu regroupe l'ensemble des structures travaillant à l'innovation — Clermont Auvergne Innovation, Clermont Auvergne PEPITE, CNRS Valorisation, Pôle Partenariats et Territoires, Direction de la recherche et des études doctorales, Pôle de compétitivité CIMES[145] —, ainsi que des espaces de *coworking*, de prototypage et de rencontres. Le comité salue par ailleurs l'initiative prise par l'université de créer des antennes territoriales de la Maison de l'Innovation sur les campus distants. Au moment de la visite d'évaluation, le projet était ainsi en cours d'étude ou de déploiement sur les campus de l'UCA dans le Cantal, en Haute-Loire et

[142] Le rachat d'Allegorithmic par Adobe en 2019 a permis d'avoir la seule implantation d'Adobe en province à Clermont Ferrand. Ibidem.
[143] Rapport d'autoévaluation, p. 70.
[144] Conférence de presse de lancement du Club des Entreprises UCA, le 12 novembre 2024.
[145] CIMES : *Creating Integrated Mechanical Systems*.

dans l'Allier[146]. L'extension en cours témoigne ainsi de la volonté d'instiller la culture de l'innovation sur l'ensemble des sites de l'UCA. **Pour accompagner cette implantation, le comité recommande de poursuivre la politique de déploiement d'antennes de la Maison de l'Innovation, surtout en l'accompagnant d'un plan de communication adapté pour sensibiliser et impliquer les acteurs locaux et fédérer enseignants et étudiants autour de ces créations. Par ailleurs, le comité suggère à l'université de prévoir des mécanismes de coordination entre les différentes antennes de la Maison de l'Innovation afin d'assurer une cohérence globale et de dégager des synergies entre les campus.**

De son côté, le réseau UCA PARTNER (Plateformes d'Assistance à la Recherche, aux Technologies et aux Entreprises), qui dispose d'un budget de 100 000 € en 2024 et rassemble 43 plateformes technologiques, constitue également un levier majeur d'innovation ouverte. Piloté par la direction de la recherche et des études doctorales et bénéficiant d'une promotion assurée par Clermont Auvergne Innovation (filiale en charge de la détection, de la maturation et du transfert de technologies), le réseau et ses plateformes couvrent un large spectre disciplinaire — matériaux, procédés, santé, environnement, numérique, SHS — permettant aux entreprises d'accéder à des équipements de pointe et à l'offre de services des unités de recherche. **Il apparaît toutefois que le pilotage du réseau de plateformes technologiques pourrait être davantage ouvert aux partenaires industriels. Le comité recommande ainsi de créer un comité de pilotage mixte pour définir des priorités communes et élaborer des stratégies de financement partagées, afin de s'assurer de la maintenance et du renouvellement des équipements.**

Enfin, l'Université Clermont Auvergne développe ou porte avec ses partenaires plusieurs tiers-lieux thématiques : SantéAdom (santé numérique), les Living Labs agricoles — Laboratoire d'Innovation Territorial Grandes cultures en Auvergne), Élevage à l'herbe de massif) —, les plateformes d'expérimentation en mobilité (IMobS3[147], PAVIN[148]), ainsi que des espaces d'innovation sociale et territoriale en sciences humaines et sociales. Ces lieux permettent de tester des solutions en conditions réelles, en interaction directe avec les usagers et les collectivités, et renforcent la capacité du site à produire des innovations à fort impact territorial.

Pour renforcer l'efficacité et l'impact des lieux et dispositifs réservés à l'innovation ouverte, à l'entrepreneuriat et au transfert (antennes, plateformes, tiers lieux…), le comité recommande plus généralement de mettre en place un pilotage stratégique et opérationnel structuré de cet ensemble. La création d'une instance de coordination et de suivi, associant les partenaires industriels, les collectivités territoriales et les acteurs académiques, serait tout à fait appropriée pour s'assurer du développement d'une politique d'innovation globale cohérente et efficiente à l'échelle de l'Université Clermont Auvergne. Cette instance pourrait définir des priorités

[146] Rapport d'autoévaluation, p. 79.
[147] IMobS 3 : Innovative Mobility : Smart and Sustainable Solutions.
[148] PAVIN : Plateforme Auvergnate pour les Véhicules Intelligents.

communes, évaluer régulièrement l'impact des dispositifs, et éviter les redondances entre les différents lieux et réseaux existants.

d. Clermont Auvergne Innovation : une filiale de valorisation stratégique efficace, mais à consolider financièrement

Créée en 2019 à la suite de la décision de l'État de ne plus soutenir la Société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Grand Centre, Clermont Auvergne Innovation (CAI) est devenue un acteur central du dispositif d'innovation de l'université. Filiale détenue à plus de 99 % par l'université aux côtés de l'INRAE, à la suite du rachat de l'ensemble des actions détenues par les actionnaires académiques de l'ancienne SATT, elle assure désormais l'interface entre les laboratoires et le monde socio-économique. En 2023, le chiffre d'affaires privé de Clermont Auvergne Innovation s'élevait à 620 k€, pour un total d'environ 1,5 M€ en ce qui concerne le volet public[149]. Il convient également de noter que la filiale a subi une importante restructuration durant la période évaluée, marquée par des changements d'actionnariat, un recentrage stratégique et une réduction d'environ 40 % des effectifs. Ces mesures visaient à stabiliser son fonctionnement et à clarifier son rôle au sein de l'écosystème.

Son périmètre actuel couvre l'ensemble du processus de transfert : détection des résultats valorisables, protection de la propriété intellectuelle, maturation technologique, contractualisation avec les entreprises et accompagnement à la création de startups *deeptech*. Par ailleurs, l'accélérateur de startups Bivouac[150] qui a intégré en 2021 Clermont Auvergne Innovation a été lauréat la même année de l'appel à projets PIA3 SIA (SATT-Incubateurs-Accélérateurs), ce qui a renforcé la structuration d'un accélérateur *deeptech* à l'échelle régionale[151]. Le comité note que l'accompagnement de Clermont Auvergne Innovation est apprécié par les partenaires industriels et institutionnels pour son efficacité, sa réactivité et sa capacité à professionnaliser la valorisation. Actuellement, Clermont Auvergne Innovation se concentre sur la promotion, la commercialisation et le suivi du portefeuille d'actifs scientifiques de l'université, ce qui inclut les brevets, les résultats de recherche et les plateformes technologiques.

Pendant la période de référence, l'action de Clermont Auvergne Innovation s'est traduite par une progression régulière des déclarations d'invention, des brevets, des contrats d'exploitation, ainsi que par l'accompagnement de projets lauréats de dispositifs nationaux, tels que i-PhD[152] ou Starthèse[153]. À titre d'exemple, depuis sa création, Clermont Auvergne Innovation a notamment enregistré une hausse de 87 % du nombre de déclarations d'invention ; en 2025, 33 déclarations ont ainsi été enregistrées[154]. Les contrats de collaboration de recherche ont connu pour leur part une croissance

[149] News Tank, actualité n° 320747, le 08/04/2024

[150] L'accélérateur Bivouac est créé en 2016 avec le soutien de Clermont Auvergne Métropole et le soutien de la région Auvergne

[151] Rapport d'autoévaluation, p. 73.

[152] i-PhD est un concours d'innovation de l'État (opéré par Bpifrance) qui s'adresse aux jeunes chercheurs ayant un projet de création de startup deeptech à partir de leurs travaux de recherche et qui permet aux lauréats de bénéficier d'un programme d'accompagnement d'un an pour mûrir leur projet entrepreneurial.

[153] Starthèse est un programme national qui permet aux jeunes chercheurs, doctorants ou docteurs depuis moins de 5 ans, d'expérimenter l'entrepreneuriat afin de valoriser leurs compétences et les travaux menés dans le cadre de leur thèse.

[154] Rapport d'activité de Clermont Auvergne Innovation pour l'année 2025, p. 6-7.

significative et régulière au cours de la période, passant de 3,67 M€ en 2019 à 7,79 M€ en 2022, avec toutefois un ralentissement en 2023[155]. Sa proximité avec les laboratoires, son implantation au sein de la Maison de l'Innovation et son articulation avec les plateformes UCA Partner renforcent son efficacité auprès des entreprises.

Cependant, le comité considère que son modèle économique demeure un point de vigilance majeur. En l'absence de SATT sur le territoire, Clermont Auvergne Innovation doit produire suffisamment de ressources propres pour couvrir ses frais fixes, financer la prématuration et la maturation, et contribuer au renforcement des fonds propres de l'établissement. En l'état, l'équilibre des dépenses et des recettes demeure particulièrement fragile. Or, les objectifs fixés dans le cadre du PUI CAP I-TERR à l'horizon 2027 sont particulièrement ambitieux. Clermont Auvergne Innovation doit notamment doubler le volume de contrats de recherche par rapport à 2019 pour atteindre 10 M€ de revenus, augmenter significativement les déclarations d'invention, brevets et licences, ou encore porter le nombre de startups *deeptech* créées à 5 par an[156]. Le comité ne dispose pas d'indicateurs complets pour suivre intégralement cette progression jusqu'en 2026 (les indicateurs transmis s'arrêtent en 2023). Comme mentionné auparavant, les contrats de recherche et les déclarations d'invention augmentent régulièrement. En revanche, l'activité entrepreneuriale a connu un ralentissement, au moins jusqu'en 2023. En 2020, trois startups *deeptech* ont été créées par des membres fondateurs, mais ce nombre est tombé à une seule en 2022 et en 2023[157]. Quelques réalisations récentes, à l'instar de SurgAR, startup *deeptech* en chirurgie augmentée, dans laquelle l'université a pris une participation en 2020 (levée de fonds de 2,5 M€), suivie d'une levée de 11 M€ en 2024, témoignent d'un potentiel entrepreneurial réel.

Pour l'atteinte des objectifs fixés à Clermont Auvergne Innovation, le comité recommande de consolider toutes les ressources dont cette filiale peut disposer pour son développement à la mesure de cet enjeu. L'ouverture accrue des plateformes technologiques aux industriels est une des pistes à considérer en priorité. Parallèlement, il sera crucial de renforcer les capacités commerciales en développant une stratégie proactive pour augmenter le nombre et le montant des contrats de recherche partenariale, ainsi que celui des licences, sources de collaborations et de revenus. Ces actions permettront de sécuriser le rôle de CAI en tant que financeur de la maturation, assurant ainsi sa soutenabilité financière.

En dépit de ces défis qui restent difficiles à relever, le comité considère que Clermont Auvergne Innovation est un maillon indispensable du continuum Recherche-Valorisation-Innovation de l'université. Son renforcement doit ainsi conditionner la capacité du site à maintenir son positionnement national en matière d'innovation et à atteindre les objectifs fixés dans le cadre du PUI.

[155] Rapport d'activité 2022-2023 du Pôle Universitaire d'Innovation, p. 8.
[156] Feuille de route du Pôle Universitaire d'Innovation, p. 9.
[157] Rapport d'activité 2022-2023 du Pôle Universitaire d'Innovation, p. 9.

Une dynamique du dialogue entre science et société pleinement alignée avec l'identité territoriale de l'Université Clermont Auvergne

L'Université Clermont Auvergne développe une politique de dialogue entre science et société que le comité estime particulièrement structurée, en cohérence avec son positionnement d'université de recherche engagée et avec son fort ancrage territorial, ce que confirme la labellisation SAPS obtenue en 2021 pour **le projet « Science avec et pour la société en Auvergne » (SAPSAU), financé jusqu'en 2025 à hauteur de 1,5 M€. Il fédère autour de l'UCA un assez grand nombre d'acteurs (laboratoires, Maison des Sciences Humaines, Observatoire de physique du globe, Centre d'Excellence de Sciences Partagées en Auvergne, Maison pour la science, collectivités, associations) pour des actions très variées : constitution d'un réseau de partenaires de la médiation scientifique sur quatre départements, sensibilisation du jeune public, valorisation du patrimoine scientifique, formation de la communauté scientifique à la médiation…**

Cette labellisation s'inscrit surtout dans un cadre stratégique cohérent avec le projet d'établissement, la politique d'innovation portée par le PUI CAP I-TERR et les priorités territoriales. Les dispositifs SAPS sont articulés aux autres projets structurants (CAP 20-25, CAP A.R.T., PUI CAP I-TERR), en ciblant notamment des territoires pilotes et des thématiques en lien avec les transitions environnementales, les mobilités, la santé ou la cohésion sociale. La labellisation confère à l'université une légitimité renforcée dans la structuration d'un écosystème régional de médiation scientifique et elle positionne le site comme un interlocuteur visible dans les politiques publiques de science et société.

À ce titre, l'Université Clermont Auvergne porte plusieurs actions de culture scientifique reconnues pour leur créativité et leur ancrage territorial. Depuis 2022, l'IUT déploie ainsi l'Université Foraine, qui permet d'amener la science au plus près des citoyens, dans les quartiers et les communes rurales, et plus généralement dans des territoires dépourvus d'implantions universitaires (Sumène-Artense, Brioude-Sud Auvergne, Ambert, Livradois-Forez). Plus précisément, des ateliers, des conférences et des projets sont coconstruits avec les communautés de communes. Toujours du côté de la médiation, l'Université Clermont Auvergne a lancé en octobre 2023 son portail numérique intitulé « Puy de Sciences ». Véritable vitrine de la recherche en Auvergne, ce « musée virtuel » publie des articles, infographies, podcasts à destination notamment des publics scolaires sur des thématiques d'excellence du territoire (volcanisme, environnement, agronomie, etc.)[158]. Enfin, depuis 2018, l'université organise annuellement un festival scientifique et artistique intitulé « Nuées ardentes », qui mobilise près de 80 enseignants-chercheurs et doctorants (dont les équipes du Centre clermontois de Recherche sur le Volcanisme)[159]. Cette initiative originale, qui rassemble près de 8 500 festivaliers, mêle ainsi spectacles, installations immersives et vulgarisation sur les volcans.

[158] Depuis son lancement en octobre 2023, 127 articles et 34 vidéos ont été publiés sur le site. Bilan du projet SAPSAU, p. 7.
[159] Rapport d'autoévaluation, p. 78.

Ce festival illustre ainsi la capacité de l'établissement à articuler recherche de pointe, création artistique et attractivité touristique en valorisant le patrimoine volcanique auvergnat.

Ces actions, dont le comité a pu constater qu'elles étaient largement identifiées par les acteurs locaux, témoignent d'une culture de la médiation vivante, accessible et en cohérence avec les forces scientifiques du site. Elles s'inscrivent dans la dynamique créée par l'obtention du label SAPS et positionnent l'Université Clermont Auvergne comme un acteur majeur de la culture scientifique à l'échelle régionale. Le financement lié au label SAPS étant toutefois arrivé à échéance en 2025, le comité recommande à l'établissement de rechercher de nouvelles sources de financement pour pérenniser ces actions et assurer leur continuité. Il suggère également de renforcer les partenariats avec les acteurs locaux et régionaux, afin de diversifier les soutiens et de consolider l'impact des initiatives de médiation scientifique.

Plus généralement enfin, le comité salue l'effort d'inclusivité consenti par l'Université Clermont Auvergne pour associer les populations aux projets de recherche et d'innovation de l'établissement, dans une démarche citoyenne et participative. Les Living Labs agroécologiques, les tiers-lieux d'innovation ouverte (SantéAdom, IMobS3, CityLab) et des projets de sciences participatives[160] témoignent de cet ancrage qui renforce l'impact territorial de la recherche et favorise une appropriation citoyenne des enjeux scientifiques.

Une offre de formation large et évolutive qui témoigne d'un pilotage efficient

a. Une professionnalisation des formations en plein essor malgré des lacunes persistantes en matière de formation continue

La politique de formation de l'établissement se caractérise par une dynamique de professionnalisation en développement incontestable, portée en premier lieu par une montée en puissance de l'alternance, par la qualité reconnue de certains dispositifs professionnalisants, au premier rang desquels figurent les cursus en lien étroit avec les milieux socio-économiques, et par une réussite remarquable aux appels à manifestation d'intérêts « Compétences et métiers d'avenirs » (AMI CMA). L'Université Clermont Auvergne porte ainsi cinq projets labellisés et participe à trois projets en partenariat avec d'autres institutions[161]. Cette orientation s'inscrit dans une stratégie partenariale structurée, qui se traduit notamment par un volume élevé de conventions avec les entreprises, qu'illustrent le nombre important de contrats d'apprentissage (environ 2 000 en

[160] De 2018 à 2024, l'UCA a participé à la gouvernance du Centre d'Innovations Sociales Clermont Auvergne (CISCA). Cette association a pour but de favoriser les collaborations entre chercheurs, collectivités territoriales et entreprises sur des projets de recherche participative qui traitent des enjeux de transition, de justice sociale ou de résilience territoriale.

[161] Les cinq projets portés par l'UCA : Académie Interdisciplinaire de la transition appliquée aux mobilités durables (OrbiMob' Académie des mobilités) ; Procédés du Futur — Décarbonés et Durables (PF_DD) ; Fermentation et microbiologie industrielle (FAMOUS) ; Enseignement en santé numérique (ESaN) ; Pôle santé nucléaire Clermont Auvergne (PNSCA). Les quatre projets portés en partenariat : Former les acteurs de la chimie à la décarbonation (DECARBOCHIM - Toulouse INP-ENSIACET) ; Enseignement de biologie-santé pour l'exploration de l'espace et des milieux extrêmes (UB2030-CAP BIOSPACE — Université de Bordeaux) ; Dispositif de soutien à la structuration de l'enseignement de la robotique (KRAKEN — INSA Lyon), Procédés biotechnologiques dans les bioraffineries (BIORAF – Grenoble INP et Clermont Auvergne INP)

2023)[162] et l'augmentation des thèses en Conventions Industrielles de Formation par la Recherche (CIFRE) dont il a été question dans la partie précédente. Le comité estime que ces éléments témoignent d'un ancrage très solide dans l'environnement socio-économique local et d'une bonne capacité à articuler formation et insertion professionnelle.

L'établissement a fait le choix d'encourager la mixité des publics dans un grand nombre de diplômes, en intégrant des apprentis aux côtés des étudiants en formation initiale. Ainsi, le nombre de formations en alternance a augmenté de plus de 58 % au cours de la période évaluée, atteignant 165 formations[163] et, de fait, l'Université Clermont Auvergne a ainsi dépassé l'objectif de 50 % fixé dans le cadre de son contrat d'établissement pour la période 2021-2026[164]. **Si cette orientation favorise l'employabilité immédiate des diplômés, le comité appelle néanmoins l'établissement à rester vigilant quant au maintien de possibilités effectives de poursuite d'études en doctorat pour les étudiants réalisant leur master en alternance.**

Sur un autre plan, le comité estime que l'entrepreneuriat étudiant constitue un autre point fort de la politique de professionnalisation de l'offre de formation de l'établissement. Portées notamment par Clermont Auvergne PEPITE, les formations à l'entrepreneuriat sont bien connues des étudiants, qui connaissent aussi le statut d'étudiant-entrepreneur, comme l'ont montré les entretiens, et ils contribuent à diversifier les formes d'insertion professionnelle. Ainsi, au cours de la période de référence, près de 6 500 étudiants ont pu participer à diverses actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat et 167 étudiants-entrepreneurs inscrits de la licence au doctorat ont bénéficié d'un accompagnement et d'une formation plus spécifique d'une vingtaine d'heures[165]. Par ailleurs, l'université organise tous les ans deux concours (le prix entrepreneuriat étudiant et le prix PEPITE national).

Dans la continuité de ces premiers éléments, le comité constate que l'université structure ses relations avec les entreprises pour les utiliser comme un levier stratégique de développement. La mise en place récente d'outils de pilotage, tels qu'un système de gestion de la relation avec les entreprises (CRM), ainsi que la création d'instances comme le Club des entreprises en 2024 (cf. supra), traduit cette volonté de mieux organiser les interactions entre l'établissement et son environnement socio-économique. Composé majoritairement de petites et moyennes entreprises (PME), ce Club est progressivement associé à la réflexion sur les compétences attendues des diplômés et à l'évolution des maquettes de formation. En interne, le comité a également pu constater qu'un rapprochement était en cours entre les directions chargées de la formation, de la vie étudiante et un service en structuration, qui sera chargé des relations avec les entreprises. **Afin de poursuivre le développement d'une politique de formation professionnalisante cohérente, le comité recommande à l'Université Clermont Auvergne de finaliser la structuration du service des relations**

[162] Rapport d'autoévaluation, p. 48.
[163] Rapport d'autoévaluation, p. 98.
[164] Projet d'établissement de l'UCA pour la période 2021-2026, p. 24.
[165] Rapport d'autoévaluation, p. 98.

avec les entreprises pour permettre un dialogue renforcé et une meilleure intégration des besoins socio-économiques dans les programmes de formation.

Malgré ces avancées, la formation continue, au sens large, paraît moins structurée et peine à s'affirmer comme un axe stratégique pleinement développé. Lors de la précédente évaluation, le comité relevait déjà cette faiblesse et recommandait en conséquence de « consolider une politique d'établissement en matière de formation continue ». Au terme de la présente période de référence, le comité constate que l'offre de formation tout au long de la vie reste marquée par une forte hétérogénéité des pratiques et un pilotage très décentralisé (réalisé en interne par chacune des 21 composantes), ce qui nuit par voie de conséquence à la cohérence d'ensemble, à la lisibilité de l'offre et à sa croissance. Il convient toutefois de noter que l'université a candidaté en 2022, sans succès, à l'appel à projets « Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche » (ASDESR) avec le projet CAP Rupture qui visait à améliorer, en lien avec les acteurs du territoire auvergnat, la détection des besoins en formation des entreprises, ainsi que le développement et la diffusion commerciale de cette offre. Le chiffre d'affaires de la formation continue demeure néanmoins stable avec une moyenne annuelle de 2,9 M€ sur quatre ans[166]. Par ailleurs, comme l'indique l'établissement dans son rapport d'autoévaluation, certains instituts restent encore à l'écart de cette politique. Certaines structures, telles que l'IUT ou l'IAE, ainsi que le secteur de la santé, développent une offre, à travers notamment de nombreux diplômes universitaires, mais d'autres instituts n'ont pas encore atteint cette même maturité. **Le comité recommande donc à l'Université Clermont Auvergne, en lien avec sa signature, de déterminer des axes de développement de la formation continue incluant l'ensemble des instituts. Par ailleurs, le comité recommande à l'université de mettre en place un programme de partage des bonnes pratiques qui existent en formation continue, tout en développant une stratégie de communication externe ciblée, afin de promouvoir efficacement son offre auprès des entreprises et des professionnels du territoire.**

b. Une interdisciplinarité qui progresse et une réforme réussie de l'accès aux études de santé

Le comité constate que l'interdisciplinarité progresse, notamment au niveau du premier cycle. Ainsi, les licences sont structurées selon un principe de spécialisation progressive qui favorise l'orientation et, le cas échéant, la réorientation des étudiants. Plus précisément, au sein de chaque institut, l'organisation pédagogique repose sur une première année pluridisciplinaire conçue comme un temps d'exploration, suivie d'une deuxième année qui détermine le parcours, puis d'une troisième année de spécialisation.[167] Ce modèle s'appuie sur des portails pluridisciplinaires et des combinaisons entre majeure et mineure permettant d'adapter progressivement les choix de formation et de faciliter les changements d'orientation pendant le cursus. Si cette construction du

[166] Le chiffre d'affaires se ventile de la sorte : 1 115 K€ diplômes nationaux, 350 K€ contrats de professionnalisation, 929 K€ DU et DIU, 465 K€ modules de formation continue. Rapport d'autoévaluation, p. 98.

[167] À titre d'exemple, les étudiants inscrits en première année de licence Sciences de la vie peuvent choisir parmi trois portails bidisciplinaires ; à savoir : Sciences de la Vie — Chimie, Sciences de la Vie — Sciences de la Terre, Sciences de la Vie — Mathématiques. La deuxième année se scinde en quatre parcours avec un système de majeures/mineures. Enfin, la dernière année offre six parcours de spécialisation.

premier cycle montre un réel engagement de l'Université Clermont Auvergne en faveur de la pluridisciplinarité, le comité relève toutefois que l'offre de double diplôme demeure relativement peu développée. **Si deux doubles licences ont été créées aux rentrées 2024 et 2025 (Philosophie/Sociologie ; Mathématiques/Physique) et sont, de l'aveu de l'établissement, attractives, le comité recommande de développer davantage l'offre de doubles diplômes afin de renforcer l'interdisciplinarité.**

D'un autre côté, le comité remarque que la mise en œuvre de la réforme de l'accès aux études de santé a été globalement maîtrisée et portée par un pilotage institutionnel structurant. Cette dernière repose sur une implication forte de l'ensemble des équipes pédagogiques concernées et sur une comitologie permettant d'assurer la coordination des procédures et des calendriers. L'établissement a ainsi veillé à organiser les parcours de manière cohérente entre le Parcours d'accès spécifique à la santé (PASS) et la Licence accès santé (LAS), en structurant une mineure santé substantielle de 21 crédits en LAS 1, complétée par une mineure de 12 crédits en LAS 2. Ce système favorise l'acquisition progressive des compétences nécessaires à la poursuite d'études dans les filières médicales et paramédicales. Cette architecture est complétée, pour les étudiants du PASS, par une mineure disciplinaire de 18 crédits facilitant leur réorientation vers une LAS 2 et contribuant à de bons taux de validation en deuxième et troisième années de licence. L'adaptation du premier cycle des formations de santé, qui tient compte de la diversité des voies d'accès, notamment par des dispositifs d'accompagnement des étudiants issus des LAS, participe également à la consolidation des parcours.

Les indicateurs communiqués par le comité de pilotage chargé du suivi témoignent d'une réforme efficace, avec des capacités d'accueil intégralement pourvues dans les quatre formations de santé (540 places en PASS et 340 places en LAS)[168], une répartition conforme aux objectifs entre les différentes voies d'accès et l'absence de recours à des dérogations, hors première année de mise en œuvre. Les taux de poursuite d'études, notamment vers les LAS 2 pour une seconde chance, paraissent satisfaisants, tout comme l'intégration des étudiants n'ayant pas réussi l'accès santé dans des licences disciplinaires. Les étudiants du PASS n'ayant pas validé l'ensemble de l'année, mais ayant acquis des crédits de mineure, ont aussi la possibilité de poursuivre directement dans la licence correspondante, sans repasser par Parcoursup, ce qui constitue un facteur supplémentaire de fluidité. L'augmentation du nombre de places en deuxième année, notamment en médecine, mais également dans les autres filières de santé, témoigne par ailleurs d'un effort d'adaptation de l'offre aux besoins de formation.

Des points de vigilance demeurent toutefois. L'attractivité élevée du PASS par rapport aux LAS conduit certains étudiants à choisir une mineure par défaut, ce qui peut fragiliser leur parcours en cas de réorientation. L'ouverture importante de capacités d'accueil en LAS, parfois en procédure complémentaire, a également pour conséquence l'hétérogénéité des profils et une compréhension inégale des objectifs du dispositif. Enfin, l'augmentation du nombre de redoublements en deuxième

[168] Le taux de remplissage atteint 97 % en PASS et 91 % en LAS1. Comité de suivi de la réforme d'accès aux études de santé.

année de santé appelle une attention particulière, même si cette situation apparaît plus pertinente que le redoublement massif observé dans l'ancien système. Ainsi, pour les étudiants admis en deuxième année de maïeutique, médecine, odontologie ou pharmacie, le taux de redoublement atteint les 9,8 % (dont 30 et 8,8 % pour les étudiants issus respectivement des LAS1 et LAS2 et 3,9 % pour les étudiants issus de PASS)[169]. La mise en œuvre dès la rentrée 2027 d'un nouveau cursus unique et plus lisible d'accès aux études de santé à l'échelle nationale nécessitera, dans ce contexte, une grande attention. **Par anticipation de cette réforme et dans une logique d'amélioration, le comité recommande à l'établissement de renforcer l'accompagnement pédagogique et l'orientation dès la première année, tout en préparant la mise en place des ressources humaines, des infrastructures et de l'ingénierie pédagogique requises pour absorber une éventuelle augmentation des effectifs en deuxième année.**

Enfin, dans le cadre de la réforme de l'accès aux études de santé et de l'appel national expérimentation, l'UCA a créé un dispositif « Parcours d'accès spécifique santé — réadaptation ». Ce portail qui dispose d'une capacité de 175 étudiants en 2025 structure des voies diversifiées d'accès aux études paramédicales, en particulier à la masso-kinésithérapie et, plus largement, aux métiers de la réadaptation (ergothérapie, orthoptie). Organisé sous la forme d'une première année de licence « Sciences pour la santé — option réadaptation », ce parcours combine une majeure orientée vers les sciences de la santé et de la réadaptation avec une mineure disciplinaire relevant notamment des sciences de la vie, des STAPS ou des sciences de l'éducation. Le parcours repose sur une logique de validation progressive avec 60 crédits ECTS en première année et un classement donnant accès aux instituts de formation partenaires. Il offre aussi une « seconde chance » grâce à la poursuite en licence, qui correspond à la mineure suivie. Cette organisation, expérimentée par ailleurs dans d'autres universités, favorise la continuité des études, l'acquisition de compétences disciplinaires complémentaires et une bonne articulation entre formation universitaire et formations paramédicales.

c. Une attention forte à l'expérience d'apprentissage et à la réussite des étudiants

Lors de la précédente évaluation, le comité soulignait l'existence d'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 ». À l'issue de la présente période de référence, le comité constate que cette force demeure et que l'Université Clermont Auvergne déploie une politique volontariste en faveur des pédagogies actives, qui se traduit par la mise en place d'un écosystème cohérent articulant innovation pédagogique, valorisation des compétences et accessibilité des parcours. Le KAP, Learning Centre inauguré en septembre 2024, constitue à cet égard un nouvel équipement structurant, conçu comme un véritable opérateur de transformation des pratiques d'apprentissage[170].

---

[169] Comité de suivi de la réforme d'accès aux études de santé.

[170] Le bâtiment d'une capacité de 700 places accueille des salles de formation, une salle réservée aux chercheurs, le service d'innovation pédagogique et de production audiovisuelle, un studio d'enregistrement high-tech, la Fabrique et le service Orientation, Réussite, Insertion. Dossier de presse du KAP — Learning Centre.

L'accompagnement des équipes pédagogiques constitue également un point d'appui significatif. Il s'organise à la fois au quotidien, sous l'impulsion de la direction des formations, et de manière plus structurée à travers le pôle d'ingénierie pédagogique et de production audiovisuelle (composé de 15 agents) qui propose des actions d'information, des ateliers collectifs et un suivi individualisé[171]. Cette organisation cohérente permet de soutenir activement les projets d'évolutions pédagogiques proposés par les équipes, en particulier dans la perspective de la nouvelle offre de formation construite à partir du profil de diplômé attendu. Au cours de la période de référence, ce pôle a ainsi proposé un total de 277 sessions de formation à la pédagogie, suivies par 1 560 enseignants-chercheurs[172].

Au-delà des personnels enseignants, le comité constate que cette dynamique est prolongée par une politique de reconnaissance élargie des acquis, notamment à travers le déploiement des *open badges*, qui permettent de valoriser des compétences développées en dehors du cadre strict des enseignements, qu'il s'agisse d'engagements, de projets ou d'expériences diverses. Ce dispositif, mis en place en 2023, contribue à reconnaître des apprentissages informels et à renforcer l'approche par compétences, en offrant aux étudiants des outils de mise en valeur de leur profil et de leurs acquis. Depuis son lancement, plus de 5 000 étudiants ont ainsi reçu un *open badge* développement durable, entrepreneuriat ou encore engagement[173]. L'établissement songe par ailleurs à créer de nouveaux badges « Inclusion » et « Internationalisation », en lien notamment avec le développement de l'alliance ARTEMIS (cf. infra). **Le comité encourage le développement de cette initiative qui favorise une reconnaissance plus diversifiée des compétences des étudiants.**

L'investissement de l'Université Clermont Auvergne dans la transformation des cursus s'est également structurée grâce au projet « Nouveaux Cursus à l'Université » (NCU) MonPassPro, qui constitue un levier majeur d'évolution de l'offre de formation au service de la réussite étudiante. Financé à la hauteur de 3 M€ au cours de la période 2018-2028, ce projet a plus précisément permis le déploiement des dispositifs RéoPass et NumérPass qui offrent un accompagnement personnalisé et renforcé aux étudiants inscrits en première année[174].

Au-delà de ces initiatives positives, le comité a toutefois pu constater que la mise en œuvre de l'approche par compétences (APC) se heurte encore à des difficultés. Bien qu'un cadre méthodologique ait été mis en place et un accompagnement proposé dès 2021, et que certains instituts se soient pleinement engagés dans cette démarche (comme l'IUT), le déploiement reste partiel et inégal selon les formations, comme le reconnaît l'établissement dans son rapport d'autoévaluation[175]. Les résultats observés sont en deçà des objectifs initiaux, notamment en matière d'évolution des modalités d'évaluation, avec un recours encore limité aux situations d'apprentissage ou à des logiques d'évaluation intégrée au niveau des unités d'enseignement. À

[171] Organigramme de la direction des formations.
[172] Rapport d'autoévaluation, p. 108.
[173] Rapport d'autoévaluation, p. 99.
[174] Plus précisément, le dispositif NumérPass est un outil de suivi pédagogique de la réussite individualisée, espace de dialogue entre l'étudiant et l'enseignant. Le dispositif RéoPass est destiné à accompagner l'étudiant dans son orientation et sa réorientation au cours de la première année, et dans son insertion après la licence.
[175] Rapport d'autoévaluation, p. 101.

l'échelle de l'établissement, en janvier 2025, les indicateurs montrent que les référentiels de compétences sont mis en place pour seulement 25 % des diplômes proposés. Si l'inscription de cette démarche est bien amorcée pour certains instituts comme Clermont Auvergne INP (50 % des diplômes), ou l'institut Sciences de la Vie, Santé, Agronomie, Environnement (38 %), d'autres, comme celui des Lettres, Langues, Sciences Humaines et Sociales sont en retard (12 %)[176]. Par ailleurs, les entretiens ont montré que des résistances persistent au sein de certaines équipes, dans un contexte marqué par des contraintes structurelles, telles que le renouvellement des fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ou la disponibilité limitée des enseignants-chercheurs. L'établissement a pris acte de ces difficultés en adoptant une stratégie de déploiement progressive, centrée dans un premier temps sur l'approche programme et la définition du profil de diplômé comme socle minimal partagé. Le comité estime que cette orientation pragmatique est de nature à favoriser l'adhésion des équipes. **Pour permettre un déploiement plus large de l'approche par compétences à l'avenir, le comité recommande de renforcer la formation et l'accompagnement des enseignants, en insistant sur les modalités d'évaluation par compétences. Cette initiative doit s'accompagner d'un pilotage renforcé et d'un suivi explicite des transformations pédagogiques, notamment en matière d'évaluation des compétences.**

D'un autre côté, le comité tient également à souligner que l'Université Clermont Auvergne porte une politique volontariste en faveur de l'inclusion. L'établissement inscrit cette politique dans une logique d'accessibilité territoriale et d'accompagnement individualisé, notamment à travers le développement des campus connectés. Le campus connecté d'Aurillac illustre particulièrement ce positionnement, en proposant à près de 50 étudiants par an de suivre des formations à distance, tout en bénéficiant d'un encadrement de proximité fondé sur le tutorat individualisé et collectif[177].

Cette politique inclusive se traduit surtout, et de manière exemplaire, dans l'accueil et l'accompagnement des étudiants en situation de handicap. Signataire de la charte Atypie-Friendly, l'université espère d'ailleurs obtenir la labellisation idoine en 2026[178]. Au-delà de cette initiative, cette politique s'appuie sur une organisation structurée et sur une anticipation des parcours, permettant un repérage précoce des besoins. L'accompagnement proposé repose sur une prise en charge globale, facilitée par la structuration d'un pôle Santé Handicap Étudiants, dont le renforcement a permis de répondre à une demande en forte progression. Le rapport d'activité du service de santé universitaire pour l'année 2024-2025 montre que le nombre d'étudiants en situation de handicap déclarés et accompagnés a augmenté de 106 % entre 2020 et 2025 (passant de 770 à 1591)[179]. Cette augmentation des sollicitations traduit à la fois une évolution des pratiques et une meilleure identification des dispositifs par les étudiants, ces derniers se montrant plus enclins à recourir aux services proposés. La mise en place de téléconsultations contribue en outre à garantir l'accessibilité de ces dispositifs sur l'ensemble des campus, y compris les plus éloignés. Les collaborations développées, notamment avec les acteurs de la vie étudiante et du champ médico-social,

[176] Suivi des indicateurs de l'approche par compétence du projet d'établissement pour la période 2021-2024.
[177] Rapport d'autoévaluation, p. 100.
[178] Cette labellisation est décernée aux établissements qui mettent en place des mesures inclusives pour faciliter l'intégration et la réussite des étudiants en situation de handicap ou de troubles cognitifs.
[179] Rapport d'activité du service de santé universitaire pour l'année 2024-2025.

contribuent à proposer un accompagnement global, intégrant des dimensions sociales, culturelles et sportives, et favorisant ainsi la participation des étudiants concernés à la vie de campus. Cette approche globale constitue un levier important pour prévenir les situations d'isolement et inscrire les actions menées dans une logique d'inclusion durable. **Des marges de progression subsistent toutefois pour parfaire cet accompagnement qui constitue une des forces de l'université. Le comité a notamment pu constater que la mise en place d'aménagements peut se trouver ralentie dans le cas d'étudiants n'ayant pas de lien avec l'établissement antérieurement à leur première inscription. En conséquence, le comité recommande à l'Université Clermont Auvergne de poursuivre et renforcer le travail de détection anticipée des étudiants concernés pour permettre la mise en place, sans retard, des aménagements nécessaires.**

Enfin, l'établissement a progressivement structuré les dispositifs d'écoute, d'accompagnement pédagogique et d'évolution des formations. Cette orientation se traduit notamment par la généralisation des conseils de perfectionnement, la mise en place d'outils d'évaluation des enseignements par les étudiants et la diffusion régulière de leurs résultats par l'Observatoire des Formations et du Devenir des Étudiants (OFDE) auprès de la communauté universitaire. Ces éléments témoignent d'une volonté de mieux prendre en compte le point de vue des étudiants et d'inscrire les formations dans une logique d'amélioration continue. Toutefois, cette dynamique reste encore insuffisamment structurée au niveau institutionnel. Si les conseils de perfectionnement se réunissent et produisent des comptes rendus, conformément au cadre réglementaire, le comité a pu constater que leur exploitation reste inégale et peu pilotée à l'échelle de l'établissement. Ainsi, les préconisations qui en sont issues ne font pas systématiquement l'objet d'un suivi formalisé ni d'un accompagnement des responsables de formation pour leur mise en œuvre effective. **Dans ces conditions, le comité recommande de renforcer la structuration institutionnelle des conseils de perfectionnement en formalisant le suivi de leurs préconisations et en accompagnant les responsables de formation pour leur mise en œuvre effective, afin d'en faire des outils de pilotage stratégique des formations et d'amélioration de l'expérience étudiante.**

d. Un effort bienvenu sur la soutenabilité de l'offre de formation, mais des modalités de pilotage à améliorer

Au cours de la période de référence, l'établissement a engagé un effort significatif pour améliorer la soutenabilité de son offre de formation. Cette orientation se traduit par une volonté affirmée de structurer un pilotage plus collectif, reposant notamment sur le rôle central de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) et sur une implication des instituts dans la reconfiguration de l'offre. La démarche mise en œuvre repose sur une concertation élargie et sur une responsabilisation des échelons intermédiaires. Le comité remarque ainsi que les instituts constituent désormais un espace de régulation et d'arbitrage remarquable. En effet, comme le souligne le rapport d'autoévaluation, ils jouent un rôle crucial lors des campagnes d'emplois pour évaluer les besoins en personnels de formation et de recherche au niveau des composantes, et pour

établir, après arbitrage, une définition cohérente et équilibrée des postes à pourvoir[180]. Plus généralement, afin de renforcer la subsidiarité, les instituts expérimentent depuis 2025 de nouvelles modalités d'allocation des moyens avec la répartition d'enveloppes qui concernent aussi bien des dépenses liées à la masse salariale que d'autres types d'engagements, ce qui va dans le sens de la responsabilisation desdits instituts[181].

Plus encore, depuis 2024, cet effort s'est concrétisé par une réduction progressive et substantielle du volume d'heures d'enseignement, avec une baisse de 10 % intégrée à la nouvelle offre de formation, prolongée par des diminutions supplémentaires les années suivantes. Cette reconfiguration, qui représentera à terme une économie de près de 40 000 heures[182], témoigne d'une prise de conscience partagée des enjeux de soutenabilité et d'un engagement réel des équipes dans cette trajectoire. Il s'accompagne d'une attention portée à la répartition de la charge d'enseignement et à la capacité des équipes pédagogiques à assumer les formations dans des conditions compatibles avec leurs ressources, notamment en matière de potentiel d'encadrement par des titulaires et de mobilisation d'intervenants extérieurs.

Le comité a pu constater que le pilotage de cette soutenabilité s'appuie sur un ensemble d'indicateurs désormais identifiés et partagés, portant principalement sur les effectifs[183], l'insertion professionnelle des diplômés et les ressources humaines mobilisables. Toutefois, ces indicateurs ne sont pas intégrés dans un véritable système de pilotage par la donnée, qui permettrait une visualisation consolidée, dynamique et partagée au service de la décision. L'absence de tableau de bord unifié limite la capacité à objectiver pleinement les arbitrages, à suivre dans la durée les effets des décisions prises et à outiller de manière homogène les responsables de formation. De même, l'accompagnement de ces derniers dans l'appropriation des outils de pilotage reste inégal, malgré l'existence d'un pôle spécifique et le renforcement récent des fonctions de contrôle de gestion appliquées à la formation.

Par ailleurs, si des critères d'ouverture, de transformation ou de fermeture existent et sont discutés, leur formalisation et leur systématisation pourraient être renforcées, notamment pour garantir une plus grande transparence et une meilleure visibilité des décisions à l'échelle de l'établissement. Les processus d'arbitrage paraissent encore en partie dépendant d'initiatives locales ou de dynamiques propres aux composantes, en particulier pour les formations les plus sensibles, comme les masters, qui font l'objet de concertations spécifiques, mais parfois plus délicates.

Dans ce contexte où l'établissement a engagé des transformations importantes pour maîtriser la soutenabilité de son offre de formation, le comité constate qu'il gagnerait à consolider ses outils de pilotage. Il recommande à l'UCA de développer une véritable culture de la donnée, en structurant

[180] Rapport d'autoévaluation, p. 93.
[181] Rapport d'autoévaluation, p. 16.
[182] Cette diminution de 10 % du volume des charges d'enseignement s'opère en trois étapes : - 10 000 heures en 2024/2025, - 15 000 heures en 2025/2026 et -15 000 heures à la prochaine rentrée. Rapport d'autoévaluation, p. 110.
[183] Plusieurs masters ont fermé à la rentrée 2024 fautes d'effectifs suffisants dont le master informatique au Puy-en-Velay et plusieurs parcours du master MEEF second degré.

davantage ses indicateurs et en renforçant l'accompagnement des acteurs dans leur utilisation, afin de fonder durablement ses choix stratégiques sur des données objectivables.

e. Une politique d'internationalisation de la formation qui se structure, notamment grâce à l'alliance ARTEMIS

Lors de la précédente évaluation, le comité pointait le « faible portage politique des relations internationales au niveau de l'établissement » et recommandait à l'UCA de « définir une stratégie et une politique de relations internationales […] au-delà des partenariats existants ». Le comité estime que l'établissement s'est globalement emparé de cette recommandation. Dès 2022 et pour une période courant dans un premier temps jusqu'en 2026, l'université a formalisé une feuille de route stratégique pour développer l'internationalisation de la formation et de la recherche[184]. Organisée selon trois axes prioritaires ; dont le renforcement de sa position au niveau européen, le rayonnement par l'expertise en matière de développement durable et l'intégration dans les réseaux territoriaux de coopération internationale, cette stratégie a produit de premiers effets, comme le comité a pu le constater.

L'alliance européenne ARTEMIS (*Alliance for Regional Transition, Equality, Mobility, Inclusion, and Sustainability*), labellisée par la Commission européenne à l'été 2024 et officiellement lancée en janvier 2025, matérialise tout particulièrement cette progression et démontre la capacité de l'UCA à se positionner dans des réseaux européens compétitifs. Coordonnée par l'établissement pour le compte de huit universités européennes[185], cette alliance doit favoriser, dans les années à venir, la convergence des acteurs de l'Alliance UCA vers une stratégie européenne commune et d'actions partagées. À ce titre, ARTEMIS renforce la crédibilité internationale de l'établissement et donne une traduction concrète à l'ambition, régulièrement affirmée dans le projet d'établissement et dans le cadre du projet prospectif Horizon 2040 (cf. supra), d'inscrire l'UCA plus fortement dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Plus précisément, un des apports majeurs d'ARTEMIS réside dans les effets attendus sur la formation et sur la vie étudiante. Le troisième *Workpackage* consacré à l'éducation et à la formation développe un programme de neuf tâches à accomplir dans ce cadre. Le rapport d'autoévaluation ainsi que les entretiens réalisés montrent que de nombreux projets sont en cours de structuration pour ouvrir de nouvelles perspectives en matière de mobilités sortantes et entrantes, notamment à travers la mise en œuvre de diplômes, d'une école doctorale et de programmes conjoints, sans oublier la mise en place de programmes hybrides et d'une plateforme commune de cours en anglais. Ces instruments sont de nature à renforcer la portée internationale de l'offre de formation et à diversifier les parcours proposés aux étudiants et aux enseignants. Ainsi, au début de l'année 2026 et dans le cadre d'une première phase pilote, l'Alliance a-t-elle lancé une quinzaine de formations en ligne à destination des enseignants (sur l'intelligence artificielle, la conception d'apprentissages

[184] Stratégie internationale de l'Université Clermont Auvergne (2022-2026).

[185] Les établissements membres sont les suivants : Université des sciences appliquées OTH Regensburg, Allemagne ; Université des sciences appliquées VIVES, Belgique ; Université des sciences appliquées TTK, Estonie ; Université de Ioannina, Grèce ; Université de Pérouse, Italie ; Université des sciences appliquées HVL, Norvège ; Université Ovidius de Constanța, Roumanie.

hybrides, la conception d'un apprentissage en ligne international et collaboratif, etc.)[186]. Cette alliance doit aussi permettre de rationaliser un ensemble partenarial très étendu, puisque l'UCA dispose de 530 accords de coopération, dont 380 dans le cadre d'Erasmus+[187].

Bien que naissante, cette université européenne a déjà porté ses fruits selon le comité. **Aussi recommande-t-il à l'établissement de s'appuyer sur ARTEMIS, à la manière d'une colonne vertébrale, pour construire une politique d'internationalisation hiérarchisée, plus sélective, visible et en accord avec sa signature thématique (à la fois sur les plans académique, pédagogique, scientifique et administratif). Cette montée en puissance de l'Alliance, en lien avec la *Graduate School*, devrait également permettre de structurer davantage l'offre de formation internationale qui manque encore, de l'avis du comité, de visibilité. Par ailleurs, le comité encourage tout particulièrement la mise en place d'une plateforme commune dressant la liste de l'ensemble des formations de l'UCA disponibles en anglais, chose qui n'existe pas encore pour tous les instituts et dont les entretiens ont permis d'apprendre qu'elle était en préparation.** À terme, ce dernier point relatif à l'amélioration du dispositif de communication de l'offre de formation pourrait permettre de renforcer l'attractivité de l'université auprès des étudiants internationaux et ainsi accroître leur nombre. En effet, au cours de la période de référence, et compte tenu de l'impact de la pandémie de Covid-19, la proportion d'étudiants inscrits en mobilité internationale a connu une légère décroissance (passant de 12,8 % en 2020-21 à 12,1 % en 2024-25)[188].

Plus généralement, le comité recommande à l'UCA d'intégrer pleinement l'Alliance ARTEMIS dans ses mécanismes ordinaires de pilotage pour en faire un véritable levier de transformation et de structuration de son internationalisation, ce qui éviterait qu'elle fonctionne comme un projet parallèle porté par un cercle restreint d'acteurs. Sa plus-value gagnerait par ailleurs à être objectivée par des indicateurs de résultats plus directement reliés aux objectifs institutionnels comme la progression des mobilités, l'évolution de l'offre en anglais, la co-construction de diplômes, l'attractivité pour les étudiants internationaux et le renforcement des coopérations académiques et scientifiques, dans les champs thématiques qui déterminent le positionnement de l'université.

Enfin, du côté de la vie étudiante et en lien avec les points précédemment relevés, le comité recommande de coordonner efficacement les nouvelles initiatives issues de l'Alliance avec les mesures déjà en place pour l'accueil et l'intégration des étudiants internationaux. **Le Buddy Program[189], le Welcome Desk étudiant piloté par le CROUS, le Welcome Desk numérique géré par la direction des relations internationales et de la francophonie, ainsi que l'attention portée aux étudiants réfugiés à travers UNIV'R[190], constituent déjà un socle d'actions significatif. Dans cette**

[186] Bilan de la première année d'existence de l'alliance ARTEMIS.
[187] Rapport d'autoévaluation, p. 92.
[188] Source Paysages.
[189] Le Buddy Program est un programme de parrainage entre pairs qui facilite l'intégration académique et sociale des étudiants internationaux.
[190] Programme de couloir universitaire coordonné depuis 2021 par le Haut-Commissariat aux Réfugiés.

perspective, ARTEMIS devrait jouer un rôle d'amplificateur, à condition que ses apports soient pleinement accordés aux dispositifs existants et intégrés à une politique d'accueil cohérente.

Une politique de vie étudiante qui nécessiterait plusieurs ajustements

a. Une offre de service étendue au périmètre des associés

Lors de la précédente évaluation, le comité déplorait un « pilotage et une organisation de la vie étudiante insuffisamment structurés » et il recommandait notamment de « 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 ». Le comité constate que de réelles avancées ont été obtenues sur ce point durant la période sous revue. Ainsi, au terme d'une large concertation incluant les établissements-composantes, l'université s'est dotée d'un nouveau schéma directeur de la vie étudiante en vigueur pour la période 2022-2026[191]. Organisé autour de trois axes[192], ce schéma structure davantage la politique d'accompagnement de la vie étudiante et en clarifie les objectifs. Cette initiative confirme et conforte le positionnement de l'UCA comme chef de file, dans le cadre de la coordination territoriale, sur ces questions essentielles. Plus généralement, le comité constate qu'après la mise en application de ce nouveau cadre commun, l'établissement a su développer une offre de service ambitieuse.

Ainsi, les dispositifs portés par l'UCA en matière de santé étudiante, d'accompagnement social, d'activités sportives et culturelles, d'actions en faveur du handicap ou de la vie associative sont ouverts aux étudiants de CA INP, de l'ENSACF et, plus largement, aux membres de l'Alliance UCA lorsque des conventions le prévoient. Cette démarche d'ouverture facilite l'accès à une pluralité de dispositifs de soin, de sport et de culture, qui renforcent en toute fin l'attractivité globale du site clermontois pour les étudiants. Au cours de la période de référence, à titre d'exemple, le nouveau service de santé étudiant (SSE)[193] a nettement accru l'accompagnement médico-social proposé aux étudiants, tant en ce qui concerne la prévention que les prises en charge offertes. Conscient des fragilités psychologiques qui touchent particulièrement les populations étudiantes, le SSE a notamment renforcé sa présence grâce à des étudiants relais en santé dont le nombre est passé de 6 en 2021 à 10 en 2025[194]. Les rapports d'activité démontrent pour leur part que les consultations offertes aux étudiants par le bureau d'aide psychologique universitaire (BAPU), en dehors du dispositif MaSantéPsy, ont connu une nette augmentation au cours de la période, passant de 3 011 en 2019-2020 à 3 971 en 2024-2025[195].

En dehors de cette politique efficace de soutien à la santé des étudiants, le rapport d'autoévaluation et les entretiens ont également montré que l'UCA a déployé une politique spécifique pour permettre

[191] Un premier schéma existait pour la période 2018-2020.
[192] Le SDVE s'appuie sur les trois axes suivants ; Accueil des étudiants ; Vie de campus et engagement étudiant ; prévention, santé, handicap.
[193] Dans le cadre d'une réforme nationale, les services de santé universitaire sont devenus des services de santé étudiant.
[194] Rapport d'autoévaluation, p. 115.
[195] Rapport d'activité du service de santé étudiant pour l'année 2024-2025.

à l'ensemble des étudiants d'accéder aux événements communs[196] ou encore d'accéder aux équipements universitaires (installations sportives, lieux de vie étudiante, KAP Learning center…).

Toutefois, de façon plus générale, le comité a pu constater au cours des entretiens que le portage stratégique de ces actions se heurte encore trop souvent aux réalités du terrain. Si la formalisation d'un nouveau SDVE a permis d'offrir un cadre structurant et une vision d'ensemble, son déploiement et sa mise en œuvre opérationnelle s'avèrent parfois difficiles. Les entretiens mettent en évidence des décalages entre les objectifs affichés (harmonisation des services, visibilité pour l'ensemble des étudiants du site) et la capacité à les décliner de façon homogène selon les établissements et les campus, en raison de différences de moyens, de pratiques préexistantes et de calendriers internes.

En effet, l'architecture institutionnelle de l'EPE et l'empilement des périmètres ralentissent la déclinaison concrète des objectifs du SDVE, qui peine encore à s'imposer comme un outil de pilotage véritablement fluide et partagé par toutes les parties prenantes. **Surtout, la superposition des niveaux (EPE, établissements-composantes, Alliance UCA) complexifie la répartition des responsabilités et peut freiner l'identification des acteurs clés de la mise en œuvre du schéma pour les usagers comme pour certains services, ce qui limite pour l'instant l'appropriation du SDVE comme référentiel commun. En conséquence, le comité recommande à l'établissement de mettre en œuvre des actions concrètes pour garantir une déclinaison uniforme du schéma directeur de la vie étudiante au sein de tous les établissements-composantes et associés afin d'assurer l'accès à une offre de services équitable et cohérente pour l'ensemble des étudiants.**

De la même manière, s'agissant du traitement des faits de harcèlement, violences sexistes et sexuelles (HVSS), les étudiants peuvent saisir en cas de besoin la cellule de signalement et d'écoute ALEX composée de professionnels de santé et de personnels administratifs et enseignants formés à la gestion de ces situations. La mise en place d'une campagne de communication et d'information sur ce dispositif depuis 2021 a par ailleurs permis d'augmenter le nombre de signalements, passant de 8 en 2020 à 53 en 2025[197]. Cependant, les entretiens ont par ailleurs fait apparaître une méconnaissance, parmi les étudiants des établissements-composantes, de cette cellule. **Le comité recommande donc à l'établissement d'améliorer sa communication pour permettre à l'ensemble des étudiants qui le souhaitent de se saisir de cette aide en cas de besoin.**

Enfin, puisque le schéma directeur de la vie étudiante arrive à expiration en 2026, le comité recommande à l'établissement, si ce n'est déjà fait, d'engager dès à présent la réflexion sur son renouvellement, en intégrant les retours d'expérience et les enseignements tirés de sa mise en œuvre. Cette démarche devrait permettre d'anticiper les besoins et d'adapter le schéma aux évolutions des attentes des étudiants clermontois et des sites distants.

---

[196] À titre d'exemple, depuis 2023, le service universitaire de la culture et le service de santé étudiant proposent chaque semestre « La nuit des cœurs brisés » qui propose un parcours de médiation autour de la rupture amoureuse. Lors de sa première édition, l'évènement rassemblait 80 étudiants contre 270 en février 2025. Rapport d'autoévaluation, p. 114.

[197] Bilan de la cellule ALEX pour la période 2018 à 2025.

b. Un déploiement sur plusieurs sites de la vie étudiante encore imparfaitement abouti

Par ailleurs, la dispersion géographique des campus, notamment à Aurillac, Montluçon, Moulins, Le Puy-en-Velay et Vichy, est pour l'UCA un défi majeur en matière d'équité territoriale, particulièrement pour la mise en œuvre et le développement de la politique de vie étudiante sur ces sites distants. Consciente de cet enjeu et constatant dans le rapport d'autoévaluation que « l'offre de pratiques sportives, culturelles et artistiques était très largement concentrée sur les campus de l'agglomération clermontoise »[198], l'université a porté une attention renouvelée au développement de ces activités essentielles à la vie étudiante dans les campus distants.

Sur le plan des ressources humaines, l'université a ainsi recruté une assistante de projet culturel au sein du service universitaire de la culture, spécifiquement chargée de développer l'offre sur les campus territoriaux. Pour les activités sportives, des postes d'enseignants titulaires d'éducation physique et sportive ont été repositionnés sur les campus de Moulins et d'Aurillac. Ces mesures ont porté leurs fruits, avec une augmentation de l'offre d'activités et du nombre d'inscrits sur les campus distants. Par exemple, le nombre d'étudiants inscrits au SUAPS du campus de Moulins est passé de 38 en 2021-2022 à 177 en 2023-2024[199].

Malgré ces progrès notables, le comité observe que l'offre de services et l'animation des campus restent encore très concentrées sur les sites de la métropole clermontoise. Les entretiens ont révélé que la majorité des événements fédérateurs (forums, journées thématiques, festivals) y sont principalement organisés, ce qui limite la participation régulière des étudiants des sites les plus reculés : l'éloignement géographique laisse souvent les étudiants des antennes délocalisées en marge de cette dynamique, ce qui entrave leur accès aux dispositifs d'accompagnement, malgré certaines initiatives ponctuelles, comme la présence itinérante de services ou des actions ciblées.

Pour corriger ce déséquilibre et renforcer l'intégration des étudiants, quel que soit leur site d'étude, le comité recommande de poursuivre le déploiement d'une politique territorialisée de la vie étudiante, adaptée aux spécificités de chaque campus. Cette politique pourrait s'appuyer sur le renforcement du soutien aux initiatives des associations étudiantes, sur le développement de partenariats avec les collectivités territoriales, le CROUS et les acteurs locaux, ainsi que sur l'identification de référents « vie étudiante » parmi les personnels présents sur les campus délocalisés. Une telle organisation permettrait de garantir une offre de proximité plus visible, régulière et pérenne, tout en favorisant l'émergence d'une véritable dynamique de campus. Elle contribuerait ainsi à réduire les écarts d'expérience étudiante entre les différents sites de

[198] Rapport d'autoévaluation, p. 113.
[199] Rapport d'autoévaluation, p. 113-114.

l'établissement, sans faire reposer cette ambition principalement sur la création de nouveaux postes.

c. Un problème d'information, de formation et d'association des étudiants à la vie de l'établissement et aux enjeux de la vie étudiante

Au cours de la période de référence, l'UCA a lancé un programme pour renforcer la participation des étudiants au dialogue démocratique de l'université et pour en faire, selon ses termes, des « étudiants-acteurs »[200] de l'évolution de l'établissement. Ainsi, deux nouvelles instances consultatives ont été créées au début de l'année 2025 pour renforcer les liens entre la gouvernance et les populations étudiantes.

La première instance, nommée « convention étudiante », a été créée par le conseil d'administration le 2 février 2024, conformément au programme adopté dans le cadre du nouveau schéma directeur de la vie étudiante. Sa réunion inaugurale s'est tenue le 6 février 2025. Composée de 46 membres élus ou nommés pour un mandat de deux ans et représentant l'ensemble des composantes de l'université, cette instance est compétente pour aborder les thématiques liées à la vie étudiante, à la formation et à l'organisation de l'université[201]. Elle peut rédiger des propositions et des recommandations destinées aux conseils centraux de l'établissement. De plus, tous les étudiants de l'UCA peuvent la saisir au moyen d'une pétition réunissant au moins 300 signatures.

La deuxième instance, « l'Assemblée générale des associations étudiantes », a tenu sa première séance en janvier 2025. Cet organe, qui rassemble les représentants des associations labellisées ou connues de l'université, constitue un second espace d'échange permettant aux usagers de se prononcer sur « l'amélioration continue de la vie universitaire et de campus au sein de l'UCA »[202].

Si ces deux instances devraient permettre à terme d'améliorer le dialogue existant entre les diverses communautés étudiantes et la gouvernance de l'université, leur création toute récente ne permet pas encore au comité de statuer pleinement sur leur efficacité. Toutefois, comme l'ont montré les entretiens, leur création est intervenue en réponse à un véritable déficit de communication entre la gouvernance et les usagers étudiants. Surtout, ces instances pourraient contribuer à terme à redynamiser la participation des étudiants élus aux instances centrales. Le comité a notamment constaté au cours des entretiens un désengagement des étudiants élus, notamment au sein du conseil d'administration où ces derniers sont peu assidus.

Afin de redynamiser l'engagement des étudiants dans les instances centrales de l'université, le comité recommande de renforcer la formation et l'accompagnement des élus en s'appuyant sur la convention étudiante. L'université les aiderait ainsi à mieux comprendre leurs rôles et responsabilités, et les inciterait à participer de manière plus active et efficace à ses instances

---

[200] Statuts de la convention étudiante.

[201] Ses statuts indiquent qu'elle est consultée pour les thématiques suivantes : Transition écologique et développement durable ; Animation des lieux de vie et des campus ; Santé, handicap, sport et culture ; Valorisation de l'engagement étudiant et évolution du Régime Spécial d'Études (RSE). Statuts de la convention étudiante.

[202] Statuts de l'Assemblée générale des associations étudiantes.

centrales. Par ailleurs, la convention étudiante permettrait de faire remonter aux élus dans les conseils les sujets d'importance, identifiés par les étudiants. Plus généralement, le comité recommande de veiller à ce que la réorganisation de la gouvernance réalisée dans le cadre du passage au statut de grand établissement ne compromette pas la représentativité et la participation effective des étudiants dans les processus décisionnels. Enfin, le comité recommande à l'Université Clermont Auvergne de clarifier les objectifs, le positionnement institutionnel et les modalités de fonctionnement de la convention, afin d'en asseoir véritablement la légitimité et d'en faire une voie de rapprochement entre les étudiants de l'université, et ceux des établissements-composantes, notamment.

Avis évaluatif sur Clermont Auvergne INP

Clermont Auvergne INP (CA INP) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel fondé le 1er janvier 2021 par le regroupement des trois écoles d'ingénieurs clermontoises (deux composantes internes de l'université — ISIMA et Polytech Clermont-Ferrand — avec SIGMA Clermont qui est doté de la personnalité morale et juridique)[203]. Établissement composante membre de l'EPE depuis son origine et bénéficiant de la personnalité morale et juridique, CA INP a acquis le statut d'Institut disciplinaire à part entière dans le cadre de l'expérimentation. Membre du Groupe INP, il concentre une part importante des forces du site en sciences de l'ingénieur et contribue directement à la stratégie CAP 20-25 et aux grands dispositifs structurants de l'établissement public expérimental (PUI CAP I-TERR, SFRI CAP-GS, CMA, université européenne ARTEMIS).

Au cours de la période sous revue, l'établissement a joué pleinement son rôle d'établissement-composante, en articulant intégration au sein de l'EPE, appartenance à un réseau national d'écoles d'ingénieurs (réseau INP et réseau Polytech pour l'école Polytech Clermont) et ancrage territorial fort. Sa trajectoire est globalement marquée par un renforcement des capacités de formation, de recherche (trois laboratoires sous tutelle[204] et une école doctorale à laquelle Clermont INP participe[205]) et d'innovation. Toutefois, des fragilités persistent concernant certaines modalités opérationnelles d'articulation à l'EPE, telles que le pilotage de la stratégie scientifique, la concordance et l'interopérabilité des systèmes d'information, ou bien encore les transferts de postes et de charges à finaliser.

Forces principales

- **Un établissement-composante qui occupe une place centrale dans l'architecture de l'EPE.** La structuration de CA INP par regroupement de forces en ingénierie précédemment autonomes a constitué un élément déterminant pour l'obtention et la pérennisation du label I-SITE en 2022. Elle a par ailleurs permis de renforcer à l'échelle nationale la visibilité et l'attractivité de l'ingénierie clermontoise, ainsi que sa capacité de coopération au sein de l'Alliance UCA, dans les domaines de la formation, de la recherche et de l'innovation.

- **Une contribution effective et structurante à la politique scientifique du site.** Celle-ci se traduit par une participation active aux instances de pilotage (directoire élargi), par le portage ou le co-portage de dispositifs majeurs : programme DATA de CAP 20-25, CIR « Systèmes et services innovants pour les transports et la production », PUI, chaires

[203] L'EPSCP SIGMA Clermont existait depuis le 1er janvier 2016.

[204] LIMOS — UMR CNRS 6158 : Laboratoire d'Information, de Modalisation et d'Optimisation des Systèmes.
Institut Pascal — UMR CNRS 6602 : laboratoire pluridisciplinaire traitant du génie des procédés, de la mécanique, robotique, physique des sciences de l'information et l'ingénierie de la santé.
Institut de Chimie de Clermont-Ferrand — UMR CNRS 6296 : laboratoire d'analyse des molécules et des solides.

[205] EDSPI : École doctorale Sciences pour l'Ingénieur.

industrielles (5), laboratoires communs… Elle passe également par le développement de la recherche partenariale et par l'implication dans les politiques d'innovation du site.

– **Une offre de formation fortement insérée dans des réseaux de multiples portées** (Groupe INP, réseau Polytech, concours communs, plan régional de développement des formations d'ingénieurs). Ces inscriptions partenariales multiples contribuent à la reconnaissance de l'offre de formation et, *in fine*, à l'excellence de l'insertion professionnelle. La diversification des voies d'accès (ouverture de la Prépa INP en 2021), la place croissante de l'alternance en formation initiale et de la formation continue, les coopérations avec l'IUT (convention de partenariat signée en 2024), ainsi que la participation à des licences et des masters, confèrent à cette offre une cohérence et une pertinence avérées. La collaboration avec les autres composantes de l'UCA a été formalisée par la ratification d'une note qui documente précisément la place des formations d'ingénieur de CA INP au sein de l'EPE, les passerelles avec les autres instituts et les possibilités de suivre des doubles diplômes ingénieur-master ou ingénieur-architecte.

– **Une politique internationale structurée et alignée sur la stratégie internationale de l'EPE, de l'Alliance UCA et sur les objectifs de l'I-SITE CAP 20-25.** La participation à l'université européenne ARTEMIS, aux dispositifs mutualisés (CAP Europe) et aux actions de coopération entre l'Afrique et la France contribue au rayonnement du site. Surtout, en partant d'une situation disparate entre les trois écoles qui composent l'établissement-composante, CA INP a adopté une stratégie de mutualisation avec la création d'une Direction centralisée des Relations Internationales (DRI) et d'une direction déléguée à l'International, statutaire au sein de l'organigramme. Cette DRI pilote près de 200 accords internationaux et administre un budget de 1,5 M€ pour les bourses de mobilité. Elle a également permis la mutualisation des accords internationaux entre les trois écoles d'ingénieurs, et certains accords sont même élargis aux autres composantes de l'UCA.

– **Une montée en qualité du pilotage au cours de la période évaluée.** Les instances de CA INP sont désormais en régime de croisière et la direction générale s'est entourée de directions déléguées clairement identifiées. La certification ISO 9001, le système de management de la qualité et la participation aux démarches transversales de l'EPE (HRS4R, égalité professionnelle, DDRSE, plan de mobilité, dispositifs VSS/RPS) sont des acquis importants, tout comme la formalisation des relations avec lui (mutualisations de services, conventions en place, Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, et ont clairement permis de renforcer la structuration du pilotage.

Faiblesse appelant une vigilance particulière

– **Des angles morts qui demeurent, dans la relation à l'EPE.** Ce point concerne en premier lieu le transfert de charges induit par le transfert de personnels de l'université à l'établissement-composante qui apparaît insuffisamment compensé. Il concerne également la coordination des calendriers des instances, encore insuffisante (par exemple

entre le Conseil des études et de la vie étudiante de CA INP et le conseil de la formation et de la vie universitaire de l'EPE). D'autres sujets sont également considérés comme inaboutis, comme la définition du cadre de subsidiarité qui règle les attributions respectives des instituts et des composantes internes, ce que ce rapport a déjà souligné par ailleurs.

– **L'absence d'un système d'information homogène.** Il ressort un manque d'homogénéité des systèmes d'information à l'échelle des trois écoles de CA INP, doublé d'un manque d'interopérabilité avec l'environnement numérique de l'EPE, ce qui constitue un point de fragilité majeur. La fragmentation des outils entre les entités, l'absence d'une direction des systèmes d'information effective et l'inaboutissement du chantier des convergences limitent la capacité de pilotage et l'efficience opérationnelle.

– **Un Conseil scientifique qui n'a que partiellement joué son rôle dans le portage d'une politique et d'une stratégie scientifiques pour l'ingénierie**. Ce rôle est pour le moment assuré par d'autres instances (comité de direction élargi), ce qui n'est pas optimal. La formalisation d'axes scientifiques propres à CA INP demeure donc inachevée.

Recommandations

– **Préciser et renforcer les liens entre CA INP et l'EPE en matière de recherche.** À cet effet, il serait utile de définir plus clairement le rôle du Conseil scientifique de CA INP et de préciser la position que l'établissement-composante occupe dans les relations avec les organismes de recherche, la tutelle sur les UMR étant désormais exercée par l'UCA, ce qui pourrait justifier un meilleur partage des attributions entre l'université et son établissement-composante en ce qui concerne l'exercice opérationnel de cette tutelle. Il s'agirait de mieux faire apparaître la contribution spécifique de l'établissement-composante à la politique de la recherche de l'EPE, à l'échelle de ce dernier comme à l'échelle du site, et de s'assurer que cette politique est pleinement cohérente avec la stratégie scientifique que CA INP souhaite poursuivre en propre. La définition d'un nombre limité d'axes scientifiques propres à l'ingénierie, qui s'inscriraient dans la stratégie du site et à l'initiative desquels pourrait se trouver le Conseil scientifique, serait de nature à faciliter cette convergence.

– **Créer une direction des systèmes d'information pleinement opérationnelle au sein de CA INP.** Au-delà d'un simple enjeu organisationnel, l'établissement-composante est vivement incité à achever en interne le chantier de mise en convergence des systèmes informatiques et, en externe, l'interopérabilité avec les systèmes de l'EPE, selon un calendrier partagé et stabilisé.

– **Avec l'appui de l'EPE, accompagner les transformations toujours en cours**, qu'il s'agisse d'organisation, de qualité de vie et de conditions de travail, de consolidation du potentiel de ressources humaines de l'établissement-composante à la suite au transfert de personnels. Cet accompagnement appelle la mise en œuvre d'une politique de mobilisation des moyens financiers et immobiliers nécessaires à l'achèvement de ces transformations. Cet effort est

une condition importante au maintien de l'engagement des équipes et à l'affirmation du sentiment d'appartenance dans la durée.

– **Valoriser davantage, en lien avec l'EPE, la contribution de CA INP aux réseaux nationaux (Groupe INP) et aux projets structurants internationaux (CAP Europe, ARTEMIS).** Cette attention permettrait de renforcer le niveau de rayonnement de l'ingénierie clermontoise et la visibilité du site.

Avis évaluatif sur l'École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand

L'École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand (ENSACF), établissement public administratif sous double tutelle du ministère de la Culture et du ministère de l'Enseignement supérieur, a intégré l'EPE Université Clermont Auvergne au 1er janvier 2024 en qualité d'établissement-composante, au sein de l'institut Lettres, langues, sciences humaines et sociales de l'université. Elle conserve sa personnalité morale et juridique et continue d'exercer ses prérogatives propres, tout en inscrivant son action dans la stratégie, les orientations et les délibérations de l'EPE.

Même si l'intégration dans l'EPE est récente, elle constitue l'aboutissement d'un processus long de rapprochement avec l'Université (PRES Clermont Université, association UC2A, Conseil des Membres Associés), nourri par des coopérations structurantes en formation (double diplôme architecte-ingénieur) et en recherche (création en 2021 de la nouvelle unité de recherche Ressources, sous la double tutelle de l'ENSACF et de l'UCA, intégration dans les écoles doctorales du site…).

Au cours de la période, sous revue l'ENSACF apparaît comme un acteur singulier au sein du site clermontois, apportant une contribution spécifique à la diversification de l'offre de formation, à la structuration de la recherche en architecture et à l'ancrage territorial concernant les ruralités, des villes petites et moyennes et des transitions territoriales. Cette dynamique s'accompagne toutefois de fragilités liées à la taille de l'établissement, à la structuration encore incomplète de certains partenariats, à une stratégie internationale à conforter et à la nécessité d'articuler davantage le projet de l'école aux dispositifs du site.

Forces principales

– **Un positionnement institutionnel désormais clarifié,** articulant l'inscription dans le réseau des 21 écoles nationales supérieures d'architecture, la double tutelle ministérielle et l'intégration en tant qu'établissement-composante au sein de l'EPE UCA. L'école participe aux principales instances de gouvernance de l'EPE (directoire, directoire élargi, conseil d'administration, CFVU, conseil des composantes) et de l'institut LLSHS, au sein duquel siègent ses représentants et où la direction adjointe est assurée par l'ENSACF. Les personnels administratifs sont associés à plusieurs groupes de travail thématiques de l'UCA (communication, formation, relations internationales, développement durable, numérique), ce qui facilite l'appropriation des schémas structurants du site (Développement durable et responsabilité sociétale, schéma du numérique) et des démarches communes en matière de ressources humaines et de finances (lettre d'orientation budgétaire, lettre d'orientation des ressources humaines, charte du télétravail, convention MGEN, Qualité de vie et conditions de travail).

– **Une contribution essentielle à la diversité de l'offre de formation du site grâce à l'apport que représente la filière complète en architecture** (licence, master, habilitation à la maîtrise d'œuvre en nom propre). S'appuyant sur une pédagogie fortement marquée par l'interdisciplinarité, sur le travail en mode projet, sur les interactions avec les partenaires publics et l'ancrage territorial, cette filière présente un potentiel important de synergies avec d'autres formations dispensées au sein de l'université. L'ouverture de la formation initiale par apprentissage, prévue en septembre 2026, en bénéficiant de l'expérience des services de l'UCA et du réseau d'acteurs du monde socio-économique sur lequel l'université s'appuie, donnera un atout supplémentaire à l'école pour professionnaliser son offre de formation.

– **Une transformation réussie du groupe de recherche de l'école en une unité intitulée Ressources, sous double tutelle de l'ENSACF et de l'UCA.** Cette transformation constitue un marqueur fort de l'intégration scientifique, de même que l'inscription du doctorat en architecture à l'ED LLSHS et le rattachement de Ressources à la MSH et à l'institut LLSHS. L'UCA participe activement à la structuration du laboratoire Ressources en recrutant, pour le compte de l'ENSACF, deux personnels d'appui à la recherche et en accueillant des doctorants financés par des contrats doctoraux. Ces actions permettent à l'ENSACF de respecter son plafond d'emploi.

– **Une démarche d'inclusion et de diversification des profils recrutés aujourd'hui bien engagée, dans le but d'attirer de nouveaux étudiants vers les cursus d'architecture.** Plusieurs dispositifs promotionnels et d'accompagnement sont proposés aux lycéens du site (interventions dans les établissements secondaires entre autres). Ces actions garantissent un bon équilibre entre femme et homme parmi les inscrits (54 % d'étudiantes — 46 % d'étudiants), ainsi qu'un taux de boursiers supérieur à la moyenne nationale (42,3 % contre 32 % en moyenne dans les ENSA).

– **Un projet scientifique et pédagogique singulier qui articule l'expérimentation et les thématiques des ruralités, des villes petites et moyennes, de la transition écologique.** Ce projet est bien reconnu par la tutelle (distinction dans le cadre du Plan ruralité, projet de formation post-master à compter de 2026, création d'un incubateur d'entreprises d'architecture en 2023), ce qui est le signe d'une réelle pertinence stratégique. L'école est par ailleurs impliquée dans plusieurs réseaux scientifiques et pédagogiques labellisés par le ministère de la Culture, notamment sur les perspectives rurales, qu'elle coordonne avec l'ENSA Saint-Étienne.

– **Un ancrage territorial important.** Il s'illustre tout particulièrement dans des conventions, notamment avec la métropole et la ville de Clermont-Ferrand sur divers sujets ; aide sociale aux étudiants, expertises urbanistiques et environnementales, coopérations internationales, diffusion de la culture architecturale… Mais les partenariats sont également très forts avec les villes moyennes (Thiers, Riom, Montluçon), les parcs naturels régionaux et diverses collectivités rurales (recherches-actions, chantiers-écoles), en cohérence avec le projet scientifique et pédagogique de l'établissement centré sur les ruralités.

Faiblesses appelant une vigilance particulière

– **Une intégration encore limitée au sein de l'EPE et une contribution modeste à la politique de site.** Concernant les formations, la faible intégration dans l'UCA se traduit par une absence de liens décrits en termes de passerelles pour les étudiants, à l'issue du DEEA (Diplôme d'Etudes En Architecture, grade de Licence) par exemple. Les possibilités de mutualisation d'enseignements d'ouverture aux autres formations ne sont pas encore effectives. Des doubles cursus sont possibles (avec Polytech notamment), mais ont actuellement un développement marginal.

– **Des difficultés en termes de moyens financiers et de ressources humaines.** La baisse du nombre d'emplois exprimés en équivalents temps plein (ETP), la diminution volontaire et choisie du nombre d'étudiants (11 % au cours de la période de référence[206]) traduisent certaines difficultés de financement de l'activité. L'obligation de diversifier ce financement en augmentant la part de ressources propres, notamment par la réponse à des appels à projets, fait peser un risque de dispersion de la recherche et de remise en cause de la pérennité de certaines actions pédagogiques et scientifiques, du fait de la priorité donnée à la recherche sur appel à projets.

– **Une politique des mobilités internationales aux résultats peu perceptibles.** Si le nombre de partenariats est en progression et la mobilité sortante stabilisée, les mobilités entrantes restent très faibles (de 1 à 7 par an) et la capacité de l'établissement à capter des publics internationaux est limitée par la maîtrise des langues, la faible visibilité de l'offre et l'insuffisante structuration des coopérations dans certaines zones géographiques.

– **Une capacité d'encadrement doctoral et de développement de la recherche trop limitée.** Le laboratoire Ressources ne compte que deux enseignants-chercheurs habilités à diriger des recherches (HDR), ce qui ne permet pas d'apporter au niveau de la recherche une impulsion suffisante, l'intégration à l'EPE n'ayant pas encore permis de mobiliser des encadrants susceptibles d'épauler les personnels enseignants de l'école, à travers des co-encadrements ou des cotutelles de thèses par exemple.

Recommandations

– **Clarifier les compétences qui relèvent de l'ENSACF et celles qui peuvent être coordonnées ou pilotées à l'échelle de l'Université.** Une contractualisation pluriannuelle qui porterait sur les projets communs et sur les mutualisations (vie étudiante, services à l'usager…), ainsi que sur leur traduction en termes de moyens humains et financiers, avec à la clé un certain nombre de jalons précis, serait de nature à faciliter la pleine intégration de l'école au sein de l'université. Cet exercice gagnerait à comprendre un volet de coordination de la politique

[206] 586 étudiants inscrits au total en 2020 contre 519 en 2025.

de formation (identification des mutualisations de parcours, passerelles, doubles cursus…), dans l'intérêt des étudiants et de l'école.

– **Structurer les partenariats, en ciblant quelques acteurs clés.** La remarque vaut tout particulièrement pour les acteurs du secteur socio-économique, afin de parvenir à développer davantage de projets pluriannuels intégrant formation, recherche et valorisation. Dans cette perspective, l'appui de l'UCA et de l'Alliance UCA pourrait être mobilisé pour promouvoir des modalités de coopération aujourd'hui peu présentes dans les ENSA (chaires, contrats de recherche, dispositifs d'innovation, incubateurs partagés).

– **Poursuivre la structuration de la stratégie d'internationalisation.** Les possibilités offertes par l'EPE sont ici déterminantes : université européenne ARTEMIS, dispositifs d'« internationalisation à la maison », cours de langues de l'UCA et appels à projets portés par la DRI. Un effort particulier devrait être consenti pour améliorer l'attractivité des formations et l'accueil des étudiants entrants, et pour consolider quelques partenariats thématisés dans les zones les plus pertinentes pour le projet de l'école.

– **Travailler, en lien avec la tutelle et l'EPE, à une adaptation progressive de l'organisation pédagogique.** L'enjeu est ici de dégager des marges propices à l'interdisciplinarité et aux coopérations à l'échelle du site, sans altérer les fondamentaux de la formation en architecture. La réflexion sur les volumes d'heures encadrées, la mutualisation de certains contenus et l'articulation avec les formations de l'UCA pourraient être menées de manière concertée et progressive.

– **Veiller à la soutenabilité de la trajectoire financière de l'école, en s'assurant de disposer des ressources nécessaires à la mise en œuvre du contrat d'établissement**. L'enjeu est ici de hiérarchiser les projets scientifiques et pédagogiques, d'en mesurer la faisabilité, en s'appuyant notamment sur les dispositifs partagés avec l'UCA en matière d'appui au pilotage et d'accompagnement des transformations, dans un souci d'amélioration des conditions de travail, toujours sous tension du fait du contexte de fort changement dans lequel l'établissement s'inscrit.

Table des matières

Avis du comité **3**

Avis sur la sortie d'expérimentation **4**

Forces principales 4

Faiblesses appelant une vigilance particulière 6

Avis sur la sortie de l'expérimentation et recommandations principales 8

Avis du comité au titre de l'évaluation quinquennale **10**

Forces principales 10

Faiblesses appelant une vigilance particulière 12

Recommandations principales 13

Présentation de l'établissement **14**

Caractérisation de l'établissement 14

Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2020) 17

Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement 18

Avis développé sur l'établissement **20**

Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental **20**

Une stratégie d'établissement au déploiement effectif, qui repose sur une double signature thématique et institutionnelle 20

Un dispositif de gouvernance stabilisé mais qui peut encore s'améliorer sur certains points 26

Une structuration administrative perfectible 29

Des progrès inégaux des fonctions supports 31

Des facteurs de résilience et de renforcement du pilotage à considérer en priorité 39

Résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental **46**

Une difficulté à objectiver les résultats obtenus 46

Les principaux marqueurs des effets de l'expérimentation 49

Évaluation quinquennale **56**

Une structuration globalement efficiente de la politique de recherche 56

Un appui à la recherche pleinement satisfaisant 65

Une stratégie d'innovation distinctive, structurée et alignée avec les enjeux du territoire 68

Une dynamique du dialogue entre science et société pleinement alignée avec l'identité territoriale de l'Université Clermont Auvergne 74

Une offre de formation large et évolutive qui témoigne d'un pilotage efficient 75

Une politique de vie étudiante qui nécessiterait plusieurs ajustements 86

Avis évaluatif sur Clermont Auvergne INP 91

Avis évaluatif sur l'École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand 95

Table des matières 99

Observations du président de l'Université Clermont Auvergne 101

Observations du président de l'Université Clermont Auvergne

UNIVERSITÉ
Clermont
Auvergne

Cabinet de la Présidence
49 Boulevard François Mitterrand,
63000 Clermont-Ferrand
Tel. 04 73 17 72 66
www.uca.fr
N/Réf.: MB n°235-2026

Monsieur Mathias BERNARD
Président de l'Université Clermont Auvergne

A

Madame Coralie CHEVALLIER
Présidente du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

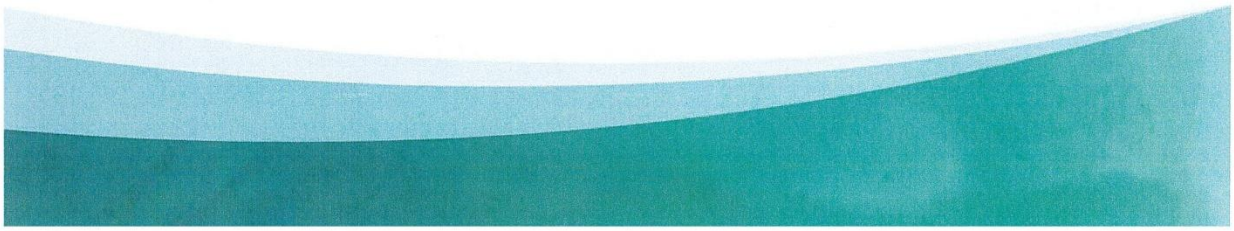
Clermont-Ferrand, le lundi 28 septembre 2026

Objet : Réponse de l'Université Clermont Auvergne au rapport d'évaluation du HCERES

Madame la Présidente,

Après avoir pris connaissance du rapport établi par le HCERES dans le double contexte de l'évaluation périodique de l'Université Clermont Auvergne (UCA) et de sa demande de sortie d'expérimentation au 1er janvier 2027, je tiens à remercier très sincèrement le comité d'évaluation pour la qualité, la finesse et la pertinence de ses analyses et recommandations. Je souhaite également souligner combien notre communauté universitaire a apprécié le caractère à la fois constructif et dense des échanges qui ont accompagné la visite de l'établissement en mars 2026.

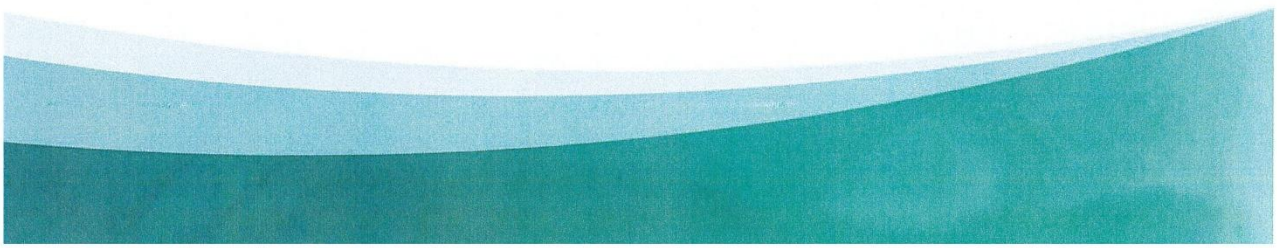
Cette évaluation revêt pour l'UCA et ses deux établissements-composantes une importance particulière. Elle intervient au terme d'une période décisive de sa trajectoire institutionnelle, ouverte par la création de l'établissement public expérimental en 2021 et marquée par l'intégration de Clermont Auvergne INP, créé au même moment, puis de l'École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand (2024), par la pérennisation de l'I-SITE CAP 20-25 et par l'approfondissement progressif d'une politique de site portée désormais dans le cadre de l'Alliance UCA. Elle coïncide également avec la demande de sortie d'expérimentation validée en septembre 2025 par les conseils d'administration de l'UCA et de ses deux établissements-composantes.



Dans ce contexte, l'UCA se réjouit tout particulièrement que le HCERES porte une appréciation positive sur la trajectoire suivie par l'établissement et sur les résultats obtenus. Le comité d'évaluation considère que l'UCA répond aux principaux attendus d'une expérimentation réussie et formule un avis favorable, sans réserve particulière, à sa transformation en grand établissement. Cette appréciation conforte les choix collectivement opérés depuis plusieurs années et valide tout à la fois notre positionnement stratégique, notre trajectoire institutionnelle et l'identité que l'Université a progressivement construite.

Le comité souligne notamment la lisibilité de la stratégie de l'établissement et la pertinence de la déclinaison de l'ambition scientifique de CAP 20-25 dans la signature d'« Université territoriale d'excellence ». Il relève également les effets structurants des Centres internationaux de recherche, du PUI, des projets déployés dans le cadre de France 2030, de l'alliance européenne ARTEMIS ou encore des dispositifs territoriaux développés par l'UCA. Cette analyse rejoint directement l'ambition exprimée par l'UCA dans son rapport d'auto-évaluation : construire une université pluridisciplinaire d'excellence, fortement impliquée dans les dynamiques territoriales, visible internationalement et identifiée par une signature thématique forte, « Concevoir des modèles de vie et de production durables ». L'UCA se félicite également de la reconnaissance par le HCERES du rôle déterminant joué par l'expérimentation, qui a constitué un puissant moteur de transformation institutionnelle plutôt qu'un simple changement de statut : les dispositifs expérimentés ont renforcé la capacité de coordination stratégique de l'établissement, consolidé son assise régionale, permis de stabiliser les relations avec les différentes composantes du site et contribué à rendre plus visible sa politique scientifique.

Le comité porte également une appréciation particulièrement positive sur la politique de formation de l'UCA. Il souligne ainsi une « offre de formation large et évolutive qui témoigne d'un pilotage efficient » et relève le renforcement, au cours de la période, de la structuration de la politique de formation et de ses résultats. Cette appréciation constitue un acquis important pour un établissement pluridisciplinaire de plus de 37 000 étudiants, implanté sur plusieurs territoires et caractérisé par une grande diversité de composantes et de formations. Elle témoigne de la capacité de l'UCA à faire évoluer son offre, à en assurer la cohérence et à conduire les arbitrages nécessaires dans un cadre associant étroitement la CFVU, les instituts et les composantes. Cette dynamique se traduit notamment par la professionnalisation accrue des cursus, la montée en puissance de l'alternance, le développement de dispositifs pédagogiques innovants et la réussite de l'UCA dans plusieurs appels à projets « Compétences et métiers d'avenir ». Elle s'est également accompagnée d'un travail exigeant sur la soutenabilité de l'offre, conduit de manière concertée avec les équipes et les instituts, qui a permis d'engager une diminution substantielle du volume d'enseignement tout en préservant la qualité et la diversité de l'offre.



Cette reconnaissance est particulièrement importante au moment où l'UCA s'apprête à franchir une nouvelle étape, dans la perspective plus longue dessinée par la démarche de prospective 2040, autour de l'ambition de « faire communauté pour construire un futur désirable ». Pour autant, l'UCA entend pleinement prendre en considération les points de vigilance identifiés par le comité. Plusieurs d'entre eux rejoignent d'ailleurs des limites que nous avions nous-mêmes identifiées dans notre rapport d'auto-évaluation. Ils constitueront des axes importants du projet d'établissement 2027-2031. Quatre chantiers nous paraissent, à ce titre, devoir faire l'objet d'une attention particulière : la clarification des missions des instituts ; la consolidation du modèle économique et du pilotage budgétaire de l'établissement ; la hiérarchisation de nos priorités scientifiques et partenariales ; enfin, le numérique, qui devra être considéré comme une priorité transversale dans toutes ses dimensions.

Concernant les instituts, l'UCA partage l'analyse du comité selon laquelle l'expérimentation a confirmé la pertinence du niveau intermédiaire qu'ils représentent. Les instituts ont trouvé leur place dans la gouvernance de l'Université et jouent désormais un rôle essentiel dans la préparation des arbitrages, l'allocation des moyens, la contractualisation interne et le déploiement des politiques de l'établissement. Le comité souligne lui-même qu'ils sont devenus des relais essentiels de la stratégie de l'UCA et qu'ils ont réussi à se positionner comme des instances d'arbitrage entre la gouvernance centrale et les composantes. Il recommande à l'UCA de clarifier les articulations [...] entre instituts, composantes et établissements-composantes », ainsi que « les modalités de construction, de gouvernance et de mise en œuvre des politiques de recherche et de formation ». Nous analysons cette recommandation non comme une remise en cause de l'organisation retenue – dont l'évaluation confirme précisément la plus-value –, mais comme une invitation à stabiliser et expliciter davantage le principe de subsidiarité qui la fonde. Nous y veillerons dans la rédaction des statuts du Grand Etablissement, qui préciseront plus clairement le rôle attendu des instituts. Ceux-ci devront notamment fédérer les opérateurs de formation et de recherche de leur champ, renforcer l'articulation formation-recherche, impulser des projets transversaux, mutualiser certaines missions, réaliser des arbitrages et organiser le dialogue de gestion avec les composantes et les unités de recherche dans leur périmètre.

Sur les enjeux financiers, l'UCA partage la recommandation du comité visant à renforcer encore son processus d'élaboration budgétaire et ses outils de prospective financière. Le comité relève à juste titre un enjeu de réduction des écarts entre prévisions et réalisations budgétaires au cours de ces dernières années et souligne la nécessité de mieux articuler, dans une perspective pluriannuelle, masse salariale, fonctionnement, politique d'investissement et évolution des ressources. Cette exigence est d'autant plus importante que l'UCA porte une politique immobilière ambitieuse et envisage, pour certaines opérations, le recours à l'emprunt.

L'enjeu est moins de construire *ex nihilo* une démarche prospective – qui est déjà en place – que de changer d'échelle dans son utilisation, en faisant de la trajectoire financière pluriannuelle le cadre explicite dans lequel seront arbitrées les différentes politiques de l'établissement. L'amélioration de la prévision devra donc aller de pair avec la poursuite d'une politique active sur les deux dimensions du modèle économique : maîtriser et prioriser les dépenses, mais également développer et diversifier durablement les recettes. À ce titre, la progression de près de 50 % des ressources propres entre 2019 et 2024 constitue un acquis important reconnu par le comité. L'objectif n'est toutefois pas de substituer les ressources propres au financement public des missions de service public, mais d'accroître les marges d'initiative de l'UCA et de réduire sa vulnérabilité à une seule catégorie de financement.

La recommandation du HCERES visant à « hiérarchiser et stabiliser ses priorités scientifiques et partenariales » rejoint une préoccupation au cœur de la construction du projet d'établissement 2027-2031. La signature scientifique « Concevoir des modèles de vie et de production durables » demeurera le principe structurant de notre stratégie, mais son déploiement devra être plus sélectif et plus lisible. L'UCA entend mieux valoriser son caractère quasi-omnidisciplinaire et les recherches menées aux interfaces, conforter ses domaines déjà reconnus internationalement et accompagner l'émergence de nouveaux champs d'excellence – dans le cadre d'une politique scientifique de site qui, d'ici fin 2026, sera réactualisée avec l'ensemble de nos partenaires (organismes nationaux de recherche, établissements de santé et d'enseignement supérieur, partenaires socio-économiques).

Cette hiérarchisation doit également permettre de mieux articuler recherche, formation, innovation et partenariats. Les Centres internationaux de recherche, les fédérations et la Graduate School doivent contribuer ensemble à faire émerger des thématiques fortes, à irriguer l'offre de master et de doctorat, à attirer des chercheurs et des étudiants internationaux et à accroître la présence de l'UCA dans les réseaux et appels à projets les plus compétitifs. La même logique de hiérarchisation vaut pour nos partenariats socio-économiques. L'UCA dispose désormais d'un ensemble particulièrement riche d'outils – PUI, Clermont Auvergne Innovation, PEPITE, Club des entreprises, laboratoires communs, living labs et partenariats territoriaux. L'enjeu du prochain projet d'établissement sera de mettre davantage ces outils en système, en identifiant quelques objectifs communs : augmenter l'impact de la recherche partenariale et du transfert, mieux accompagner les transformations technologiques et sociétales des entreprises, renforcer les liens entre les formations et leur environnement économique, structurer une offre de formation continue aujourd'hui trop dispersée et développer l'expertise universitaire au service des territoires.

L'UCA prend également acte des observations formulées par le comité concernant le numérique. Le rapport souligne les progrès réalisés, mais relève que la convergence des systèmes d'information entre l'EPE et ses établissements-composantes demeure inachevée et recommande d'accélérer cette convergence tout en finalisant une stratégie numérique pleinement opérationnelle. Cette priorité est d'autant plus importante que le numérique ne peut plus être abordé comme un domaine sectoriel relevant seulement des infrastructures ou des systèmes d'information. Il constitue désormais un enjeu transversal de transformation de l'ensemble des missions universitaires. Le futur schéma directeur du numérique, en cours de finalisation, permettra de définir une trajectoire claire pour ce qui constitue une des priorités structurantes du prochain projet d'établissement, portée par une vice-présidence dédiée : l'UCA considère la stratégie numérique, non comme une politique supplémentaire venant s'ajouter aux autres, mais bien comme un levier commun de transformation, de simplification et de qualité du service rendu.

Si l'UCA partage ainsi la grande majorité des analyses et recommandations effectuées par le comité, elle souhaite en revanche discuter les appréciations relatives à la vie étudiante ainsi qu'au pilotage par la donnée de l'offre de formation. Elle est en plein accord avec l'objectif général consistant à poursuivre la convergence des politiques conduites au sein du futur Grand Établissement, notamment en ce qui concerne l'articulation avec les établissements-composantes, les modalités d'intervention de la CVEC et du FSDIE ou la reconnaissance des associations étudiantes. Le caractère multisite de l'UCA et la diversité statutaire de ses établissements-composantes rendent nécessaire un travail permanent de coordination. En revanche, la caractérisation d'une politique de vie étudiante « encore insuffisamment harmonisée », d'une équité territoriale « imparfaitement garantie » et d'une vie démocratique étudiante fragile nous paraît devoir être replacée dans la dynamique effective de la période évaluée.

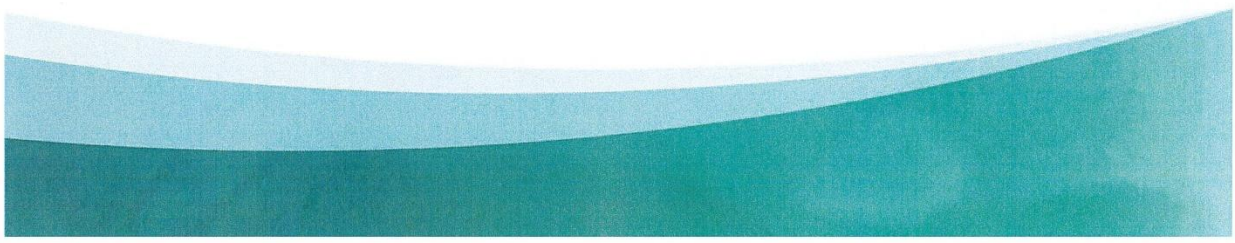
En effet, le Schéma directeur de la vie étudiante 2022-2026 ne constitue ainsi pas seulement un document d'orientation. Il repose sur une gouvernance, des outils de suivi et des moyens dédiés. Le projet d'établissement avait d'ailleurs explicitement défini une politique de vie de campus orientée vers la réussite et l'attractivité, fondée sur une offre diversifiée de services pour l'ensemble des campus, la santé étudiante, la reconnaissance de l'engagement et le développement d'une politique inclusive.

Les principaux objectifs, mesurés par des indicateurs tangibles cités dans notre rapport d'auto-évaluation, ont été remplis au cours de la période écoulée : notre Service de santé étudiante est désormais implanté sur l'ensemble des campus et coordonne un réseau de 8 espaces de santé (dont 3 sur la métropole clermontoise et 5 sur les campus territoriaux) ; des moyens supplémentaires ont été dégagés pour structurer une offre sportive de qualité sur les campus de Montluçon, Aurillac et Moulins – ce qui s'est traduit par une augmentation significative de nombre de pratiquants encadrés par le SUAPS (à Moulins, le nombre de pratiquants SUAPS est passé de 38 en 2021 à 150 en 2024) ; le taux d'exécution du budget FSDIE projet a doublé sur la période, grâce notamment à la création d'un poste d'un chargé d'accompagnement des projets étudiants au sein de notre Direction de la vie étudiante.

Ces résultats nous invitent d'ailleurs à poursuivre nos efforts, dans le cadre d'un SDVE 2027-2031 qui est en cours d'élaboration. L'UCA considère donc que l'enjeu du prochain projet d'établissement sera moins de construire une politique de vie étudiante, qui existe désormais et dont les résultats commencent à être mesurables, que d'en poursuivre l'intégration en relations étroites avec ses différents protagonistes (au premier rang figure, bien évidemment, le CROUS Clermont Auvergne), d'en accroître encore la visibilité auprès des étudiants, de renforcer leur participation et de mieux coordonner certains dispositifs entre l'UCA et ses établissements-composantes.

Par ailleurs, l'UCA entend la recommandation du comité visant à conforter le pilotage par la donnée de l'offre de formation. Mais, dans ce domaine, la dynamique nous semble déjà largement engagée. Le comité constate lui-même que le pilotage de la soutenabilité repose désormais sur des indicateurs identifiés et partagés au sein d'un système d'information décisionnel déployé au printemps 2025, notamment en matière d'effectifs, d'insertion professionnelle et de ressources humaines, et relève le renforcement récent des fonctions de contrôle de gestion appliquées à la formation. La construction de l'offre de formation qui sera ouverte à partir de la rentrée 2027 relève pleinement d'un pilotage qui s'appuie sur le partage d'un nombre choisi de données stratégiques. Elle a ainsi intégré une réduction progressive du volume d'heures d'enseignement, correspondant à terme à près de 40 000 heures, dans le cadre d'une démarche concertée visant à mieux ajuster l'offre aux effectifs, au potentiel d'encadrement et aux ressources humaines disponibles. Cette évolution témoigne de la capacité de l'établissement à prendre des décisions structurantes sur son offre et à en organiser collectivement la mise en œuvre.

L'enjeu des prochaines années n'est donc pas de construire *ex nihilo* un pilotage de l'offre, mais plutôt d'accompagner davantage les responsables de formation dans l'utilisation des tableaux de bord partagés et de formaliser les critères d'ouverture, de transformation ou de fermeture des formations.



UNIVERSITÉ
Clermont
Auvergne

L'Université Clermont Auvergne remercie une nouvelle fois le comité HCERES pour son évaluation exigeante mais profondément encourageante. Les constats du comité confortent les choix structurants effectués depuis la création de l'EPE : une stratégie de site plus intégrée, un positionnement d'Université territoriale d'excellence désormais identifiable, une signature scientifique et sociétale distinctive, une organisation en instituts qui a démontré sa plus-value, un renforcement des partenariats académiques, scientifiques, territoriaux et socio-économiques, ainsi qu'une capacité accrue à mobiliser des ressources et à porter des projets structurants. Les recommandations du comité constituent ainsi moins une invitation à infléchir la trajectoire qu'à approfondir, formaliser et rendre pleinement opératoires les transformations engagées. Le projet d'établissement 2027-2031 et la mise en place du Grand Établissement fourniront le cadre de cette nouvelle étape.

L'UCA l'abordera avec la même méthode que celle qui a présidé à la réussite de l'expérimentation : une ambition stratégique clairement affirmée, une attention constante à la soutenabilité de ses choix, une gouvernance fondée sur la subsidiarité, la collégialité et le dialogue social et la volonté d'associer pleinement l'ensemble de la communauté universitaire et de ses partenaires à leur mise en œuvre.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma haute considération.

Monsieur Mathias BERNARD

UNIVERSITÉ Clermont Auvergne

Président de l'Université Clermont Auvergne

Les équipes du Hcéres ont accompagné cette évaluation :

- **Monsieur Philippe Thiard**, conseiller scientifique,
- **Monsieur Aubin Peaudeau**, chargé de projet.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Ce rapport d'évaluation correspond aux exigences de qualité et de rigueur du Hcéres.

Pour le Hcéres

Coralie Chevallier, Présidente



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