

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA SORTIE D'EXPÉRIMENTATION DE L'UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR

CAMPAGNE D'ÉVALUATION HORS VAGUE

Rapport publié le 31/01/2023

Au nom du comité d'experts¹ :

Rolf Tarrach, Président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

¹ Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8) ;

² Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13).

Sommaire

Présentation de l'établissement	4
Caractérisation de l'établissement	4
Contexte de l'évaluation.....	5
Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.....	6
Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental.....	7
1/ Une ambition clairement affirmée, mais un niveau d'intégration stratégique à renforcer	7
Une identité et une ambition communes, fondées par l'IdEX et dont l'EPE est la traduction institutionnelle effective.....	7
Une volonté d'intégration stratégique et fonctionnelle affirmée, mais difficile à apprécier	9
Les enjeux d'intégration actuels et futurs des établissements-composantes : des pistes d'amélioration à envisager rapidement pour un certain nombre d'entre eux.	10
2/ Une université décloisonnée, mais au prix d'une organisation complexe et d'un suivi peu formalisé	11
Le comité de pilotage : un organe crucial, très actif et influent au sein de l'EPE, mais dont le fonctionnement reste à clarifier	12
La création des EUR, point clé de la nouvelle organisation : un succès dont la structuration reste à consolider	13
Une création prometteuse de nouvelles directions, mais dont l'action demande à être confirmée	14
D'une politique de la communication à une politique de marque : un objectif de rayonnement de l'université à préciser et à faire aboutir.....	15
Un système d'information encore insuffisamment intégré malgré la mutualisation en cours des services informatiques.	15
3/ Une coordination budgétaire insuffisamment prospective et qui reste à construire	16
Un processus d'orientation budgétaire lacunaire et non conforme aux statuts.	16
Des dialogues de gestion en cours de stabilisation, qui contribuent à structurer le fonctionnement de l'EPE.	17
Une dimension prospective et un pilotage par les indicateurs à renforcer.....	18
Une volonté forte d'augmenter les ressources propres de l'établissement	18
Des embryons de démarche qualité, dont la culture n'est pas encore installée	19
4/ Une politique RH à structurer davantage en tenant compte de la diversité de statuts des établissements employeurs	20
Une coordination des ressources humaines esquissée, mais qui manque encore d'une feuille de route explicite à l'échelle de l'EPE et d'un travail plus concret sur le volet de la GPEEC.	20
Un climat social apaisé qui permettra assurément des avancées positives en matière de RH	21
Des zones d'ombre qui persistent : une structure des emplois atypique et une transformation de l'administration non aboutie, sources de fragilités.	21
Les résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental	23
1/ Une attractivité scientifique et une qualité de la vie étudiante clairement renforcées	23
Des résultats encore peu perceptibles concernant la place de l'établissement dans les classements, mais beaucoup plus tangibles quant à l'obtention de contrats européens.....	23
Une attractivité de l'établissement plus perceptible pour les chercheurs et enseignants-chercheurs que pour les étudiants.	24
Un EPE qui a su engager de nombreuses actions pour la société et dont la vie étudiante a été considérablement dynamisée au cours de l'expérimentation.....	25
2/ Trois objectifs singuliers prometteurs, mais dont la réalisation est inégalement avancée	25

Deux objectifs singuliers au déploiement déjà effectif : le renforcement du lien entre recherche et formation et la transdisciplinarité.....	25
Un objectif singulier qui n'est pas clairement défini : la contribution au développement du territoire et la question de l'impact territorial.....	26
1 / Conclusion	28
2/ Avis du comité.....	29
3/ Les recommandations	30
Liste des sigles.....	32
Observations du président de l'EPE	38
Organisation de l'évaluation	42

Présentation de l'établissement

Caractérisation de l'établissement

Université Côte d'Azur

- **Date de création** : 25 juillet 2019¹.
- **Regroupement** : Établissement public expérimental Université Côte d'Azur².
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire avec santé structurée en 22 composantes :
 - o 5 établissements-composantes qui conservent leur personnalité morale
 - Observatoire de la Côte d'Azur ;
 - Villa Arson ;
 - Centre international de recherche musicale (CIRM) – dissous par le ministère de la Culture en 2022 ;
 - Institut de formation en masso-kinésithérapie (IFMK) ;
 - École régionale d'acteurs de Cannes & Marseille.
 - Huit EUR : Arts et humanités (CREATES) ; Systèmes numériques pour l'humain (DS4H) ; Économie et management (ELMI) ; Écosystèmes des sciences de la santé (HEALTHY) ; Droit, science politique et management (LEXSOCIÉTÉ) ; Science du vivant et de la santé (LIFE) ; Sciences de la société et de l'environnement (ODYSEE) ; Sciences fondamentales et ingénierie (SPECTRUM).
 - Cinq composantes à statuts particuliers au sens des articles L. 713-4 à L. 713-9 du code de l'éducation : IAE (Institut d'administration des entreprises) ; Inspé (Institut national supérieur du professorat et de l'éducation) ; Institut universitaire de technologie ; Polytech ; Faculté de médecine ; Faculté d'odontologie.
 - Quatre composantes transversales : les instituts thématiques (Institut de la Paix et du Développement – IdPD) ; les instituts d'innovation et de partenariat (Institut méditerranéen de l'environnement du risque et du développement durable – IMREDD ; Institut Neuromod ; Arômes, parfums, cosmétiques – APC).
 - Un groupement de coopération sanitaire créé entre l'UCA, le CHU, le centre Antoine Lacassagne et la Fondation Lenal.
- **Nombre d'étudiants et évolution** : 33 537 étudiants en 2021-2022, + 3,4 % durant la période évaluée.
- **Répartition des effectifs étudiants**³ :
 - DUT-BUT : 6 % ;
 - Licence : 39 % ;
 - Licence professionnelle : 2 % ;
 - Master : 18 % ;
 - Formations d'ingénieurs : 3,5 % ;
 - Formations de santé : 18 % ;
 - Doctorat : 3,5 %
 - Diplômes d'établissement : 8 %
 - Autres formations : 2 %.
- **Établissement labellisé HRS4R.**
- **Nombre d'étudiants internationaux**⁴ : 3 976 soit 12 %.
- **Ressources humaines**⁵ : 1 546 enseignants, enseignants-chercheurs, dont 1121 titulaires (366 PR, 568 MCF, 199 enseignants 2nd degré) ; 1 485 Biatss, dont 710 titulaires.

¹ Décret n° 2019-785.

² Membres associés : Skema Business School, conservatoire à rayonnement régional de Nice (CRR), pôle national supérieur de danse Rosella Hightower (PNSD), École supérieure de réalisation audiovisuelle de Nice (ESRA); *Sustainable design school* (SDS); centre Antoine Lacassagne ; Organismes nationaux de recherche participant à la gouvernance : Centre national de la recherche scientifique (CNRS), institut national de recherche en informatique et en automatique (INRIA), institut national de la recherche agronomique (INRAe), institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), institut de recherche pour le développement (IRD).

³ Année universitaire 2021-2022. Source : Mesr, Tableau de bord, les étudiants et les formations (hors double-inscriptions CPGE).

⁴ Ibid.

⁵ Données 2020. Source : MESR, Fiche DGRH, Université Côte d'Azur. Hors établissements-composantes, l'UCA n'ayant pas transmis de données agrégées à l'échelle de l'établissement public expérimental.

- **Budget**⁶ : 278 M€ en 2021, dont 210 M€ de charges de personnel, 49 M€ de charges de fonctionnement décaissables et 20 M€ d'investissement.
- **Patrimoine immobilier** : 285 000 m² SHON⁷
- **Unités de recherche** : 43 laboratoires, dont 17 unités propres, 22 unités mixtes de recherche, 1 unité propre de recherche du CNRS, 3 unités de recherche en émergence, 6 fédérations de recherche (dont une mixte avec le CNRS, une MSHS⁸, 2 unités mixtes internationales et 4 laboratoires internationaux associés).
- **Production scientifique**⁹ : 2 226 publications annuelles en compte entier (moyenne 2016-2020), soit 2,4 % des publications nationales.
- **5 écoles doctorales** : ED sciences de la vie et de la santé ; ED sociétés, humanités, arts et lettres ; ED sciences et technologies de l'information et de la communication ; ED droit et sciences politiques, économiques et de gestion (DESPEG) ; ED sciences fondamentales et appliquées.
- **PIA** : 1 IdEX (Jedi) pour une dotation en capital non consommable de 500 M€ produisant 14 M€ par an de revenus, 4 Labex, 1 EUR (UCA *Digital systems for humans*), 1 NCU (écrit+), 1 PPR - 3IA, 1 SFRI, 1 IDÉES, 1 Equipex +.
- **Université européenne** : Ulysseus avec l'université de Séville, l'université de Gênes, l'université technique de Košice, MCI (*Management center Innsbruck*), l'université des sciences appliquées de *Haaga-Helia* en Finlande.

Le territoire

- **Population de la Région Provence Alpes-Côte d'Azur + Dynamique démographique** : 5,1 millions d'habitants au 1^{er} janvier 2019 avec une évolution de + 0,4 % par an (2013-2019)¹⁰
- **Une région académique constituée de deux académies** (l'académie de Nice et l'académie de Marseille) et de six départements (les Alpes-de-Haute-Provence, les Hautes-Alpes, les Alpes-Maritimes, les Bouches-du-Rhône, le Var et le Vaucluse).
- **Population étudiante**¹¹ : 176 758 étudiants inscrits en 2019-2020, répartis dans 21 sites d'enseignement supérieur, dont 10 sites ayant une ou plusieurs implantations d'établissements publics sous tutelle du MESR, parmi lesquels 4 universités (Avignon Université, Aix-Marseille Université, Université de Toulon, Université Côte d'Azur).
- **Production scientifique**¹² : 7,5 % des publications nationales en 2019 (4^e rang national) et 5,2 % des demandes nationales de brevets (tous domaines confondus) déposées à l'Office européen des brevets (5^e rang national).
- **Subventions régionales à l'ESR** : 29 M€ en 2022, dont 20 M€ d'investissement¹³.
- **Personnels relevant du MESR et de la recherche publique**¹⁴ : 5 938 personnels enseignants, enseignants-chercheurs et 6 557 personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss, soit 6,9 % de l'effectif national), 8 838 chercheurs publics (7 % de l'effectif national en 2018) dont 3 713 personnels universitaires.

Contexte de l'évaluation

La présente évaluation a été menée à la suite de la demande que l'université Côte d'Azur a adressée au ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche (MESR) le 30 juin 2022, afin de sortir de l'expérimentation. L'ordonnance du 12 décembre 2018 dispose en effet, dans son article 20, qu'à compter de la deuxième année suivant l'entrée en vigueur de leurs statuts, les établissements créés ou modifiés dans le cadre de l'ordonnance peuvent demander au ministre chargé de l'enseignement supérieur qu'il soit procédé à leur évaluation afin de sortir du régime expérimental avant le terme de la période de dix ans prévue par la

⁶ DataESR, Indicateurs financiers des opérateurs de l'enseignement supérieur français, MESR, d'après les comptes financiers 2021. Données hors établissements-composantes, l'UCA n'ayant pas transmis de données agrégées à l'échelle de l'établissement public expérimental.

⁷ Hors établissements-composantes, mais en intégrant l'observatoire de Côte d'Azur. Source : UCA, indicateurs contractuels 2018-2022.

⁸ Maison des sciences de l'homme et de la société.

⁹ OST, le profil scientifique de l'Université de Côte d'Azur, rapport d'indicateurs 2016-2020 : version provisoire, juillet 2022. Les publications sont comptabilisées en compte entier.

¹⁰ Insee, L'essentiel sur... Provence-Alpes-Côte d'Azur – <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4482470>

¹¹ MESR, Atlas régional des effectifs étudiants 2019-2020.

¹² STRATER Provence-Alpes-Côte-d'Azur, 2022.

¹³ AEF, Dépêche n° 668601, 4 mars 2022.

¹⁴ Strater Provence-Alpes-Côte-d'Azur, 2022.

loi. L'ordonnance précise également que cette évaluation est confiée au Hcéres, qui rend son rapport dans un délai de six mois à compter de la demande formulée par l'autorité exécutive de l'établissement.

En date du 19 juillet 2022, la ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche a adressé au président du Hcéres un courrier lui demandant de bien vouloir procéder à l'évaluation de sortie d'expérimentation et de tenir compte, plus particulièrement, des éléments d'appréciation suivants :

- Degré suffisant d'intégration stratégique et d'exercice effectif de ses missions par l'établissement et ses composantes.
- Efficacité de la gouvernance et absence de dysfonctionnements.
- Capacité de pilotage stratégique, opérationnel et de suivi.
- Obtention de résultats substantiels en recherche, formation, rayonnement international, vie étudiante et de campus, valorisation, diffusion de la culture scientifique.

En outre, relativement aux évolutions de statuts envisagées par l'université Côte d'Azur, le courrier de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche a exprimé le souhait de disposer d'une appréciation sur les points suivants :

- Changement de périmètre de l'établissement (transformation de l'institut de formation en masso-kinésithérapie, actuellement établissement-composante, en composante interne de l'université et évolution du pôle national supérieur de danse Rosella Hightower, actuellement établissement associé, en un établissement-composante).
- Repositionnement du comité de pilotage sur des missions uniquement stratégiques afin d'alléger le processus décisionnel.

Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

L'établissement a rédigé un rapport d'autoévaluation (RAE) déposé le 15 juin 2022 et structuré en deux volets. Le premier volet concerne la sortie d'expérimentation et aborde deux domaines d'évaluation (domaine 1 : pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental ; domaine 2 : résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental). Le second volet porte quant à lui sur deux autres domaines (politique de la recherche et politique de la formation) qui donneront lieu à une évaluation au printemps 2023, dans le cadre du processus d'évaluation intégrée des établissements.

En amont de l'évaluation, dans le cadre de l'évaluation intégrée des établissements, l'UCA a transmis au Hcéres une demande de modulation du référentiel d'évaluation portant sur 5 focus souhaités dans le cadre du processus évaluatif :

- Évaluation de l'efficacité de la gouvernance et du pilotage de l'EPE, en particulier de la mise en œuvre du principe de subsidiarité avec les établissements-composantes et de la coordination avec les composantes et les établissements associés.
- Évaluation de la transdisciplinarité en tant que dynamique portée par des entités innovantes modulaires.
- Évaluation de la politique territoriale spécifique de l'EPE.
- Évaluation de la stratégie internationale et d'Ulysseus.
- Évaluation de l'impact de la stratégie de communication interne et externe de l'EPE.

Cette demande a été transmise au comité dans le cadre de cette évaluation.

La visite de l'établissement a eu lieu les 27 et 28 septembre 2022. 35 entretiens ont été réalisés dans le cadre de cette visite.

Le comité d'évaluation estime que le dossier d'autoévaluation transmis par l'établissement lui a permis de disposer des informations nécessaires à la bonne compréhension de ses ambitions et des moyens qui lui permettent de les mettre en œuvre. Cependant, il estime que le RAE ne reflète pas vraiment une dynamique collective, son partage au sein de l'établissement ayant été insuffisant. En effet, il n'a pas fait l'objet d'une validation par les instances et n'a pas non plus été présenté ni diffusé au sein de l'établissement. Il est

dommage que l'UCA n'ait pas profité de l'occasion qui lui était offerte, dans le cadre de cette demande de sortie de l'expérimentation, pour s'adresser à l'ensemble de la communauté de l'établissement¹⁵.

Par ailleurs, le 18 juillet 2022, le Hcéres a demandé à l'établissement de fournir un certain nombre de documents complémentaires qui correspondaient :

- à certaines pièces à fournir obligatoirement avec le dossier d'auto-évaluation (comptes financiers, lettres d'orientation budgétaire, dossier IdEX), comme spécifié dans la composition du dossier d'autoévaluation des établissements ;
- à certains documents liés aux modulations du référentiel d'évaluation pour les EPE, telles qu'elles sont précisées dans le document « repères pour l'autoévaluation » (contribution des établissements-composantes à la stratégie de l'établissement expérimental) ;
- à certaines informations factuelles non détaillées dans les annexes initialement fournies avec le RAE et dont le comité d'évaluation a estimé qu'elles lui étaient nécessaires.

Malgré les nombreuses informations qu'apporte le RAE, le comité regrette que les analyses développées dans ce RAE reprennent simplement le texte des statuts¹⁶ ou fournissent des explications qui renvoient aux intentions à venir de l'établissement, sans mettre en avant, de manière systématique, les réalisations qui ont été effectuées depuis deux ans, ni les raisonnements évaluatifs qui les fondent¹⁷. De surcroît, l'autoévaluation fait état, sans vraiment les examiner avec exigence, des difficultés ou des dysfonctionnements auxquels l'EPE doit à présent remédier¹⁸.

Ce regard que l'établissement porte sur lui-même manque ainsi d'analyses argumentées qui lui seraient pourtant utiles voire nécessaires dans la perspective d'élaborer des pistes d'évolution et de prévoir les moyens de les mettre en œuvre.

Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental

1/ Une ambition clairement affirmée, mais un niveau d'intégration stratégique à renforcer

Référence 1. « L'établissement public expérimental déploie une stratégie clairement définie, articulée à son positionnement et révélatrice d'un fort degré d'intégration institutionnelle des entités qui le composent. »

Une identité et une ambition communes, fondées par l'IdEX et dont l'EPE est la traduction institutionnelle effective

Depuis 2015, le périmètre, les stratégies, les références et les objectifs de ce qu'est aujourd'hui l'UCA ont connu d'importantes évolutions. Cette période, marquée par de profondes transformations dans la structuration institutionnelle locale de l'enseignement supérieur, a commencé avec la création de la ComUE UCA et s'est terminée par la pérennisation de l'IdEX Jedi en 2021, initiative d'excellence labellisée en 2016 et dotée d'un capital non consommable de 500 M€ produisant 14 M€ par an de revenus. Entre ces deux dates, la création en juillet 2019 de l'EPE UCA, intégrant notamment cinq établissements-composantes ayant conservé leur personnalité morale et juridique¹⁹, a constitué un moment tout à fait essentiel de cette structuration. En

¹⁵ Parmi les documents figurant dans le dossier d'autoévaluation seule « la stratégie 2021-2025 » a été diffusée à l'ensemble de la communauté.

¹⁶ RAE, p. 8, par exemple, au sujet des instances de gouvernance.

¹⁷ RAE, p. 17 et suivantes, par exemple sur la gestion des ressources humaines.

¹⁸ Sur ce point, le RAE évoque essentiellement la faiblesse, que le comité a constaté, de l'administration : *turn over* et difficultés à pourvoir certains postes. (p. 11).

¹⁹ Pour rappel, il s'agit de cinq établissements dont un établissement du domaine de la santé : l'institut de formation en masso-kinésithérapie, association loi 1901 ; un établissement du domaine des sciences de l'univers : l'observatoire de la Côte d'Azur (OCA), établissement public à caractère administratif (EPA) ; trois établissements du domaine de la culture : la Villa Arson, EPA sous tutelle du ministère de la culture, le

dotant le projet scientifique porté par l'IdEX d'un cadre d'action adapté, ce moment particulier et les étapes qui l'ont précédé peuvent être vus comme les jalons d'une seule et même ambition : devenir une université de recherche au positionnement spécifique dans le paysage des universités françaises membres d'Udice²⁰. Dans le contexte d'enchaînement de la pérennisation de l'IdEX et de la création de l'établissement expérimental, il paraît quasi impossible du point de vue du comité, de différencier les évolutions liées à la structuration institutionnelle de l'UCA dans le cadre de l'EPE d'une part, ou à l'effet mobilisateur de l'IdEX d'autre part.

La spécificité du positionnement de l'université est déjà exprimée dans le projet Jedi : ce dernier est présenté comme « un catalyseur qui transformera l'UCA et son territoire » en « [repensant] en profondeur les relations qui existent entre les partenaires »²¹. Cette spécificité se retrouve dans le projet stratégique 2021-2025, « accompagnement, ambition, avenir » sous une forme plus précise liant recherche intensive, formations d'excellence, ancrage territorial fort et rayonnement international »²². Si ce positionnement stratégique ambitieux est encore loin, du point de vue du comité, d'être vraiment concrétisé, il s'appuie sur des marqueurs identitaires²³, déjà déployés dans le projet Jedi, qui constituent des orientations concrètes que l'EPE a pu déployer de façon tangible (cf. *infra*, références 5 et 6 pour des analyses plus détaillées). Il s'agit ainsi du développement de la recherche transdisciplinaire, nécessaire à l'innovation et au soutien de la qualité de la formation, que l'on peut illustrer par la labellisation, au sein de l'UCA, d'un des quatre instituts interdisciplinaires d'intelligence artificielle (3IA) français. Il s'agit également du développement de la subsidiarité avec les établissements-composantes dans le champ des sciences de la terre et de l'univers et dans celui des arts, qui se traduit notamment par le portage de la politique culturelle de l'université par la Villa Arson (dispositif UCArts) et par la contribution de l'Observatoire de la Côte d'Azur (OCA), à la politique scientifique dans le champ des sciences de l'univers perceptible dans le rôle confié à son conseil scientifique sur le cœur thématique de ce domaine²⁴. Il s'agit encore du portage de grands projets internationaux en lien avec les thématiques de l'UCA et les objectifs de développement durable de l'ONU, ce que l'on retrouve dans le rôle que joue l'université dans l'alliance européenne Ulysseus, au sein de laquelle elle a la responsabilité de créer un pôle de recherche et d'innovation sur le thème « vieillissement et bien-être »²⁵. Il s'agit enfin de l'enrichissement de l'expérience étudiante grâce à un programme ambitieux d'offres de services culturels (UCArts), sportifs, d'engagement social et écologique (centre de l'engagement étudiant), dont la concrétisation est déjà effective. D'autres orientations, telles que la mise en place des formations aux standards internationaux dans tous les domaines sont quant à elles beaucoup moins avancées.

En revanche, sur le fond même de l'ambition stratégique de l'université, à savoir l'articulation dynamique entre ancrage territorial et déploiement à l'international de ses activités, **le comité estime qu'atteindre une reconnaissance internationale du fait de contribuer à la résolution des grands défis locaux n'a rien d'évident. La voie proposée consistant à utiliser cette activité locale de recherche et de formation comme vecteur de rayonnement international nécessitera de faire de cette articulation entre les deux dimensions, internationale**

centre international de recherche musicale (CIRM), association labellisée centre national de création musicale par le ministère de la culture mais dont la dissolution est annoncée par ce même ministère pour la fin 2022, l'école régionale d'acteurs de Cannes et Marseille, association loi 1901. À ces établissements membres de l'EPE, s'ajoute un établissement associé du domaine du management : Skema business School, association loi 1901.

²⁰ Udice est une association formée le 16 juin 2020 et regroupant dix grandes universités françaises de recherche : Sorbonne Université, l'université Paris-Cité, l'université Paris-Saclay, l'université Paris Sciences et Lettres (PSL), Aix-Marseille Université, l'université Claude Bernard Lyon 1, l'université Côte d'Azur, l'université de Bordeaux, l'université de Strasbourg et l'université Grenoble-Alpes.

²¹ UCA, Projet UCA Jedi. Projet amendé, p. 38.

²² « Université Côte d'Azur est une Université intensive en recherche portant des formations d'excellence dans les secteurs innovants piliers de la croissance territoriale, visant un rayonnement international ». Plan stratégique 2021-2025, p. 9.

²³ Ceux-ci sont au nombre de 6 dans le plan stratégique 2021-2025, p. 9.

²⁴ OCA, document d'autoévaluation de l'OSU, annexe 21 du dossier d'autoévaluation de l'établissement. À ce propos, le protocole d'accord en préparation entre l'UCA et l'OCA précise : « la stratégie scientifique du site dans le domaine des Sciences de la Terre et de l'Univers (STU) s'appuie sur le conseil scientifique de l'observatoire de la Côte d'Azur. Le cœur thématique du domaine STU correspond aux sections 34, 35, 36 du CNU, aux sections 17,18 du CoNRS, aux sections astronomie, terre interne et surfaces continentales, océan, atmosphère du CNAP et aux sections CSS1 et CSS5 de l'IRD. La stratégie scientifique des autres secteurs (physique, chimie, matériaux, HPC – calcul haute performance –, IA, instrumentation, SHS, etc..) en interaction avec le cœur thématique du domaine STU s'appuie sur l'expertise des conseils des instances d'UCA en lien avec le conseil scientifique de l'OCA ».

²⁵ RAE, p. 41.

et locale, de la stratégie de l'UCA une réalité tangible de tous les projets structurants de l'université susceptibles de porter un tel positionnement.

La plupart sinon la totalité des personnes rencontrées²⁶ lors de la visite témoignent d'une adhésion à cette ambition stratégique spécifique qu'elles font bien remonter à l'IdEX. La dynamique impulsée a favorisé le développement de la transversalité au sein de l'établissement, à travers de nombreux groupes de travail, et le déploiement concret de la stratégie dans le cadre d'un pilotage en mode projet. **Le comité recommande de veiller au maintien de l'adhésion de la communauté par une action de conduite du changement qui prévienne les effets de lassitude liés à ces transformations, que les entretiens ont mis en évidence.**

Une volonté d'intégration stratégique et fonctionnelle affirmée, mais difficile à apprécier

Si le déploiement de l'ambition stratégique que porte l'EPE dans le prolongement de l'IdEX est bien un fait tangible, le comité est plus réservé quant à l'existence d'un fort degré d'intégration institutionnelle des entités (composantes universitaires et établissements-composantes) qui constituent l'EPE. Si par « fort » on entend une intégration au plus haut niveau, le comité ne peut qu'exprimer des doutes. En revanche, si on tient compte de l'histoire de ces entités, de leurs différences de notoriété, de la volonté de plusieurs d'entre elles de conserver un fort degré d'autonomie du fait de leurs missions ou des recommandations pouvant être faites aux tutelles par le conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistiques et culturels (CNESERAC)²⁷, du souhait parfois exprimé de garder la possibilité – au moins pendant un certain temps – d'interrompre le processus d'intégration, le comité admet que l'intégration atteinte est suffisante, bien qu'elle puisse et doive encore être développée à l'avenir, en temps utile. Lors des entretiens, la phrase « nous travaillons au rythme optimal d'intégration » a été utilisée et cette affirmation recoupe l'appréciation du comité sur le processus d'intégration et son rythme de déploiement. En effet, pour le comité d'évaluation, les liens tissés entre les différentes entités traduisent l'existence d'une coordination territoriale renforcée, dans le prolongement du travail engagé antérieurement par la ComUE, mais cette coordination n'est pas encore pleinement intégrative dans la mesure où elle se construit essentiellement sur un mode informel ou par groupes de projets. **Si l'ambition intégrative qui est celle de l'EPE est en cours de concrétisation, elle ne se traduit donc pas encore par une intégration pleine et effective des entités qui composent l'établissement. Le comité recommande de veiller à l'affirmation d'une ambition plus marquée dans ce domaine.**

Ainsi, « l'optimum intégratif » repose avant tout sur quelques mutualisations (par exemple, la cellule de valorisation du patrimoine commune à l'université et à ses établissements-composantes²⁸) et sur l'exploitation de synergies nouvelles ou existantes (par exemple, autour de la stratégie sciences de la terre et de l'univers portée par l'OCA ou de la politique culturelle portée par la Villa Arson, évoquées précédemment). Comme le niveau d'intégration des différentes composantes (entités internes, entités dérogatoires, composantes transversales, établissements-composantes, établissements-associés) est d'une grande hétérogénéité, la coordination est aussi loin d'être partout homogène : mise en commun, échange d'informations, prise de décisions communes, modalités de communication externe, signature communes des publications²⁹ sont des traductions parmi d'autres de cette coordination, mais celles-ci sont très variables d'une entité à l'autre. Le prix à payer est une certaine complexité organisationnelle, dont le comité estime qu'elle ne devra pas persister trop longtemps, bien qu'elle représente le meilleur que l'UCA ait pu faire à ce stade de structuration. **Le comité recommande d'aller vers une simplification et une rationalisation des modes de fonctionnement, avec, au moins dans un premier temps, une systématisation des protocoles de fonctionnement entre l'université et ses établissements-composantes, au-delà des accords de subsidiarité en préparation et non encore signés avec l'OCA et la Villa Arson³⁰ au moment de la visite du comité, afin de traduire dans les faits**

²⁶ Hormis une part des élus des comités techniques et d'hygiène, sécurité et conditions de travail.

²⁷ Ainsi, la Villa Arson renvoie-t-elle régulièrement, pour rendre compte des limites de son intégration au sein de l'EPE, à l'avis du conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistiques et culturels (CNESERAC) du 28 mars 2019 (participation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et des structures de recherche relevant du ministère de la culture aux regroupements d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche) dont la préconisation n° 5 notamment recommande au ministère de la culture de « s'assurer de la préservation systématique de la personnalité morale de chaque établissement et structure de l'ESRC concerné ».

²⁸ RAE, p. 7.

²⁹ Sur ce point, voir référence 5.

³⁰ S'agissant des conventions avec les organismes nationaux de recherche, elles ont été signées en 2020 et 2021 avec le CNRS, l'Inraé, l'IRD et l'Inria dont le centre local est devenu « centre Inria Université Côte d'Azur ». La convention avec l'Inserm est en cours de finalisation (RAE, p. 5).

les délégations de compétences existantes ou projetées (telles que celles-ci sont prévues aux articles 24 et 25 des statuts)³¹.

Les enjeux d'intégration actuels et futurs des établissements-composantes : des pistes d'amélioration à envisager rapidement pour un certain nombre d'entre eux.

L'état actuel d'intégration de certains établissements-composantes et l'évolution prochaine du degré d'intégration de certains d'entre eux ou de certains des associés sont un enjeu majeur qui, du point de vue du comité, devra être pris en compte par l'université à très court terme.

En premier lieu, le comité a clairement constaté que l'intégration de l'OCA au sein de l'EPE est en bonne voie. Cette intégration concerne en premier lieu le domaine de la recherche, avec trois avancées significatives : un rôle accru donné au conseil scientifique de l'OCA dans la politique de la recherche du cœur des STU ; trois laboratoires en cotutelle entre le CNRS, l'UCA et l'OCA – dont un avec l'IRD – ; des chercheurs et enseignants-chercheurs ayant des habitudes de travail communes et qui pourront s'impliquer davantage dans la formation par l'intermédiaire des EUR. De l'avis du comité, ce sont là des jalons importants dans l'intégration de l'OCA à l'EPE. Cette intégration est également perceptible dans l'organisation du travail administratif et financier, en raison notamment du passage en cours de l'observatoire aux responsabilités et compétences élargies.

Les connexions entre les établissements-composantes issus du monde de la culture qui participent à l'établissement expérimental sont quant à elles denses et le fonctionnement est clairement fondé sur des groupes de projets, ce qui crée une forte adhésion et une dynamique. Toutefois, **la question se pose de la perpétuation de ces connexions, qui ne sont pas formalisées, mais reposent essentiellement sur la bonne volonté des personnes. Le comité invite donc l'établissement à structurer de manière plus formelle le collège des écoles d'arts de l'établissement.** Ce dernier, mis en avant par le RAE³², en est encore à un stade virtuel du point de vue du comité. Dans un souci de clarification stratégique, sa formalisation selon des modalités à définir est souhaitable à court terme. Un autre point sensible est celui de la coexistence entre l'appartenance à l'établissement expérimental et le respect des identités des établissements artistiques intégrés ou associés à l'EPE. Compte tenu du fait que les identités diverses au sein de l'EPE restent encore non clarifiées, les modalités selon lesquelles ces établissements affirment leur propre identité par rapport à celle de l'établissement expérimental mériteraient d'être précisées.

S'agissant plus particulièrement de la Villa Arson, l'expérimentation a d'ores et déjà permis de renforcer l'ancrage territorial de l'établissement, son entrée dans l'UCA en tant que composante de l'université lui ayant permis d'obtenir une reconnaissance locale plus forte auprès des collectivités territoriales. Le portage du dispositif UCArts a notamment contribué à ouvrir pleinement la Villa Arson en direction de la ville et à lui conférer un statut d'acteur local désormais bien identifié. Un autre point de synergie réside dans la recherche et dans la formation doctorale, celle-ci étant désormais plus facilement accessible aux étudiants de l'école. Toutefois, les réalisations en la matière sont encore balbutiantes, qu'il s'agisse du doctorat en recherche-création (dont les effectifs attendus seront de 2 ou 3 par an) ou bien de l'institut fédératif de recherche dans le champ de la création artistique que la Villa Arson envisage de porter à l'échelle de l'EPE (en lieu et place d'un laboratoire de recherche interne aujourd'hui inexistant). **Le comité recommande donc à l'UCA et à la Villa Arson de se saisir pleinement de ces questions relatives à la recherche-création (mise en place d'un institut de recherche fédératif et développement du doctorat de recherche-création en art, mentionnés dans le protocole d'accord entre l'UCA et la Villa Arson), de manière à engager une dynamique plus affirmée dans ce domaine. Celle-ci gagnerait à avoir pour objectif de conforter la place et le rôle des écoles d'art et de design au sein de l'UCA et de structurer le collège des écoles d'arts** évoqué précédemment.

Des évolutions statutaires sont actuellement envisagées par l'EPE à la faveur de la sortie d'expérimentation. Elles concernent d'une part la transformation de l'Institut de formation en masso-kinésithérapie (IMFK) en composante interne (actuellement établissement-composante) et, d'autre part, l'évolution du pôle national supérieur de danse (actuellement établissement associé) en tant qu'établissement-composante.

³¹ Le protocole d'accord entre l'UCA et la Villa Arson a été votée en CA au mois de décembre 2022. L'OCA étant encore engagé au mois de janvier 2023 dans un changement de statut pour passer d'EPA à EPSCP, la convention avec l'UCA ne sera votée qu'après validation des statuts de l'OCA.

³² RAE, p. 7.

Concernant le pôle national supérieur de danse³³, son arrivée en tant qu'établissement-composante est largement encouragée par le ministère de la Culture et elle l'est également par le président de l'EPE. L'un comme l'autre estiment que la réputation de cette institution renforcerait le volet artistique de l'université, tandis que le pôle national de danse bénéficierait en retour des avantages que lui apporterait l'EPE. Parmi eux, figure la possibilité de délivrer un diplôme de licence aux étudiants du pôle, qui pourraient ainsi obtenir une double diplomation. Les informations relatives à cette perspective d'évolution dont a disposé le comité ont été assez parcellaires. En l'absence de données relatives aux statuts, au règlement intérieur, à la situation budgétaire et financière, aux ressources humaines et à la situation immobilière du pôle, il lui est difficile de dire – ce qu'il regrette – si les questions d'organisation, de gestion et de pilotage du pôle, dans la perspective d'une articulation plus étroite à l'UCA, seront aisément réglées. Le sujet de l'adossement des formations dispensées par l'établissement à celles de l'université (en dehors d'un DU danse, santé et vieillissement, déjà mis en place), notamment en vue de la double-diplomation, n'est pas non plus très abouti, même si l'UCA dispose déjà d'un cursus complet (licence arts du spectacle et master arts) ouvrant des perspectives intéressantes³⁴. Par ailleurs, le comité a bien pris note que le cursus pour les élèves du pôle national supérieur de danse s'étale sur une période longue qui débute dès l'âge de 11 ans, avec une formation professionnelle de danseur centrée sur les trois dernières années du cursus, incluant la classe de terminale. Cette particularité doit faire l'objet d'une analyse précise dans la perspective de la délivrance du diplôme national supérieur professionnel de danseur (DNSPD) et de son inscription dans un cadre universitaire, en raison du chevauchement entre formation scolaire et formation supérieure et parce que ce cadre de diplomation ne permet pas, en outre, de délivrer un diplôme à bac + 3.

Ces différents points conduisent le comité à émettre des réserves sur la possibilité d'une intégration rapide du PNSD en tant qu'établissement-composante, les modalités précises d'intégration du pôle à l'EPE étant encore incertaines, bien que le comité comprenne l'intérêt pédagogique et culturel d'un tel projet. Le comité recommande donc d'établir une feuille de route clarifiant les étapes de cette intégration, de définir les dispositions statutaires, administratives et financières qui en découlent, et de fixer des priorités précises en matière de diplomation, afin de parvenir à une intégration réussie du pôle de danse à l'EPE.

S'agissant de l'IFMK³⁵, le projet d'évolution vers un statut de composante interne est plus avancé du fait d'un portage politique fort de la direction actuelle de l'institut. Ce projet s'inscrit pleinement dans l'universitarisation en cours des formations paramédicales et poursuit donc l'évolution déjà engagée dans cette direction. En outre, dans un contexte d'augmentation du nombre des étudiants, le principe d'adossement à des parcours de recherche pouvant accueillir des doctorants est désormais acquis, ce qui est de nature à renforcer cette inscription universitaire. Toutefois, les laboratoires de recherche potentiellement mobilisables autour de cette dynamique ne sont pas entièrement déterminés, même si des contacts ont déjà été pris avec l'EUR *Healthy* et même s'il existe, depuis 2019, une fédération de recherche « intervention en santé » qui regroupe l'ensemble des unités de recherche autour de cette thématique. **Le comité n'a pas non plus disposé d'une documentation ou d'informations appropriées pour apprécier la place qu'occupera l'IFMK au sein de l'organisation universitaire (articulation aux autres composantes du secteur de la santé, modalités propres de gouvernance). À cet égard, tout en émettant un avis favorable à la transformation de l'IFMK en composante interne, il recommande de définir rapidement ses futurs statuts.**

2/ Une université décroisée, mais au prix d'une organisation complexe et d'un suivi peu formalisé

³³ Le pôle, comme ses homologues nationaux, fait partie des établissements d'enseignement supérieur accrédités par le ministère de la Culture. Il délivre le diplôme national supérieur professionnel de danseur (DNSP) et le diplôme d'État de professeur de Danse (DE). Il accueille des élèves à partir de 11 ans. La formation professionnelle de danseur dure trois ans, étalée de la classe de terminale à deux ans après le baccalauréat.

³⁴ Le pôle a eu d'ailleurs par le passé des collaborations avec ce cursus, mais ces dernières ont été interrompues, ce qui a conduit à un rapprochement avec l'université de Toulon, dans le cadre d'un partenariat avec le parcours INTERMEDIA (Technologies dans les arts du spectacle) de la licence professionnelle techniques du son et de l'image.

³⁵ Il est porté par une association qui fait payer à ses étudiants des droits d'inscription, pris en charge en partie par la Région PACA et par la collectivité de Corse. Après une première année de formation de licence commune aux professions de santé, il propose un cursus de premier et deuxième cycles sur 4 années. Les taux de réussite au diplôme sont élevés et s'établissent à plus de 95 % (source : site internet de l'UCA).

Référence 2. « La gouvernance de l'établissement public expérimental s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie intégrative. »

La structuration de l'organigramme donne à voir un nombre très élevé de vice-présidents, ainsi que de nombreux comités décisionnels, directions, etc. Ce foisonnement témoigne de la volonté de partager la stratégie commune de l'établissement avec l'ensemble des partenaires. Ce point positif a été souligné plusieurs fois lors des entretiens. Il apparaît toutefois que cela fait également courir le risque pour la gouvernance d'une forte dilution.

Le comité de pilotage : un organe crucial, très actif et influent au sein de l'EPE, mais dont le fonctionnement reste à clarifier

L'établissement a mis en place une nouvelle instance de gouvernance pour remplacer le conseil des membres de la ComUE. Ainsi, à l'heure actuelle, c'est le comité de pilotage qui joue un rôle stratégique important en amont du CA, pour ce qui concerne les stratégies de formation, de recherche, d'innovation, de partenariats et de valorisation, et enfin de conservation, transmission et diffusion des savoirs vers la société et les entreprises. Il émet des avis sur les dossiers qui sont soumis au conseil d'administration³⁶ ou au conseil académique. Le nombre de ces avis étant relativement élevé, **l'université envisage une modification de ses statuts lui permettant de supprimer les avis préalables du comité de pilotage pour les sujets qui relèvent des pleines prérogatives du conseil d'administration (vote du budget, du règlement intérieur, dons et legs) ou du conseil académique (répartition des enveloppes des moyens alloués à la formation et à la recherche). Le comité estime que cette proposition, qui ne modifie pas substantiellement le rôle du comité de pilotage en matière d'orientation stratégique de l'établissement, va dans le sens de la simplification des circuits de décision et qu'elle contribue au renforcement de l'intégration stratégique et fonctionnelle de l'établissement en sériant plus précisément les niveaux de responsabilité des différentes instances. Il recommande donc à l'établissement de mettre en œuvre cette modification de statuts.**

Actuellement, des personnalités membres du comité de pilotage endossent une double fonction et sont à la fois VP de l'université et à la tête de composantes de l'établissement expérimental. C'est le cas du directeur de la Villa Arson, qui assume aussi la fonction de vice-président culture de l'université. Cette double représentation, qui constitue une force pour l'EPE en ce qu'elle traduit un apport effectif des établissements-composantes à la politique de l'établissement, paraît néanmoins fragile, car purement conjoncturelle ou contextuelle. Si le comité comprend l'intérêt de la plasticité de la composition des instances de gouvernance que l'UCA souhaite réactives, il estime néanmoins que la définition des rôles structurants au sein de l'établissement ne doit pas être une question de personne ou de contexte, mais reposer sur un cadre réglementaire clair comme le permettent les statuts. **Aussi, le comité recommande, lorsque certaines missions de l'établissement sont assumées par la direction d'un établissement-composante, qu'une délégation de compétences de l'EPE à cet établissement-composante dans la mesure où il est le mieux à même de l'assumer puisse être prise, conformément à l'article 24 des statuts.** Une telle délégation pourrait notamment concerner la mise en œuvre de la politique culturelle de l'université par la Villa Arson.

La création du comité de pilotage a été centrale pour l'EPE et a permis d'instaurer un « dialogue bienveillant », selon l'ensemble des acteurs rencontrés. Il est à noter que la configuration de ce comité de pilotage peut varier selon les sujets à traiter : comité de pilotage de site (bureau exécutif – président et vice-présidents statutaires de l'UCA, représentants des organismes, établissements composantes et collectivités territoriales, représentants des établissements associés) ; comité de pilotage d'établissement (bureau exécutif, représentants des composantes sans personnalité morale de l'établissement) ; comité de pilotage plénier (ensemble des instances).

Pour traduire de manière opérationnelle les orientations politiques du comité de pilotage, un comité de coopération opérationnel (CCO) a été institué. Il rassemble les parties prenantes internes au niveau administratif (DGS, secrétaires généraux, directeurs fonctionnels) afin d'exécuter la stratégie du site, ainsi que

³⁶ Ce comité de pilotage (CP) est constitué de membres permanents (président et VP statutaires de l'université) et d'autres membres qui sont, selon les sujets à traiter, soit des membres internes de l'université (CP d'établissement) soit des membres des établissements associés à l'entité expérimentale (CP de site), soit les deux (CP plénier).

les actions définies et validées en comité de pilotage - de site³⁷. Les réunions du CCO sont régulières – tous les mois d'après les entretiens – et permettent d'avancer dans la structuration des fonctions support de l'établissement (marchés, ressources humaines) à travers la mise en place de groupes de travail d'échelle variable selon qu'ils débordent ou non du périmètre universitaire de l'établissement. Si le partage d'information et l'esquisse de mutualisations ne font pas de doute à ce niveau, le suivi opérationnel n'est pas encore très abouti du point de vue du comité. Ainsi, les réunions du CCO donnent bien lieu à l'établissement de comptes rendus (annexe 5 du RAE), mais ces derniers ne sont pas réellement structurés sous forme de relevés de décisions. Par ailleurs, l'instauration d'indicateurs et de jalons qui permettraient de suivre la mise en œuvre opérationnelle des décisions du comité de pilotage fait encore défaut, **ce à quoi le comité recommande de remédier.**

Afin de rendre réellement opérationnel le CCO, le comité recommande de s'inspirer du document utilisé pour les comités techniques³⁸ et relatif aux décisions qui précisent la responsabilité des chantiers mis en œuvre, les délais dans lesquels ils doivent être réalisés, les modalités de comptes rendus, etc. En bref, un tel document de référence aisément partageable aurait le mérite de structurer les projets de mutualisation au sein de l'établissement qui doivent être pilotés par le CCO.

En outre, ni le rapport d'autoévaluation, ni les entretiens n'ont permis d'apprécier les marges de manœuvre du comité de pilotage ou les freins éventuels à son bon fonctionnement, en dehors de la demande de réduction de son périmètre de saisine évoquée précédemment. Les modalités d'adoption de ses avis sont celles du consensus³⁹ et, à défaut, les décisions sont prises à l'issue d'un vote demandé par au moins un quart des membres. Dans la mesure où il n'existe pas de comptes rendus des réunions du comité de pilotage, les modalités effectives de prise des décisions ne sont pas connues, pas plus que la manière dont les dossiers sont concrètement instruits et les priorités établies.

Dans la mesure où les logiques de fonctionnement du comité de pilotage et du comité de coopération opérationnel (CCO) paraissent encore assez peu formalisées, le comité d'évaluation recommande pour l'un comme pour l'autre la mise en place d'un suivi effectif des décisions prises, ce qui implique, au minimum, l'établissement de relevés de décisions.

La création des EUR, point clé de la nouvelle organisation : un succès dont la structuration reste à consolider

Les Écoles universitaires de recherche (EUR), pièces centrales de la stratégie de transformation de l'UCA, sont appréciées par la quasi-totalité des personnes que le comité a pu rencontrer. Ces composantes internes ont permis de dépasser le cloisonnement habituel des universités (organisation en silo) et de gérer de façon pluridisciplinaire et unifiée l'enseignement, la recherche et l'innovation. Leur mode de gouvernance est similaire à celui de l'établissement : un comité de pilotage composé de représentants d'entités internes ou externes⁴⁰, membres de droit, un conseil scientifique et pédagogique composé d'élus (personnels et étudiants), un directeur qui est nécessairement un chercheur. Par ce mode de structuration, l'UCA affirme clairement la continuité entre les domaines de la formation et de la recherche. Les EUR organisent les formations de second cycle en majeures et mineures, ce qui aurait été plus difficile sans leur rôle disruptif. Leur création a été bénéfique et efficace, en grande partie en raison de leur autonomie, qui leur a permis d'être proactives pour engager la création de nouvelles formations⁴¹. C'est dans les EUR que tous les laboratoires, les établissements-composantes, les composantes, les établissements associés et les partenaires de l'UCA coopèrent concrètement, co-investissent et participent à la gouvernance de la formation et de la recherche. Les entretiens conduits ont montré un grand enthousiasme de la part des différents partenaires, qu'ils soient académiques, économiques, culturels ou politiques.

³⁷ RAE, p. 8.

³⁸ Mention y est faite utilement du porteur de la thématique et des calendriers dans lesquels s'inscrivent les actions.

³⁹ Article 39 des statuts, décret 2019-785.

⁴⁰ Directeurs des laboratoires inclus dans le périmètre de l'EUR, directeurs des écoles doctorales et des départements disciplinaires concernés, représentants des UFR à statuts particuliers et des établissements-composantes concernés, partenaires locaux, représentants des portails de licence.

⁴¹ Les documents transmis par l'établissement évoquent 11 masters interdisciplinaires et 11 masters of science dispensés en anglais.

La mise en place de passerelles entre formations différentes semble avoir été possible grâce à l'EPE⁴². Néanmoins, peu d'informations ont pu être rassemblées sur ce sujet lors des entretiens.

La structuration induite par les EUR comme point d'articulation de très nombreuses entités internes ou externes est néanmoins complexe, avec de surcroît des représentations croisées dans plusieurs d'entre elles pour certains laboratoires, composantes ou établissements-composantes. Cette complexité est elle-même accentuée par une organisation en campus⁴³ qui se surimpose à l'organisation en EUR. Elle conduit ainsi à une certaine dispersion des compétences professionnelles sur les campus, que le niveau central peut juger parfois insuffisantes ou inégalement réparties⁴⁴. Le comité d'évaluation n'a pas disposé d'organigrammes qui montrent l'articulation entre les composantes et le niveau central. **Il recommande de ce fait à l'établissement de produire un document synthétique qui rende lisibles ces articulations et qui puisse faire l'objet d'une large diffusion interne et externe.**

Au-delà des services mutualisés qui préexistaient à la création de l'EPE, cette structuration qui articule, d'une part, espace de formation et de recherche, et d'autre part espace géographique et urbain, impose une mutualisation de services qui peut encore progresser. Le comité a apprécié la volonté de la direction générale des services de rationaliser les ressources, qui passe par un partage des services plus abouti et par une amélioration du niveau des prestations fournies aux usagers. Les débats dont rendent compte les procès-verbaux du comité technique, comme les propos tenus lors des entretiens, montrent les marges de progrès importantes qui existent encore. **Le travail de mutualisation effectué par l'UCA⁴⁵, s'il est louable, demeure assez classique et ne se différencie guère dans ses résultats de celui des organisations universitaires traditionnelles. Le comité recommande à l'établissement de poursuivre à moyen terme cette forme d'intégration en cherchant de nouvelles pistes originales, telles que des mutualisations au sein des fonctions soutien qui permettraient de réduire les coûts (en matière de communication ou d'achats, par exemple).**

Une création prometteuse de nouvelles directions, mais dont l'action demande à être confirmée

L'établissement a mis en place six nouvelles directions ou services : la direction de la communication et de la marque ; la direction des relations avec les entreprises ; la direction du pilotage et de la performance ; la direction du développement durable des sites ; la cellule de transformation ; le *project management office*.

Ces créations marquent la volonté de l'UCA d'aller de l'avant et de faire face aux problèmes rencontrés dans le cadre de sa structuration interne. Tandis que certaines de ces directions constituent des supports prometteurs pour le développement de la stratégie de l'établissement à l'égard de son environnement (communication, développement durable, relations avec les entreprises), d'autres sont censées compléter utilement le travail accompli par les directions existantes (contrôle de gestion, RH), en traitant des sujets spécifiques à l'établissement expérimental. Cependant, elles font courir le risque d'une redondance avec les services centraux déjà positionnés sur ces questions, qui peut induire une perte de compétences pour ces derniers.

Le travail mis en place par ces directions est très récent. Il est de ce fait difficile d'évaluer leur efficacité au regard de leur extrême jeunesse. Peu de dossiers ont été traités, les indicateurs de performance ne sont qu'embryonnaires et les informations sur la façon dont la cellule de transformation travaille sont assez générales.

⁴² Le RAE évoque notamment une mineure musique introduite dans l'offre de formation de niveau master.

⁴³ L'UCA est organisée en dix campus avec dix directions administratives de campus qui coordonnent un certain nombre de fonctions-support pour le compte des EUR qui y sont présentes.

⁴⁴ À titre d'exemple, le comité a compris que des référents métiers pouvaient être affectés soit sur campus ou soit dans l'EUR.

⁴⁵ Le RAE, page 16, liste les fonctions actuellement mutualisées : protection des données, cellule égalité et cellule violences sexistes et sexuelles (VSS), groupements de commandes avec certains établissements-composantes, sécurité, santé et hygiène au travail, centre de santé universitaire, UCA Sports, UCA Culture (UCArts), médecine du travail, services informatiques, entrepreneuriat (ICE), brevets / marques par le service de valorisation, valorisation du patrimoine remarquable du site.

D'une politique de la communication à une politique de marque : un objectif de rayonnement de l'université à préciser et à faire aboutir.

La stratégie de communication de l'UCA portée par la direction de la communication et de la marque repose sur des axes clairs, visés chaque année dans le cadre du dialogue de gestion interne⁴⁶. Son déploiement, qui s'appuie sur l'ensemble des moyens de communication mobilisables par une université⁴⁷, est effectif et se caractérise par un travail en réseau pertinent, compte tenu des objectifs visés. La direction de la communication participe directement aux actions menées à l'échelon territorial, national ou international au sein de plusieurs collectifs (Azur Pro Com, Udice, France Universités, Alliance U7+, Ulysseus), qui lui permettent de relayer ses messages.

La communication interne a également été structurée avec efficacité autour de plans d'actions qui ont notamment permis de refondre de manière complète et satisfaisante l'intranet de l'université et de créer de nouveaux supports qui facilitent le développement du sentiment d'appartenance à l'établissement (guide pratique des personnels, lettre bimestrielle à la communauté).

Pour approfondir ce sentiment d'appartenance à une même communauté universitaire, le document d'autoévaluation, ainsi que la présentation faite par le président lors de la visite, avancent l'idée que la construction d'une marque est nécessaire à l'identification de l'établissement, la notoriété du territoire azuréen constituant ici un atout que l'université cherche désormais à exploiter. Si le projet que porte cette politique de marque met bien en avant le territoire et la culture, les différents acteurs rencontrés lors des entretiens, en revanche, ne sont pas encore à même de préciser avec netteté et concision les facteurs identitaires constitutifs de cette marque et notamment les valeurs qui fédèreraient les parties prenantes internes au-delà de celles, très génériques, mises en avant dans le plan stratégique 2021-2025⁴⁸. En conséquence, il demeure encore compliqué de distinguer clairement quelle est l'identité du nouvel établissement portée par cette politique de marque et ce qui la différencierait d'autres établissements dans ce registre. **Le comité recommande donc à l'université de poursuivre la construction de sa politique de marque dans le sens d'une plus grande simplicité et spécificité du positionnement choisi. Il recommande également de préciser comment l'établissement envisage de s'appuyer sur cette politique de marque pour développer sa communication sur le plan international.**

Un système d'information encore insuffisamment intégré malgré la mutualisation en cours des services informatiques.

Le RAE évoque l'incapacité de l'établissement à produire des indicateurs métiers ou transversaux en raison de la non interopérabilité des applicatifs de gestion et de la qualité des données⁴⁹. Le comité constate le nombre important de besoins fondamentaux en application de gestion (PEGASE, ATS, SIROCCO⁵⁰) et estime effectivement qu'il s'agit là d'un chantier prioritaire qui permettra de soutenir la démarche visant à rationaliser, structurer et harmoniser la gestion interne, dans une perspective de pleine intégration à l'EPE des établissements-composantes. La vice-présidence en charge de l'informatique et la direction des systèmes d'information font avancer le sujet, mais le chemin est long. Récemment, des feuilles de route ont été mises en place qui égrènent les différents chantiers à mener (gestion des identités et des données, intégration LDAP⁵¹, ré-informatisation de la bibliothèque universitaire, sécurisation technique des mails, etc.), assortis des moyens nécessaires et des calendriers correspondants. Quatre recrutements ont eu lieu au sein de la DSI l'an dernier et deux nouveaux postes sont ouverts. Le budget afférent a largement augmenté depuis 2021. **À partir de ces éléments, le comité estime qu'à l'occasion de l'expérimentation, une première étape vers un schéma prévisionnel des systèmes d'information a bien été franchie et il recommande à l'établissement de poursuivre ce long et indispensable travail de structuration.**

⁴⁶ « Développer la marque Université Côte d'Azur au niveau territorial et international ; soutenir et coordonner les actions et évènements en lien avec nos axes stratégiques ; participer au rayonnement de la marque employeur » (RAE, p. 13).

⁴⁷ Site internet, nouveau logo et nouvelle charte graphique, newsletters à destination de diverses cibles, relations presse, réseaux sociaux.

⁴⁸ « Université Côte d'Azur poursuit sa mission d'enseignement et de recherche en mettant en pratique les valeurs suivantes : ambitieuse, exigeante, créative, responsable, engagée, accueillante, solidaire » - Plan stratégique 2021-2025, p. 8.

⁴⁹ RAE, p. 7.

⁵⁰ PEGASE est un logiciel utilisé en scolarité, ATS permet la gestion des recrutements et SIROCCO est un projet de SID communautaire soutenu par l'AMUE.

⁵¹ Le *Lightweight directory access protocol* (LDAP) est un protocole permettant l'interrogation et la modification des services d'annuaire, sujet essentiel dans la perspective d'intégration des établissements-composantes à l'établissement expérimental.

De l'avis du comité, les travaux menés dans le cadre de la mise en place d'un système d'information commun destiné à la gestion des étudiants, que ce soit pour le pilotage ou pour le déploiement des services offerts⁵² (carte d'étudiant, mêmes accès aux installations sportives, à la culture, aux bibliothèques, à la médecine préventive, etc.), sont une réussite.

Cependant, l'intégration demeure limitée à ce stade, l'objectif poursuivi relevant de la rationalisation et de la mise en commun de certains éléments qui fonctionnent efficacement (par exemple, la mutualisation des réseaux Renater en cours). La mise en œuvre d'un système d'information décisionnel (SID) d'établissement pour un pilotage d'ensemble réellement intégré reste en revanche encore largement à mettre en œuvre (cf. référence 3). **Le comité recommande donc à l'UCA d'implanter SIROCCO⁵³ (système d'information décisionnel communautaire) dans les plus brefs délais, si l'application lui paraît adaptée aux besoins qui sont les siens⁵⁴.**

3/ Une coordination budgétaire insuffisamment prospective et qui reste à construire

Référence 3. « L'établissement public expérimental pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle partagés, sur une programmation budgétaire intégrée et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

D'une manière générale, l'autoévaluation montre que l'UCA est consciente des travaux à mener et des pistes à explorer pour évoluer en matière de pilotage. Mais, dans le RAE, les réflexions sur l'efficacité sont souvent redondantes voire tautologiques, comme le montre l'exemple suivant : « pour garantir l'efficacité de ses actions, UCA doit affecter ses ressources et moyens le plus efficacement possible »⁵⁵. Ces réflexions, en vérité, ne semblent pas aller au-delà de la simplification des processus administratifs d'un côté, et de la mise en place de certaines nouvelles structures⁵⁶, de l'autre. Or, il n'est pas évident que ces dernières contribuent pleinement à renforcer l'efficacité, même si le *Project management office* (PMO)⁵⁷ semble avoir permis d'améliorer déjà la gestion des projets⁵⁸. Si, dans un tel cadre, la volonté d'avoir un seul interlocuteur est à saluer, sa concrétisation, en revanche, ne semble pas encore avoir abouti. **Aussi, le comité recommande de veiller à la bonne articulation du *project management office* avec les structures traditionnelles des services financiers, du contrôle de gestion et de la gestion RH.**

Un processus d'orientation budgétaire lacunaire et non conforme aux statuts.

Sur le plan budgétaire, domaine du pilotage dans lequel les projections pluriannuelles sont nécessaires, il n'a pas été fourni au comité d'évaluation d'autres documents que la délibération du conseil d'administration relative au débat d'orientations budgétaires de 2021⁵⁹. Le comité n'a donc pas eu accès à d'autres sources qui indiqueraient de quelle manière les établissements qui composent l'EPE sont associés au processus

⁵² Source : RAE.

⁵³ Les informations que l'établissement a prises auprès d'autres universités l'amènent à penser que SIROCCO répondra à ses besoins.

⁵⁴ Le comité suit en cela l'analyse de l'établissement dans son RAE, p. 14 : « La construction des indicateurs reste un processus fortement manuel, et le déploiement d'un Système d'Information décisionnel, avec des tableaux de bord mis à jour automatiquement et en temps réel doit être envisagé à moyen terme. ».

⁵⁵ RAE, p. 2.

⁵⁶ Direction de la communication et de la marque, direction des relations avec les entreprises, direction du pilotage et de la performance, direction du développement durable des sites, cellule de transformation, *project management office*.

⁵⁷ Le PMO a deux missions au sein de l'université : définir la méthodologie de gestion de tous les projets portés au sein de l'université, dans une logique de simplification et d'unification des processus, méthodes, interlocuteurs et outils ; coordonner les projets stratégiques de l'EPE pour assurer une réponse unique aux appels à projets (RAE, p. 10).

⁵⁸ La cellule PMO a été mise en place à la suite de l'obtention d'un financement sur AAP fin 2021.

⁵⁹ UCA, Délibération n° 2020.100 du conseil d'administration : délibération relative au débat d'orientations budgétaires 2021, 30 septembre 2020.

d'élaboration budgétaire, pourtant prévu par les statuts⁶⁰ – en dehors de la mention faite par le RAE d'une présentation du budget en comité de pilotage de site – et comment ils contribuent effectivement à son action dans ce domaine. **Il n'existe pas non plus de lettre d'orientation budgétaire, elle aussi prévue dans les statuts⁶¹, pour l'établissement expérimental comme pour chacune de ses composantes à personnalité morale et juridique⁶². Les statuts (article 28) précisent en effet que les établissements-composantes et associés soumettent leur budget au président de l'UCA pour vérification de sa compatibilité avec le projet commun de l'EPE⁶³. Sans ce document, cette vérification ne peut pas être menée. Or, c'est bien la situation dans laquelle se trouve l'UCA. Il y a là une lacune importante qu'il convient impérativement de combler du point de vue du comité.**

Autre absence de taille : celle du projet annuel de performance (PAPET) et du rapport annuel de performance (RAPET) de l'établissement, documents pourtant rendus obligatoires par la loi organique sur les lois de finances de 2001⁶⁴. Cette absence d'orientations budgétaires rend difficile pour toutes les composantes – que ces composantes soient internes, dérogatoires, ou à personnalité morale et juridique –, l'inscription claire dans une logique d'évolution et de mise en œuvre d'une stratégie d'établissement. **Le comité recommande donc à l'EPE de s'inscrire dans les plus brefs délais, y compris pour le PAPET 2023 et la LOB 2023, dans le respect des documents réglementaires attendus, de façon à fournir à ses partenaires un cadrage précis et formalisé qui précise les lignes directrices de leur action⁶⁵.**

Des dialogues de gestion en cours de stabilisation, qui contribuent à structurer le fonctionnement de l'EPE.

L'autoévaluation⁶⁶ décrit le processus et les sujets traités dans les dialogues de gestion avec toutes les entités composant l'UCA. Ce dialogue s'inscrit dans des échanges itératifs entre services centraux et composantes, fondés sur des données partagées, qui restent parfois à fiabiliser. Ces échanges permettent de faire le point sur l'existant et d'envisager des évolutions à deux ans, en matière financière, comme dans le domaine des formations ou de la recherche. Les protocoles de subsidiarité et de délégation de compétences en préparation avec les établissements-composantes, même si elles n'entrent pas dans des modalités opérationnelles, en font état. Ces dialogues ne sont pas aussi aboutis avec les organismes de recherche, mais les conventions passées avec eux insistent sur l'harmonisation et la cohérence à apporter dans les différents domaines du pilotage (moyens matériels et humains, immobilier). Le comité a disposé du recueil des documents rédigés en vue du dialogue de gestion avec les composantes mais il regrette de n'avoir pas disposé de documents de synthèse⁶⁷ relatifs aux résultats et aux choix que fait l'EPE à la suite de ces dialogues. **Il recommande expressément à l'EPE de produire des documents de synthèse consécutifs aux dialogues de gestion, qui permettent de rendre ses choix lisibles et de les partager.**

⁶⁰ Source : décret 2019-785.

⁶¹ *Idem*.

⁶² Pour l'OCA, la lettre d'orientation budgétaire est mentionnée page 9 de la convention de partenariat en cours de rédaction et elle figure dans le calendrier prévisionnel fourni en annexe de cette convention.

⁶³ Une procédure de sanction est également prévue : article 30 du décret 2019-785.

⁶⁴ Articles R. 719-55, R. 719-52 et R. 719-105 du code de l'éducation définissant la place du projet annuel de performance de l'établissement (PAPET) et de son suivi dans le régime financier applicable aux établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel.

⁶⁵ Article R719-55 du code de l'éducation : « « Le projet annuel de performances de l'établissement présente les objectifs poursuivis. Il comporte des indicateurs d'efficacité, d'efficacités et de qualité du service public de l'enseignement supérieur défini à l'article L. 123-3 et associés à ces objectifs. Ces indicateurs, qui sont établis en cohérence avec ceux des programmes ministériels dont les établissements relèvent, concourent à l'information du conseil d'administration et des responsables des programmes ministériels ainsi qu'au suivi du contrat pluriannuel d'établissement ».

Article R719-52 du code de l'éducation : «

Le budget agrégé de l'établissement, désigné ci-après par " budget ", est constitué du budget principal ainsi que, le cas échéant, du budget annexe du service d'activités industrielles et commerciales et d'un budget par fondation universitaire. Il comporte en annexe un projet annuel de performances et les documents et tableaux permettant le suivi des emplois, des engagements dont l'exécution est pluriannuelle ».

⁶⁶ RAE, p. 15.

⁶⁷ Le comité a pris connaissance du répertoire de la totalité des dialogues de gestion avec les composantes. Ce dernier permet de voir sur quels champs et à partir de quelles données les échanges se font entre composantes et niveau central. Le comité n'a pas disposé toutefois de documents qui rendraient visibles la synthèse qui est faite de ces demandes et les réponses produites par le niveau central de l'établissement.

Une dimension prospective et un pilotage par les indicateurs à renforcer.

L'EPE dispose d'éléments de suivi de sa politique, comme ceux que fournissent les dialogues de gestion, les indicateurs financiers⁶⁸ connus du DGS à intervalles réguliers ou le bilan social. L'établissement a participé au groupe de travail de l'AMUE sur la connaissance des coûts de formation et de recherche (PC2A), dont les travaux remontent à l'année universitaire 2019-2020, mais ne les a pas poursuivis les années suivantes. **Le comité regrette que l'EPE n'ait pas poursuivi ce type de travail**, malgré la charge que cela représente, pour s'assurer notamment des trajectoires à venir des EUR. Il a produit des éléments chiffrés qui ont servi de base au dialogue de gestion avec le ministère, mais l'autoévaluation ne fait pas mention de travaux prospectifs⁶⁹. Le comité n'a pas eu connaissance de tableaux de bord de la présidence, qui permettraient de suivre plusieurs domaines d'activité (finances, budget⁷⁰, RH, mais aussi étudiants, formations de tous ordres, projets de recherche, international, etc.). Il n'a pas disposé non plus de schémas directeurs en matière informatique, avec une cartographie du SI, ou dans le domaine de l'immobilier⁷¹. En matière de GPEEC, les travaux sont à peine engagés. **Le comité recommande à l'établissement de rattraper son retard en matière d'analyse prospective en se dotant de tableaux de bord décisionnels plus étoffés, ainsi que de schémas directeurs informatique, immobilier et RH qui articulent de manière efficace le périmètre universitaire et les établissements-composantes.**

Ni la robustesse actuellement limitée des applications de gestion informatiques⁷², ni la fiabilité imparfaite des bases de données⁷³ ne permettent d'envisager à court terme la mise en place de scénarios d'évolution des emplois, des formations, de la masse salariale, de façon fine et experte. L'absence prolongée de contrôleur de gestion du fait des difficultés à recruter, elles-mêmes liées à la concurrence des entreprises du secteur privé pour ce type d'emploi, ne peut pas être compensée par des cellules diverses et la création récente d'un pôle consacré au pilotage au sein de la DRH ne peut pas remplir la même fonction holistique. **Les capacités de pilotage de l'EPE étant donc faibles, le comité recommande à l'établissement de se donner les moyens d'assurer, malgré les difficultés de recrutement, la stabilité et la pérennité de cette fonction de contrôle de gestion et, au-delà, de veiller à la bonne articulation des différents services entre eux (DAF, contrôle de gestion, pilotage RH et office management project).**

Le sujet des indicateurs de pilotage de l'établissement est capital du point de vue du comité et mérite une attention particulière : le comité recommande de privilégier les indicateurs dits intensifs aux indicateurs extensifs⁷⁴ pour permettre des comparaisons de l'université avec des institutions de différentes tailles. Il recommande également de recourir à des données indépendantes entre elles (non corrélées), en lien avec la stratégie, définies sans ambiguïté et avec une méthodologie constante, de manière à construire des analyses mesurant l'évolution de l'université dans le temps. **Si l'EPE est encore trop jeune pour de telles analyses en trajectoire, il importe néanmoins de définir rapidement les indicateurs pertinents qu'il conviendra de suivre pour mesurer la mise en œuvre de la stratégie et quantifier le succès des initiatives prises.** L'appréciation quantitative de la qualité des résultats est une voie à privilégier, car elle fournit le socle nécessaire à toute évaluation qualitative ultérieure et au fonctionnement souhaité en « mode projet » (voir *infra*).

Une volonté forte d'augmenter les ressources propres de l'établissement

L'UCA mène avec succès une politique volontariste de développement des ressources propres, qu'elle accompagne dans les composantes de fiches de procédures normalisées. La grande majorité des

⁶⁸ Les ratios financiers significatifs se situent dans la moyenne des universités. Comme l'UCA prend la suite de l'UNSA et de la ComUE, les périmètres sont quasi identiques depuis 2020. L'évolution de la masse salariale est contenue pour cette année 2022.

⁶⁹ L'item qui pourrait y être consacré, RAE p. 15, ne traite pas le sujet.

⁷⁰ L'EPE n'a fourni, par exemple, qu'un document, non daté, qui récapitule l'évolution des fondamentaux de l'analyse financière.

⁷¹ La stratégie immobilière est évoquée p. 7 du RAE, essentiellement sous l'angle d'un projet de valorisation du patrimoine remarquable de l'EPE et de ses établissements-composantes. Le suivi des indicateurs du contrat indique par ailleurs que le schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'établissement (SPSI) est encore celui de l'université de Nice et qu'il n'a pas été refondu suite à la création de l'EPE.

⁷² Ces applications sont en passe d'être changées avec : l'installation de SIROCCO, système d'information décisionnel pour lequel l'université a reçu une dotation (RAE, p. 14) ; le recours à un ATS, outil utilisé pour le recrutement.

⁷³ Le RAE, p. 7, fait état de cette défaillance.

⁷⁴ Les indicateurs extensifs sont des indicateurs dépendants de la taille des établissements quand les indicateurs intensifs en sont au contraire indépendants.

interlocuteurs que le comité a rencontrés ont insisté sur l'importance pour les EUR de créer de nombreux diplômes d'université (DU) qui, à terme, sont prévus pour être une des ressources financières principales de ces EUR, sous réserve de l'évaluation du coût réel de ces formations que l'établissement indique avoir mise en place.

En dépit de cette politique volontariste, les recettes liées à la formation continue montrent une légère variation à la baisse (5,23 M€ au compte financier 2020⁷⁵ ; 4,66 M€ au compte financier 2021⁷⁶) que l'université justifie par la crise sanitaire et qui ne serait que conjoncturelle. Une autre piste qu'il serait utile d'approfondir est celle de l'extension des formations sous statut d'apprentissage, déjà bien engagée, en lien avec les acteurs économiques du territoire azuréen et grâce à l'action de la nouvelle direction des relations entreprises de l'université. La fondation partenariale de l'UCA⁷⁷, créée par les statuts et gérée par la direction des affaires financières, donne aussi à l'établissement la possibilité d'abonder les ressources des EUR de façon plus souple.

La diversification de l'origine des ressources propres en matière de formation est une initiative intéressante et il serait bon que l'UCA poursuive dans cette voie, en ayant le souci que les formations académiques ne pâtissent pas d'une telle orientation qui conduit à rendre l'offre de formation plus foisonnante et moins lisible, ce qui pourrait porter le risque d'une certaine dispersion. Le comité recommande également à l'établissement, au-delà du domaine de la formation, de développer d'autres formes de ressources propres, l'IdEX portant notamment l'ambition de partenariats renforcés - à fort effet de levier financier - avec les entreprises du territoire. Le comité recommande à l'établissement d'élargir au volet de la formation sous statut d'apprentissage les partenariats déjà engagés, grâce à l'IdEX, avec les entreprises du territoire.

Des embryons de démarche qualité, dont la culture n'est pas encore installée

L'autoévaluation⁷⁸ fait état des pistes que l'EPE compte suivre en la matière. Le comité reconnaît que quelques travaux – par exemple, ceux que la cellule d'appui à la transformation et la direction des ressources humaines ont menés pour recueillir certaines informations (fiches de procédure, calendriers, personnes concernées, liens à établir) –, s'apparentent aux travaux de documentation préalables à la mise en œuvre d'une démarche qualité. Dans le même ordre d'idée, les documents préparés pour le dialogue de gestion et qui débutent par un état des forces, faiblesses, contraintes internes et externes caractérisant les entités concernées, renvoient également aux attendus d'une démarche qualité (analyse stratégique). Mais pour autant, à l'exception du contrôle interne comptable⁷⁹, de la labellisation HSR4R et des démarches de certification relatives à la formation professionnelle, démarches d'ailleurs obligatoires ou vivement recommandées, aucun autre dispositif de pilotage de la qualité n'a été mis en place au sein de l'EPE pour identifier des zones à risques, des priorités à fixer, des mesures préventives à adopter et des mesures correctives qui seront à apporter. L'inscription de l'établissement dans une boucle d'amélioration des processus et des procédures reste un chantier ouvert. Dans ce contexte, **le comité recommande à l'UCA de construire un schéma prévisionnel d'implantation des procédures qualité, en partant du constat des problèmes pour aller jusqu'aux hypothèses de remédiation.**

Ce schéma mérite une attention d'autant plus forte que l'EPE revendique le travail en mode projet pour acquérir une plus grande agilité et une meilleure réactivité. Cette modalité de fonctionnement ne pourra être efficace et productive que si elle s'appuie sur des critères de choix des projets, des indicateurs de mesure et des cibles déterminées à l'avance. Le comité a conscience de l'ampleur de la tâche, mais il estime que l'UCA est encore dans l'hésitation et disperse ses forces dans trop de directions. **Il paraît indispensable que la direction générale des services se dote, pour les fonctions de support et pour les fonctions de soutien aux missions universitaires, d'une feuille de route qui recense les chantiers administratifs, qui établit clairement**

⁷⁵ Concernant, cette année 2020, le périmètre de l'UNS.

⁷⁶ Données du MESR.

⁷⁷ Le budget de la fondation partenariale UCA se situe aux alentours de 11 M€. L'UCA gère le budget de la fondation, présente son compte financier. Ses donateurs sont la Banque populaire Méditerranée, le groupe Service France, le groupe Air Freshing Contrôle, le groupe Cibelly, en tant que fondateurs, ainsi que l'État de Monaco et la Métropole Nice Côte d'Azur en tant que nouveaux fondateurs (2019-07 - Statuts modifiés FP UCA). S'y ajoute l'université elle-même qui abonde la fondation en puisant dans son fonds de réserve. Source : documents fournis par l'université et entretiens.

⁷⁸ RAE, p. 17.

⁷⁹ Cependant, le comité n'a pas disposé de cartographie comptable. Le contrôle budgétaire interne n'est pas non plus mis en place.

entre eux des priorités, et qui les attribue à un service ou une direction, de façon à avancer de manière visible. Cette feuille de route serait également une réponse concrète à la fatigue exprimée par les personnels à l'issue de la période d'intenses transformations qu'a connue l'établissement.

4/ Une politique RH à structurer davantage en tenant compte de la diversité de statuts des établissements employeurs

Référence 4. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie intégrative de l'établissement public expérimental. »

Une coordination des ressources humaines esquissée, mais qui manque encore d'une feuille de route explicite à l'échelle de l'EPE et d'un travail plus concret sur le volet de la GPEEC.

Les textes réglementaires et statutaires établissent clairement le positionnement fédérateur de l'EPE dans ce domaine. L'article 29 du décret 2019-785 établit le principe de la coordination par l'EPE des pratiques de recrutement, de reconnaissance et de gestion des compétences, de développement des carrières, de formation continue et de politique sociale. Il prévoit le partage d'informations grâce au dialogue de gestion, notamment avec les établissements-composantes. Les conventions signées, plus ou moins récemment, entre l'université et les organismes de recherche, conviennent toutes d'une gestion RH harmonisée et complémentaire, insistant sur la nécessité de recruter des talents⁸⁰. Le protocole de subsidiarité avec l'OCA prévoit la mise en place d'une politique RH commune avec l'EPE. Le sujet est plus délicat avec la Villa Arson, du fait du statut de ses personnels. Le protocole en construction avec cet établissement-composante affirme, sans les énoncer, respecter les principes transversaux traduits dans les projets de financement⁸¹. Si sur les sujets réglementaires liés aux statuts, les marges de manœuvre sont actuellement inexistantes, il s'agit néanmoins de poursuivre dans le travail sur les points de convergence sur des thèmes RH, tels que les activités culturelles et sociales, ou des rapprochements sur les sujets que traitent les CHSCT.

La création des EUR a permis de repenser les campagnes d'emploi de façon globale. Il appartient à l'EUR de procéder aux interclassements des demandes, qui sont recueillies au niveau central par le service recrutement et intégration de la DRH⁸², avant présentation au conseil académique. Cette pratique est à l'œuvre et doit encore faire ses preuves pour rencontrer l'adhésion de tous les personnels. Elle constitue un bon moyen de fédérer toutes les entités incluses dans l'EUR autour de décisions communes. Toutefois, cette méthode interactive et itérative de définition des demandes de publication d'emplois reste à préciser et à formaliser quant au rôle et aux responsabilités effectives de chacune des instances intervenant dans le processus (définition des besoins, instruction, avis, arbitrage, etc.). **Le comité recommande à l'UCA d'inscrire ces campagnes d'emploi centrées sur les EUR dans les axes stratégiques de l'établissement pour une harmonisation des pratiques entre EUR. La lettre d'orientation budgétaire devrait, du point de vue du comité, constituer l'outil principal de cette harmonisation.**

L'autoévaluation⁸³ fait état de plusieurs recrutements de haut niveau de compétences, tant dans l'administration que dans les domaines de la formation et de la recherche. L'autoévaluation précise également le lancement d'un travail prospectif sur les besoins en RH, compétences, formations et emplois. Celui-ci a pour but d'associer les politiques RH de tous les établissements dans le cadre d'une démarche globale. Au moment de la visite, les travaux n'avaient pas encore donné lieu à des productions concrètes, même si des groupes de travail multipartites avaient été régulièrement réunis par la DRH et par les VP en charge des RH pour avancer sur ces sujets, dont la GPEEC. La création en cours d'un pôle pilotage bien identifié au sein de la DRH, consacré à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, devrait contribuer à dynamiser les travaux qui viennent d'être engagés à la condition de réaliser, au préalable, un

⁸⁰ À titre d'exemple, convention INRIA/UCA : « Mener une politique offensive pour l'attractivité des meilleurs talents », p. 7.

⁸¹ Convention cadre de partenariat UCA Villa Arson, p. 9.

⁸² RAE, p. 17. Il n'est cependant pas clairement précisé que les établissements-composantes participent de cette organisation.

⁸³ RAE, pages 15 et 16.

travail de cartographie – ou de mise à jour – de l'existant, et d'améliorer les logiciels de gestion⁸⁴, en cours de renouvellement ou d'évolution.

Le plan stratégique 2021-2025 rappelle le positionnement de l'EPE comme université intensive en recherche de rang mondial, avec des formations d'excellence et des domaines de recherche innovants : comme le prévoient les statuts et le RAE le rappelle, tous les recrutements doivent s'adosser à la politique de l'EPE. Mais **il manque, du point de vue du comité, un document opérationnel annuel, explicite sur les axes, qui servirait de feuille de route commune à l'ensemble des entités qui composent l'EPE et inscrirait clairement leurs choix dans la politique RH de l'établissement. Le travail commencé sur les lignes directrices de gestion doit se poursuivre activement.**

Un climat social apaisé qui permettra assurément des avancées positives en matière de RH

Malgré une réorganisation de fond en cours, destinée à répondre aux besoins qualitatifs des personnels (qualité de vie au travail, accompagnement dans les préparations aux concours, formations, égalité), et dont témoigne en particulier le projet de réorganisation de la fonction RH⁸⁵, les difficultés de fonctionnement de la direction des ressources humaines ont été plusieurs fois évoquées lors de entretiens et attribuées à un fort *turn-over*⁸⁶. Des productions intéressantes témoignent en tout cas de la volonté de faire participer au mieux les personnels de cette direction aux transformations en s'appuyant, par exemple, sur des groupes de travail qui se sont réunis pendant plusieurs mois. Ainsi, l'UCA a produit un bilan social, un renouvellement de la convention entre l'EPE et le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP), sans oublier un guide pratique des personnels. Ces documents ont été construits par la composante universitaire de l'établissement expérimental et, même s'ils sont destinés à être utiles à tout l'EPE, ils restent centrés sur l'université historique. **Le comité recommande que ces documents concernent plus clairement et plus explicitement l'ensemble des entités qui forment l'EPE et notamment les établissements-composantes, même à des degrés divers en fonction de leurs statuts.**

En revanche, le plan égalité entre les femmes et les hommes 2021-2023, s'il a lui aussi été élaboré par la composante universitaire de l'établissement, concerne explicitement toutes les entités incluses dans l'EPE, établissements-composantes compris. Il est cependant regrettable que la dernière version de certains de ces documents, supposés être publiés annuellement, renvoie à l'année 2020, voire à l'année universitaire 2019-2020. Cette lacune ne permet pas d'apprécier précisément le degré d'intégration et de participation des représentants des autres établissements à ces travaux. Divers interlocuteurs que le comité a auditionnés ont indiqué que des rencontres entre établissements étaient en cours sur diverses thématiques RH, mais n'avaient pas encore abouti à des résultats tangibles. Les instances de concertation sont animées et bien articulées dans le temps. Les sujets traités sont pertinents, mais seuls des personnels du périmètre universitaire de l'UCA y sont élus. Le comité n'a pas perçu d'intention immédiate d'élargir les débats à d'autres partenaires, ni de volonté ou de tentative de rapprochement (et/ou de concertation) – sinon institutionnelle, du moins informelle – avec les instances de dialogue social des établissements-composantes ou des organismes. Le lien avec ces instances hors périmètre universitaire n'est donc pas établi, même si les conventions avec les organismes de recherche envisageaient, dès avant la création de l'EPE, des rapprochements fonctionnels. **Il serait opportun, du point de vue du comité, de profiter des évolutions que va connaître le dialogue social universitaire⁸⁷ pour prévoir des échanges permanents sur ces sujets entre les différents établissements qui composent l'EPE.**

Des zones d'ombre qui persistent : une structure des emplois atypique et une transformation de l'administration non aboutie, sources de fragilités.

L'UCA dit pâtir de la faiblesse de la subvention pour charges de service public (SCSP) et elle a, pour le prouver, fait des comparaisons avec d'autres établissements de même nature⁸⁸. Le MESR a été sensible à ses arguments puisqu'il a abondé le budget avec diverses subventions, notamment dans le cadre du dialogue stratégique de gestion. La contrainte financière induite par une telle situation, antérieure à la formation de

⁸⁴ Fiabilisation des bases, précautions pour le déversement, vérification de l'interopérabilité, etc.

⁸⁵ Document présenté au CT du 23 février 2022 et qui a fait l'objet d'un vote négatif.

⁸⁶ Voir ci-dessous le sujet des contractuels.

⁸⁷ Les comités techniques et les comité hygiène sécurité et conditions de travail vont fusionner en un comité social d'administration (CSA).

⁸⁸ Elle estime le manque à recevoir de l'ordre de 35 M€ —sur une SCSP de 206,5 M€ au compte financier 2021—, document remis lors des entretiens au comité.

l'EPE, a conduit l'UNSA (université de Nice Sophia-Antipolis) à opérer certains choix qui perdurent dans l'UCA : recrutements de titulaires retardés pendant plusieurs années⁸⁹ lors des vacances de postes, y compris lorsqu'ils concernent des missions pérennes. Dans le cadre de la réorganisation de l'établissement, il a été décidé plus précisément, pour ce qui touche aux Biatss, que seuls des contractuels de catégorie A pouvaient être recrutés sur des « postes innovants⁹⁰ » en services centraux.

Du fait de cette politique, le pourcentage des personnels contractuels Biatss reste très élevé, bien plus que dans les moyennes nationales⁹¹. Les conséquences de ces choix sont importantes. On peut penser à la difficulté d'installer durablement les personnels contractuels sur leurs postes – la DRH en souffre particulièrement⁹² –, et à celle de disposer de compétences pérennes. L'importance de pouvoir compter sur des projections d'emplois à moyen terme est d'autant plus vitale que les effets sur l'évolution de la masse salariale vont conjoncturellement se faire sentir à très court terme⁹³.

Sans remettre en cause la politique RH de l'EPE, le comité recommande à l'établissement de continuer à infléchir cette tendance à recourir aux contractuels, en envisageant un rééquilibrage entre emploi contractuel et titulaire.

S'agissant des transformations de l'administration, l'autoévaluation concentre son propos sur le fonctionnement de la composante universitaire de l'établissement, même si, à son initiative et souvent pilotés par des VP, des groupes de travail ouverts à d'autres établissements (établissements-composantes ou organismes de recherche) permettent d'aborder des sujets variés⁹⁴.

Par ailleurs, le niveau central de l'administration de l'établissement se renforce par des compétences nouvelles : une cellule *Management project* et une cellule d'appui aux transformations chargées d'accompagner les évolutions organisationnelles. La question se pose de l'apport de ces créations et de l'impact de leur action à court terme quand les services centraux peinent à faire le plein de leurs emplois, comme c'est le cas, par exemple, au sein de la direction des ressources humaines ou de la mission de contrôle de gestion.

Le comité recommande à l'UCA de prendre le temps d'expertiser les effets de la multiplication des structures nouvelles, au regard de l'efficacité de leur action et de leur articulation avec les différentes directions de support et de soutien au sein de l'établissement.

⁸⁹ Le principe est établi qu'un poste vacant n'est pas pourvu par un titulaire la première année, mais occupé d'abord par des vacataires, puis par un contractuel, avant d'être remis au mouvement.

⁹⁰ Le comité n'a pas connaissance de la définition de ces « postes innovants », mais a rencontré les responsables de cellules créées en 2022 auprès de la DGS et destinées à promouvoir un management plus agile.

⁹¹ Source : DGRH du MESRI, données 2020 tableau 1.3. Les contractuels Biatss sur missions permanentes représentent 50 % des effectifs Biatss, pour un pourcentage de 27,5 % dans les établissements de même nature (universités pluridisciplinaires avec santé) et 29 % au niveau national.

⁹² Informations recueillies lors des entretiens qui ont également mis en évidence la difficulté de recruter, dans une région où le coût de la vie est élevé au regard des rémunérations que peut proposer l'UCA, même si l'université recommande d'éviter le recrutement sur postes de catégorie C. De fait, il n'est pas prévu d'ouverture de postes ITRF en catégorie C en 2022 (site internet d'UCA).

⁹³ L'augmentation du point d'indice ne sera compensée par le MESRI que pour les titulaires.

⁹⁴ Groupes de travail sur des questions RH, lignes directrices de gestion, primes.

Les résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental

1/ Une attractivité scientifique et une qualité de la vie étudiante clairement renforcées

Référence 5. « L'établissement public expérimental qualifie précisément les principaux résultats obtenus grâce à l'expérimentation. »

L'autoévaluation énonce un certain nombre d'évolutions réussies, dont elle juge qu'elles ont joué un rôle effectif dans la construction de l'EPE. Les domaines évoqués concernent essentiellement l'organisation administrative et la structuration de l'établissement⁹⁵. De telles transformations, ont eu lieu ou sont en cours, mais elles n'ont pas encore atteint leur point d'équilibre, même si la création et l'installation des EUR sont prometteuses, comme le comité l'a constaté (cf. références 1 à 3). Ce n'est pas dans ces domaines que les succès de l'EPE ont été les plus visibles. D'autres résultats, que le rapport d'autoévaluation n'a pas toujours fait valoir explicitement dans cette référence, sont intéressants, même si la question se pose de savoir dans quelle proportion ils sont attribuables à l'EPE dans son ensemble ou au périmètre universitaire qui en constitue le cœur.

Des résultats encore peu perceptibles concernant la place de l'établissement dans les classements, mais beaucoup plus tangibles quant à l'obtention de contrats européens.

Concernant les résultats de l'EPE dans les classements internationaux et sa visibilité dans ceux-ci, l'effet de sa création est difficile à apprécier. Certes, le volet « publications scientifiques » de tels classements est censé s'être amélioré puisque la signature unique « Université Côte d'Azur » mise en place au moment de la création de la ComUE en 2016 fait apparaître un taux de signature en constante progression au cours du temps (16,6 % en 2016, 80,1 % en 2019, date de création de l'EPE, et 89,5 % en 2021)⁹⁶. Pour autant, l'EPE n'a pas progressé dans les classements généraux comme QS, ARWU ou THE depuis sa création. Il semble toutefois encore trop tôt pour percevoir dans ces classements une dynamique renforcée et une attractivité accrue de l'EPE. **Au regard de la spécialisation thématique de l'UCA, il serait plus approprié, du point de vue du comité, de positionner l'établissement dans le classement thématique de Shanghai.**

Un accent clair est mis sur les activités interdisciplinaires et transdisciplinaires, dont le développement représente un objectif fort et singulier de l'EPE, permettant aux missions de recherche et d'enseignement d'être plus en phase avec la réalité des tendances actuelles de l'ESR. Ces activités sont organisées par projets qui lient étroitement les domaines de la recherche, de la formation et de l'innovation. En forte interaction avec les composantes, les associés et les organismes nationaux de recherche, ce positionnement est bien adapté pour répondre aux besoins de l'écosystème régional. En revanche, un positionnement interdisciplinaire est difficile à faire valoir dans les classements internationaux les plus répandus, qui se fondent en majorité sur des critères disciplinaires. **De l'avis du comité, c'est une limite qu'il convient de prendre en compte et que l'établissement pourrait mieux intégrer en développant des indicateurs d'impact de sa production scientifique dans le champ de l'interdisciplinarité.**

Au sujet de l'obtention de contrats européens et du nombre de projets « PCRI/H2020 » déposés, retenus et financés, l'EPE a permis une amélioration nette à la fois du nombre de dossiers soumis et de la part des dossiers financés, ce qui a contribué à accroître son rayonnement. En effet, l'UCA a mis en place un processus de sélection et de hiérarchisation prioritaire des projets, ainsi qu'un certain nombre de leviers (définition d'une stratégie européenne, actions incitatives au moyen de l'IdEX, création d'une cellule mutualisée « visibilité internationale » pour l'aide à la rédaction des projets en anglais), qui ont porté leurs fruits. Ainsi, en 2020 et

⁹⁵ RAE, pages 25 et 26. Il s'agit de la dynamique collective, de la profonde transformation institutionnelle, de l'implantation sur le territoire,

⁹⁶ RAE, p. 9.

2021, l'UCA a déposé 75 projets Horizon Europe, en a obtenu 11 pour un financement total de 9,5 millions d'euros. Au cours de la même période, ce résultat reflète une augmentation de 15 % du nombre de projets déposés, de 18 % du nombre de projets retenus et plus qu'un triplement des moyens financiers obtenus. Parmi ces projets, on relève notamment trois nouveaux ERC, soit le même nombre que ceux que l'établissement avait obtenu entre 2009 et 2019⁹⁷. **Si les mesures prises sont adaptées, le comité recommande que d'autres actions soient envisagées pour compléter les dispositifs existants en faveur du rayonnement international de l'UCA, comme la création annuelle ou bisannuelle d'un événement scientifique et/ou artistique d'envergure autour d'une des thématiques phares de l'UCA.**

Une attractivité de l'établissement plus perceptible pour les chercheurs et enseignants-chercheurs que pour les étudiants.

Le critère portant sur le renforcement de l'attractivité nationale et internationale de l'EPE et de ses composantes concerne aussi bien les étudiants que le personnel recruté et relève d'une analyse différenciée.

Ainsi, **on constate une nette augmentation du nombre d'enseignants et d'enseignants-chercheurs étrangers accueillis à l'UCA grâce aux financements propres du programme IdEX Jedi, qui montre ici toute son efficacité.** De même, le nombre d'étudiants ayant un double diplôme avec des universités hors UE a lui aussi fortement augmenté⁹⁸. En effet, l'UCA a identifié des partenaires stratégiques à l'international avec lesquels elle a des relations privilégiées, tant pour les doubles diplomations que pour l'accueil de chercheurs étrangers. Enfin, l'EPE a su mettre en place récemment plusieurs chaires de professeur junior (CPJ) avec les établissements-composantes, les établissements associés ou les organismes nationaux de recherche (CNRS, IRD, INRIA)⁹⁹, qui permettent la définition de projets ambitieux accompagnés de « packages » d'accueil (chaires environnées) rendant ces postes plus attractifs. **Ces initiatives témoignent d'un accroissement du rayonnement de l'UCA, tant au niveau national qu'au niveau international. Dans ce contexte, la labellisation HSR4R de la composante universitaire de l'EPE et prochainement de l'OCA constitue un atout.**

En revanche, la période d'évaluation est marquée par les fortes restrictions liées de la pandémie de Covid-19 qui a largement limité les échanges internationaux. Les résultats relatifs à la mobilité sortante ou entrante des étudiants sont donc à pondérer par cet effet de la pandémie. Toutefois, au-delà de ces données de conjoncture, les pratiques de mobilité sont faibles, même si elles ont progressé dans la durée (4,77 % des étudiants de master ont fait une mobilité sortante en 2020-2021 contre 1,92 % en 2016-2017, après un pic antérieur au Covid à 6 % en 2018-2019) et restent en dessous de la cible de 10 % que l'établissement s'est fixée pour 2022¹⁰⁰. À cet égard, hors contexte lié à la crise Covid-19, il serait intéressant du point de vue du comité de connaître les raisons du faible pourcentage des étudiants de 1^{er} et 2^e cycle ayant fait un semestre à l'étranger¹⁰¹. **Plusieurs mesures sont envisagées afin de promouvoir les différents programmes permettant une mobilité sortante des étudiants, ce que le comité ne peut qu'encourager.**

Au-delà des pratiques de mobilité que la pandémie de Covid-19 a impactées, on ne peut pas observer non plus d'augmentation franche de l'attractivité auprès des étudiants étrangers en second et troisième cycle depuis 2020. Néanmoins, la proportion d'étudiants étrangers accueillis en master ou en doctorat n'ayant pas un baccalauréat français est significative, avec environ 23 % pour les étudiants en master en 2020-2021 (31 % en 2016-2017) et 46,5 % pour les étudiants en doctorat (contre 48,5 % en 2016-2017), sur le périmètre de l'université et de l'OCA¹⁰². Mais l'absence de progression est toutefois révélatrice d'une attractivité qui ne se renforce plus, malgré l'orientation internationale, revendiquée par l'EPE, d'une partie de son offre de

⁹⁷ Source : Annexe 20 du DAE et <https://erc.europa.eu/projects-figures/project-database>. La liste des ERC obtenus en 2020-2021 est la suivante : « *Monitoring megathrust faults with abyssal distributed acoustic sensing* », « *Interferometric survey of stellar parameters* », « *Exploration for large interacting systems of agents* ».

⁹⁸ En lien avec l'augmentation du nombre de double-diplômes correspondant à ce périmètre de coopération internationale, on recensait en 2020-2021 40 double-diplômes de ce type, contre 12 en 2016-2017, 31 en 2019-2020, la cible du contrat ayant été fixée à 27. Source, UCA, Indicateurs contractuels 2018-2022.

⁹⁹ À titre d'exemple, une CPJ « intelligence artificielle, archéologie et histoire » est co-portée avec le CNRS, une autre sur « modélisation des exoplanètes » est co-portée avec l'OCA et enfin une chaire en « Économie de l'Intelligence Artificielle et de l'innovation » est co-portée avec Skema Business School (RAE, p. 16).

¹⁰⁰ UCA, Indicateurs contractuels 2018-2022.

¹⁰¹ En premier cycle, les données de mobilités sortantes sont de 1,4 % des étudiants inscrits en licence en 2020-2021 contre 2,4 % avant Covid et pour une cible à 5 % en 2022. Source : UCA, indicateurs contractuels 2018-2022.

¹⁰² UCA, indicateurs contractuels 2018-2022.

formation. **Sur ce point, le comité recommande d'analyser les raisons de cette situation et de s'appuyer sur la stratégie internationale mise en place, et notamment sur l'alliance Ulysseus, pour réenclencher la dynamique de l'attractivité auprès des étudiants internationaux.**

Un EPE qui a su engager de nombreuses actions pour la société et dont la vie étudiante a été considérablement dynamisée au cours de l'expérimentation.

Après qu'a été réussie sa construction à l'échelle de l'université et du site, un programme « science avec et pour la société » (SAPS)¹⁰³ a été mis en œuvre, dont l'ambition est de se structurer désormais à l'échelle du territoire azuréen. Il comporte de nombreux volets, dont la reconnaissance de l'engagement du personnel dans ces activités. Le rayonnement induit est important grâce à la mise en place d'événements de portée régionale voire nationale : on pourra citer à titre d'exemple le « festival des sciences de Nice Côte d'Azur » qui a drainé en 2021 200 chercheurs participants, 5 000 visiteurs et 1 850 scolaires ; la « nuit des chercheurs » qui, en 2021 également, a attiré près de 2 000 visiteurs avec 24 unités de recherche participantes ; ou bien encore la « nuit des coupoles organisée » par l'OCA¹⁰⁴.

Pour améliorer la vie étudiante et la vie de campus, l'UCA a utilisé la CVEC qui lui permet de développer un portefeuille d'actions assez complet à destination des étudiants, parmi lesquelles la création d'un centre de l'engagement étudiant, qui valorise trois formes d'engagement¹⁰⁵, la création d'associations entre tous les membres de l'UCA – comme l'UCA sports club qui propose plus de 60 activités sportives ouvertes à tous les établissements –, la mise en place d'une offre culturelle étoffée à travers UCArts et d'une assez large offre en santé (ouverture, notamment d'un nouveau centre de santé autour d'une équipe de 11 professionnels). La mise en place de soins en partie gratuits pour les étudiants, y compris étrangers, est une offre jugée très utile et elle est appréciée par le public auquel elle est destinée.

De tels services communs, et la délivrance d'une carte commune à l'ensemble des étudiants de l'EPE pour leur permettre d'accéder à la totalité de ces prestations, constituent des outils de fédération efficaces, unanimement reconnus comme de grande qualité par les étudiants. Ces derniers ont pu témoigner, dans les différents entretiens, d'un sentiment d'appartenance à l'UCA dont on peut dire qu'il en résulte largement, même si ces étudiants fréquentent des campus éloignés géographiquement. Des ateliers interdisciplinaires, ainsi que des rencontres en début d'année universitaire entre toutes les filières de l'EPE – des établissements-composantes, des composantes internes et des établissements associés – sont un moyen efficace pour créer des liens qui se prolongent pendant l'année au travers des activités proposées. **Ces initiatives, que le comité recommande de poursuivre et d'amplifier, témoignent d'une capacité d'écoute forte et d'une attention avérée aux demandes des étudiants de la part de l'établissement expérimental.**

2/ Trois objectifs singuliers prometteurs, mais dont la réalisation est inégalement avancée

Référence 6. « L'établissement public expérimental s'est donné les moyens de répondre aux objectifs singuliers ayant justifié sa création. »

Deux objectifs singuliers au déploiement déjà effectif : le renforcement du lien entre recherche et formation et la transdisciplinarité.

Le RAE de l'établissement ne consacre qu'une demi-page à cette référence, ce qui témoigne de la part de l'UCA d'une difficulté à rendre compte avec clarté des objectifs singuliers qu'elle s'était donnés lorsqu'elle a

¹⁰³ Il s'agit d'un programme propre au site azuréen. L'UCA ne fait pas partie des 20 sites labellisés SAPS par le MESR en 2021 et 2022.

¹⁰⁴ RAE, Annexe 20.

¹⁰⁵ L'UCA valorise les trois types d'engagements suivants dans les cursus : les « engagements institutionnels » obligatoirement reconnus : sapeur-pompier volontaire, service civique, réserviste dans les armées ; les « engagements internes » à l'Université : appui à des projets innovants, participation à la semaine du handicap, implication au sein du service de l'orientation ; les « engagements au service de la société civile » qui sont des missions co-construites avec les partenaires extérieurs de l'université (accompagnement scolaire / développement durable / sport / cinéma / vulgarisation scientifique). En tout, plus 3 000 étudiants ont ainsi vu leur engagement valorisé et reconnu dans leur cursus depuis 2018 au sein de l'établissement (RAE, p. 24).

engagé l'expérimentation. Les principaux points abordés concernent la mise en place, dans un délai très court, d'une organisation nouvelle et transformante, notamment des EUR, en lien avec les académies de l'IdEX. Le comité a déjà eu l'occasion de souligner la pertinence et le succès de cette transformation (cf. référence 2) pour ne pas avoir à y revenir en détail. Après la visite et les entretiens qui lui ont permis de conforter son analyse, il tient cependant à souligner que cet objectif d'un pilotage fort de l'établissement par la recherche, laissant une place plus importante aux directeurs de laboratoire, est devenu, dans l'ensemble, une réalité conforme aux intentions initiales, et qu'il a réellement permis d'insuffler un esprit d'innovation et d'exploration de nouvelles voies, tout à fait appréciables dans le monde universitaire actuel. Aussi, le comité estime que par rapport à ces deux objectifs particuliers que l'EPE s'était fixés, à savoir une structuration interne qui rapproche institutionnellement recherche et formation et une volonté d'accélérer l'approche transdisciplinaire dans la conduite de ces deux missions universitaires, la structure et la mise en route effective des EUR répond parfaitement aux attentes.

Les réactions des collectivités territoriales et des partenaires socio-économiques par rapport à cette modalité de développement et d'organisation de l'EPE ont été presque unanimement positives, notamment parce que l'établissement les associe pleinement à sa gouvernance et leur a permis de travailler avec lui et ses composantes de manière plus fluide. **Ce « circuit court » entre les acteurs du territoire et les acteurs universitaires, est assurément une dimension importante de l'expérimentation que le comité recommande à l'université d'approfondir et de systématiser**, mais sur lequel il souhaite néanmoins développer quelques analyses complémentaires.

Un objectif singulier qui n'est pas clairement défini : la contribution au développement du territoire et la question de l'impact territorial.

La stratégie de l'établissement (plan stratégique 2021-2025) ambitionne de faire de l'UCA un moteur du développement du territoire azuréen. Pour objectiver les résultats obtenus sur ce point, l'université mentionne l'analyse qu'elle a menée de son impact économique dans le cadre d'un rapport BIGGAR¹⁰⁶, ce dernier établissant que l'EPE Université Côte d'Azur aurait produit 1,9 milliard d'euros de valeur ajoutée au sein de sa région d'implantation pour l'année 2021, soit un effet de levier de 1 à 6 par rapport à chaque euro réellement dépensé par l'université. À ce sujet, le comité souhaiterait souligner que les rapports BIGGAR ne sont pas toujours pris au sérieux parce que tant l'université que le cabinet d'études partagent l'intérêt de démontrer l'existence d'un impact économique important. C'est pourquoi ces rapports doivent être utilisés par les universités avec prudence. D'autres études indépendantes, conduites en dehors du cadre d'une prestation de services, ont souvent démontré des niveaux de retour sur investissement plus modestes. En outre, les méthodes utilisées ici ne donnent pas d'indication relative à la valeur ajoutée marginale de l'établissement, ce qui serait pourtant d'un grand intérêt pour les décideurs politiques. Savoir, par exemple, qu'on est arrivé au maximum du retour sur investissement de chaque euro investi rendrait peu opportunes de nouvelles dépenses dans l'institution et cette situation est peut-être plus courante qu'on ne le pense. Une telle approche peut en tout cas être utile. De même, une évaluation de l'effet de la marque portée par l'institution, avec des avantages et des inconvénients du même ordre que ceux que présentent les études d'impact économique, aurait pour l'UCA un réel intérêt en raison de l'importance que cette université entend donner à sa politique de marque.

La relation de l'université au territoire ne saurait d'ailleurs se limiter à la quantification de flux économiques, aussi importants soient-ils. **Dans la mesure où l'UCA ambitionne la co-construction, avec ses partenaires, d'écosystèmes thématiques territoriaux¹⁰⁷, le comité ne peut que lui recommander de les structurer dans un cadre d'action approprié, les conventions de partenariat existantes avec les collectivités territoriales et les comités de suivi chargés de les mettre en œuvre ne constituant pas encore le point d'aboutissement de cette ambition exigeante.** Certaines composantes internes ont vocation à jouer ce rôle et notamment les instituts transversaux, tels que l'Imredd (Institut méditerranéen de l'environnement du risque et du développement durable) et APC (arômes, parfums, cosmétiques) sur lesquels ni l'autoévaluation, ni la visite n'ont permis d'obtenir d'informations très précises. Or, le suivi de leur rôle en matière de structuration du lien entre

¹⁰⁶ BIGGAR est un cabinet britannique travaillant notamment sur la question de l'impact économique des organisations. Il a notamment produit pour le compte des universités membres d'UDICE plusieurs rapports sur leurs effets économiques directs et indirects.

¹⁰⁷ Pour rappel, le plan stratégique 2021-2025 en énumère cinq : défis du numérique et intelligence artificielle ; territoires intelligents et défis socio-environnementaux ; bien-être/bien vieillir ; arts, culture et création.

recherche, formation et innovation est tout à fait essentiel au regard de l'objectif singulier que poursuit l'université dans son rapport au territoire.

Enfin, toujours au sujet de l'impact territorial de l'université, le RAE signale deux recherches importantes que l'UCA conduit actuellement et qui permettraient de spécifier cet impact de manière plus fine. Il s'agit d'abord du programme SNIF (*scientific networks and IdEX funding*), programme de recherche interdisciplinaire dans les domaines de l'économie de la science, de la théorie des réseaux et de la sociologie dont l'objectif est d'analyser et de quantifier l'impact des dispositifs de la nouvelle université sur l'évolution des collaborations scientifiques et sur la productivité des chercheurs. Il s'agit ensuite du projet régional « *expertise alignment and firm performance* », dont le but est de mettre en évidence les effets structurants de l'EPE sur les bases de connaissance régionales et sur l'efficacité des transferts technologiques. **Si l'autoévaluation et l'évaluation externe n'ont pas permis d'apprécier les premiers résultats de ces recherches sur l'impact de l'université, le comité recommande de les suivre et de les valoriser, en lien avec l'ambition scientifique et stratégique que l'établissement s'est donnée.**

Conclusion, avis et recommandations

1 / Conclusion

L'établissement public expérimental que forme aujourd'hui l'université Côte d'Azur apparaît, après deux années de fonctionnement, comme un jalon important de la structuration de l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche du territoire azuréen. Cette structuration, engagée en 2015 avec la création de la ComUE du même nom, a connu une accélération en 2016 avec la labellisation de l'IdEX Jedi dont l'EPE est aujourd'hui la traduction institutionnelle. Cette initiative d'excellence a en effet permis de fédérer les énergies en contribuant à l'affirmation d'un important dynamisme universitaire, dont l'organisation interne de l'UCA en écoles universitaires de recherche (EUR) et en instituts thématiques est aujourd'hui la traduction originale et spécifique. Ce projet scientifique et cette organisation académique d'un type nouveau ont permis à l'UCA d'obtenir, au cours des deux années de l'expérimentation, des résultats substantiels en termes d'attractivité et de visibilité internationales, de diffusion d'une multitude de savoirs et de cultures et de promotion d'un niveau scientifique élevé. En témoignent, tout particulièrement, la création des nouvelles chaires de professeurs juniors, le déploiement de chaires environnées et l'obtention récente de nouveaux ERC et de nouveaux contrats de recherche européens. Grâce à l'IdEX et aux possibilités offertes par l'EPE, la communauté scientifique locale a pu profiter du travail étroit mené avec les organismes de recherche et avec d'autres partenaires, tant pour des apports financiers que pour la construction de projets scientifiques innovants. La vie étudiante a crû également en qualité (santé, culture, sport), en s'intégrant parfaitement à la vie urbaine des sites d'implantation de l'université (Nice et Cannes tout particulièrement) et en bénéficiant des actions structurantes menées dans ce domaine au sein de l'EPE (rôle d'UCArts). Dans ces deux missions d'animation de la recherche et de promotion de la vie étudiante, l'université, qui a la volonté d'être un acteur important du territoire, a pu compter sur le très fort soutien des collectivités comme des entreprises.

L'EPE a travaillé dans le même temps à l'intégration des établissements qui le composent, plus avancée avec la Villa Arson et avec l'Observatoire de Côte d'Azur dont les protocoles de subsidiarité définissant les délégations de compétences sont en cours de rédaction¹⁰⁸, et avec l'IFMK dont l'universitarisation des formations le destine à devenir, à brève échéance, une composante interne. Cette intégration s'est appuyée sur le schéma de gouvernance propre au nouvel établissement, conçu pour articuler efficacement, au niveau central, le comité de pilotage – auquel participent les établissements-composantes – et le conseil d'administration, en vue de la co-construction de la stratégie de l'UCA avec les partenaires socio-économiques et territoriaux, également parties prenantes. La structuration au niveau déconcentré des EUR sur un schéma comparable (comité de pilotage désigné et conseil scientifique et pédagogique élu) a, de manière homothétique, permis d'associer pleinement les établissements-composantes à la construction d'une stratégie opérationnelle agile et par projets, en faisant de ces composantes, de type « *graduate schools* », des leviers pertinents de cette intégration et des opérateurs internes tournés vers l'autonomie financière, à travers l'objectif d'autofinancement des activités de formation. Les EUR, mais aussi les instituts thématiques et de partenariat, sont aussi apparus comme des relais privilégiés des ambitions que porte l'université dans son plan stratégique 2020-2025 pour associer étroitement recherche, formation et innovation, avec des liens forts au territoire, notamment dans le but de déployer la transdisciplinarité, objectif singulier de l'établissement.

Ces acquis ont été rendus possibles par le fort sentiment d'appartenance à l'université de ses personnels, une écoute forte de la direction et un fonctionnement en mode projet qui ont été des moteurs essentiels de la construction de l'université. Dans ce cadre, les nombreux groupes de travail mis en place avec les différentes parties prenantes ont permis d'asseoir une culture collaborative et de créer un climat de confiance.

Pour autant, les deux ans de mise en place de ces évolutions stratégiques, organisationnelles et structurelles d'importance n'ont pas permis d'atteindre encore un régime de croisière : il faudra à l'UCA poursuivre encore pendant un certain temps les chantiers engagés, notamment pour ce qui concerne le pilotage des domaines budgétaire, RH, financier et informatique et la mise en place d'une organisation qui associe tous les

¹⁰⁸ Il est à noter que la convention avec la Villa Arson a été votée en décembre 2022, après la visite du comité, et que celle avec l'OCA le sera lorsque ses nouveaux statuts seront adoptés.

établissements. À cet égard, l'existence de nombreuses zones d'incertitude et d'imprécision empêche de juger pleinement performants la gouvernance et le pilotage de l'EPE. Ces imprécisions et incertitudes ne sont pas imputables au caractère expérimental de l'établissement, mais résultent des modalités mêmes de pilotage de l'université.

La spécificité du groupement se traduit par la prédominance forte du cœur universitaire qui repose sur la fusion de l'ancienne Université Nice Sophia-Antipolis et de la ComUE, ce qui masque la part précise que prennent les établissements-composantes dans la bonne marche de l'établissement : nombre de documents stratégiques ou de gestion sont antérieurs à la création de l'EPE, d'autres plus récents ne mentionnent pas les périmètres de validité des décisions prises, ni leurs destinataires qui pourtant ne vont pas de soi, au regard de la multiplicité de statuts des établissements-composantes et des composantes internes. De fait, la formalisation des relations stratégiques et organiques avec les établissements-composantes est encore insuffisante (non-systématisation des protocoles de subsidiarité) et pourrait reposer davantage sur des délégations de compétences plus clairement identifiées, avec un suivi renforcé (adoption concertée de mesures d'application, comités de pilotage et de suivi opérationnel), afin d'atténuer l'effet de complexité réel de la structure de l'établissement.

La forme originale que prend la gouvernance mérite aussi d'être interrogée : le comité de pilotage, pièce maîtresse de la gouvernance, travaille de façon opaque (absence de documents préparatoires aux propositions de décisions, absence de relevé de décisions). D'autre part, même si le périmètre large de l'équipe présidentielle (23 VP) permet de répartir les domaines de la gouvernance sous la responsabilité des VP statutaires, celui-ci mériterait d'être resserré pour améliorer l'efficacité de la conduite de l'établissement.

L'organisation administrative a certes été renouvelée et la réflexion sur les évolutions à venir est en cours. Cependant, cette organisation ne permet pas encore à l'administration de se positionner suffisamment sur la mise en œuvre des outils et des procédures ou sur les transformations prioritaires qu'il convient de leur apporter, même si celle-ci y réfléchit. Le CCO, comité de coopération opérationnel, pendant administratif du comité de pilotage, ne traduit pas en plans d'action avec calendriers, personnes-ressources et comptes rendus tous les chantiers qui sont lancés. Cette situation est d'autant plus préoccupante que le pilotage stratégique et opérationnel paraît encore lacunaire dans deux des dimensions clés de la coordination qu'implique la création d'un établissement expérimental : la construction budgétaire et la coordination des ressources humaines. Dans le domaine du budget, les orientations budgétaires ne sont pas construites à l'échelle du groupement (périmètre universitaire et établissements-composantes), ce qui nuit à la vision d'ensemble des missions de l'établissement. Ces orientations sont peu documentées et peu actualisées, ce qui pénalise les campagnes d'emploi, malgré les chantiers engagés, notamment en GPEEC. Une faiblesse est d'ailleurs repérable dans la fiabilité des prévisions sur la soutenabilité de l'activité, ce qui risque de s'accroître avec l'autonomie financière attendue des EUR. Dans le domaine des ressources humaines, l'organisation des campagnes d'emploi qui s'adosse aux EUR impose une forte évolution des habitudes et des mentalités, en passe d'être réalisée. Il reste encore toutefois des marges de manœuvre à exploiter sur d'autres dossiers (temps de travail, congés, télétravail par exemple), la coordination RH à l'échelle de l'UCA dans son ensemble étant encore balbutiante, à l'exception de quelques aspects (services aux personnels). Plus globalement, dans ces deux domaines, financiers et RH, l'université souffre de l'absence de documents synthétiques de pilotage et de documents de prospective (prévisions financières pluriannuelles, lettres d'orientation budgétaire, GPEEC), même si plusieurs chantiers de modernisation ont été ouverts et devront être poursuivis.

Enfin, malgré la mise en place des EUR, il restera encore à mettre en œuvre une stratégie globale de formation plus visible, en particulier dans le champ de la transdisciplinarité, censée constituer une des spécificités marquantes de l'établissement expérimental.

2/ Avis du comité

Après avoir examiné et analysé les textes réglementaires, le rapport d'auto-évaluation de l'établissement expérimental, les documents annexes et complémentaires, ainsi que ceux fournis pendant la visite, et procédé aux auditions, le comité d'évaluation émet un avis favorable à la demande introduite par l'UCA de sortie du statut d'établissement public expérimental en vue de sa transformation en grand établissement, sous réserve de la prise en compte des recommandations expresses détaillées ci-après. Le comité demande à l'établissement de mettre en œuvre ces recommandations d'ici le 1^{er} janvier 2024, date de passage envisagée au statut de grand établissement. À cette fin, il demande que soit transmise au Hcéres et à la

DGESIP une note détaillant le suivi de ces recommandations deux mois avant la date prévue pour la création du grand établissement.

La conviction du comité, pour fonder cet avis, est que la poursuite de l'expérimentation n'apporterait pas de bénéfice à la dynamique institutionnelle de l'établissement, en introduisant un horizon d'incertitude dommageable sur le plan stratégique et démotivant pour les personnels comme pour les partenaires, mais que dans le même temps, la transformation en grand établissement ne peut pas s'opérer sans la prise en compte de certaines améliorations du pilotage interne, que l'UCA doit pouvoir engager sans tarder.

3/ Les recommandations

Les recommandations expresses du comité sont au nombre de trois, étagées en pistes d'amélioration que le comité a voulu détailler pour en préciser le contenu et la portée :

- **Faire fonctionner de manière effective la coordination budgétaire prévue à l'article 28 des statuts, celle-ci présentant un certain nombre de lacunes :**
 - Construire, comme prévu par l'article 28 des statuts, une lettre d'orientation budgétaire à l'échelle de l'établissement expérimental dans son intégralité, en consolidant les apports budgétaires du périmètre universitaire de l'UCA et de ses établissements-composantes et en intégrant les arbitrages issus du dialogue interne de gestion, de manière à éclairer le comité de pilotage et le conseil d'administration dans l'exercice de leurs prérogatives, telles que celles-ci sont définies à l'article 30 des statuts (sanctions en cas de manquement).
 - Intégrer à la construction de cette lettre d'orientation budgétaire des scénarios documentés sur l'évolution des ressources et des dépenses de masse salariale et de fonctionnement, en sériant les éléments générateurs d'évolution et en utilisant les marges de manœuvre que permettent les RCE (équilibre fonctionnement/masse salariale, ratios d'emplois¹⁰⁹).
 - Appuyer la lettre d'orientation budgétaire sur des indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la stratégie formalisés, que ceux-ci proviennent du projet d'établissement, de son contrat avec la tutelle, du système d'information décisionnel en cours de construction ou des projets et rapports annuels de performance que les EPSCP ont l'obligation d'élaborer et de présenter¹¹⁰.
 - Partager ces orientations budgétaires avec l'ensemble de la communauté, dans le cadre de débats d'orientations budgétaires préalables et après passage devant le CA de l'établissement.

- **Faire fonctionner de manière plus formalisée et plus intégrative la coordination de la politique des ressources humaines, prévue à l'article 29 des statuts, tout en respectant les statuts d'employeur des personnalités morales et juridiques :**
 - Inscrire l'action de l'établissement en matière de RH, en particulier dans les domaines de la formation et de la recherche, dans une cohérence d'ensemble et dans une vision globale (répartition des recrutements en lien avec la stratégie de l'établissement, quel que soit l'employeur, mais aussi accompagnement RH, politiques de recrutement, d'attractivité et de mobilité, questions d'inclusion et égalité entre homme et femme, formation, action sociale) : l'UCA est invitée à prolonger les actions déjà engagées sous la forme d'une véritable stratégie RH d'établissement pluriannuelle, permettant d'éclairer les dialogues de gestion.

- **Formaliser les relations avec les entités qui composent l'EPE selon les modalités suivantes :**
 - Faire aboutir, selon les termes de l'article 24 des statuts, respectivement pour l'Observatoire Côte d'Aur et la Villa Arson, établissements-composantes à personnalité morale et juridique, une délégation de compétences de la politique « Sciences de la terre et de l'univers » et de la politique culturelle aboutissant à un cadre d'action qui ne dépende pas du contexte ou des personnes impliquées de manière circonstancielle, en mettant définitivement au point les protocoles de subsidiarité en cours de préparation.

¹⁰⁹ Équilibre Biatss/enseignants-enseignants/chercheurs ; équilibre contractuels/titulaires.

¹¹⁰ Voir les articles R. 719-55, R. 719-52 et R. 719-105 du code de l'éducation définissant la place du projet annuel de performance de l'établissement (PAPET) et de son suivi dans le régime financier applicable aux établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel.

- Achever la mise en place des conventions avec les organismes de recherche et formaliser de manière claire les modalités de fonctionnement avec les autres établissements-composantes et les principaux établissements associés, en particulier pour ce qui concerne le PNSD dont la transformation en établissement-composante, sur laquelle le comité émet un avis favorable, ne peut aboutir de manière satisfaisante que si les termes de son intégration sont précisément définis (cadre d'inscription des élèves du pôle relevant de formations universitaires, offre de formation commune co-construite, inscription dans la politique de la recherche, etc.).
- Opérer une modification non substantielle des statuts qui précise la place de l'IFMK en tant que composante interne de l'université, cette évolution rencontrant un avis favorable du comité, à la condition que soit précisée l'articulation de l'institut par rapport aux autres composantes de santé de l'établissement et par rapport aux EUR existantes.

Ces recommandations expresses sont accompagnées de recommandations à plus long terme :

- Se doter de documents de planification pluriannuelle dans les domaines de l'immobilier et du numérique en actualisant et en élargissant le SPSI au périmètre de l'ensemble de l'EPE et en élaborant un schéma d'urbanisation du système d'information adossé à des scénarios d'évolution.
- Structurer autour de feuilles de route stratégiques les écosystèmes territoriaux que l'université revendique dans son projet d'établissement.
- Clarifier la politique de marque que l'université envisage à partir de son nom, celle-ci étant encore confuse, pour un bon portage de la stratégie et des ambitions de rayonnement de l'université.
- Envisager à terme des formes de simplification d'une organisation actuellement trop complexe pour être pleinement efficace, en structurant notamment les collèges d'établissements et de composantes des secteurs de la culture et de la santé.

Enfin le comité émet un avis favorable à la modification non substantielle des statuts proposée par l'établissement et qui consistera à recentrer les avis du comité de pilotage sur les seules questions stratégiques, cette modification allant clairement dans le sens d'une meilleure intégration de l'université et des entités qui la composent.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
Acmo	Agent chargé de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
Ader	Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche
ADAENES	Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (grade de l'AENES)
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
Astre	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
ATS	Logiciel de gestion des recrutements

B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BUIIO	Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAE	Centre d'analyse économique
Capes	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCO	Comité de coopération opérationnel
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEF	Centre pour les études en France
Cerege	Centre européen de recherche et d'enseignement des géosciences de l'environnement
Cerimed	Centre européen de recherche en imagerie médicale
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIRM	Centre international de recherche musicale
Cive	Conseil des initiatives et de la vie étudiante
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CM	Cours magistraux
Cnap	Corps national des astronomes et physiciens
Cnes	Centre national d'études spatiales

CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
ComUE	Communauté d'universités et établissements
Cos	Comité d'orientation stratégique
Costi	Comité d'orientation pour les systèmes et technologies de l'information
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPU	Conférence des présidents d'université
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CR	Commission de la recherche
CREATES	EUR Arts et Humanités (UCA)
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEA	Diplôme d'études approfondies
Depp	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DNSPD	Diplôme national supérieur professionnel de danseur
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DS4H	EUR Systèmes numériques pour l'humain (UCA)
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Eni	École nationale d'ingénieurs
ENM	École nationale de la magistrature
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPE	Établissement public expérimental
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École polytechnique universitaire
Équipex	Équipement d'excellence
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESA	<i>European space agency</i> - Agence spatiale européenne
ESC	École supérieure de commerce
ETP	Équivalent temps plein
EUR	École universitaire de recherche

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FST	Faculté des sciences et techniques

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Geisha	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
Gip	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HC	Heures complémentaires
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCR	Haut comité à la recherche
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Institut d'aménagement régional
Iatss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IFMK	Institut de formation en masso-kinésithérapie
IFR	Institut fédératif de recherche
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
IMREDD	Institut méditerranéen de l'environnement du risque et du développement durable
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
Inpi	Institut national de la propriété industrielle
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Insu	Institut national des sciences de l'univers
lpag	Institut de préparation à l'administration générale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Iso	Organisation internationale de normalisation
IST	Information scientifique et technique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
ITER	<i>International Thermonuclear Experimental Reactor</i>
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie

J

JEDI	(IdEX UCA) <i>Joint, Excellent and Dynamic Initiative</i>
------	---

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
Lolf	Loi organique relative aux lois de finances
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MA	Maître assistant
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la Forêt
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MDE	Maison des étudiants
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation
MRE	Mission relations entreprises
MSG	Maîtrise des sciences de gestion
MSH	Maison des sciences de l'homme
MST	Maîtrise des sciences et techniques

N

NBI	Nouvelle bonification indiciaire
Neige	Nouvelle écriture informatique de gestion des étudiants

O

OCA	Observatoire de la Côte d'Azur
OEVP	Observatoire des études et de la vie professionnelle
OFVE	Observatoire des formations et de la vie étudiante
Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
Onisep	Office national d'information sur les enseignements et les professions
Osu	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

P	(Master) professionnel
PAPET	Projet annuel de performance d'établissement
P/B	Potentiel/besoins
PACES	Première année commune aux études de santé
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PDG	Président directeur général
PES	Prime d'excellence scientifique
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PMO	<i>Project management office</i>
PPE	Projet professionnel de l'étudiant

PPF	Programme pluriformations
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PES	Prime d'excellence scientifique
PRL	Plan réussite en licence
PRM	Personne responsable des marchés
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RAPET	Rapport annuel de performance d'établissement
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
ROF	Référenciel de l'offre de formation (logiciel de gestion d'accréditation et de publication de l'offre de formation)
Rome	Registre officiel des métiers et emplois
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
Sc	Sciences
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDV	Sciences de la vie
Seva	Service de la valorisation de l'université
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIROCCO	Projet système d'information décisionnel communautaire
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SIUH	Service interuniversitaire handicap
SPI	Sciences pour l'ingénieur
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SRI	Service des relations internationales
SUAPSPA	Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUFA	Service universitaire de formation tout au long de la vie
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TGU	Très grandes unités
TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>

U

UCA	Université Côte d'Azur
UCArts	Direction de la culture de l'université Côte d'Azur
Udice	Association formée le 16 juin 2020 et regroupant dix grandes universités françaises de recherche
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
Ulysseus	Alliance d'universités européennes
UMR	Unité mixte de recherche
UMVF	Université médicale virtuelle francophone
UNR	Université numérique en région
UNS	Université de Nice Sophia Antipolis
UNT	Universités numériques thématiques
UPR	Unité propre de recherche
UPS	Unité propre de service
USR	Unité de service et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

W

WoS	<i>Web of sciences</i>
-----	------------------------

Observations du président de l'EPE



Pr Jeanick BRISSWALTER

Nice, le 30 Janvier 2023

PRESIDENT

Grand Château
28, Avenue Valrose
BP 2135
06103 Nice Cedex 2

Mail : presidence@univ-cotedazur.fr

Monsieur le Président du Comité d'experts, Monsieur le Président de l'HCERES, Monsieur le Directeur du département d'évaluation des établissements,

Je vous prie de trouver ci joint notre réponse sur le rapport d'évaluation de notre établissement pour la sortie d'Expérimentation d'Université Côte d'Azur.

Nous tenons à remercier le comité pour ses remarques constructives et sa conclusion. Nous saluons l'important travail réalisé dans des conditions contraintes pour identifier les points d'amélioration du fonctionnement de l'établissement public expérimental (EPE), notamment en ce qui concerne son pilotage administratif et financier, tâche que nous avons identifiée comme prioritaire dès la création de l'EPE et qui, compte tenu des modifications structurelles importantes réalisées à la création de l'EPE en 2020, reste toujours à ce jour et pour le futur, une tâche à améliorer et prioritaire. Certaines remarques du rapport auraient certainement nécessité un temps d'échange plus long afin d'éclairer le comité.

A plusieurs reprises le comité souligne dans le rapport qu'il manque d'éléments pour valider les réalisations présentées par l'EPE depuis sa création. Nous sommes tout à fait en accord avec le comité sur la difficulté, sur la base du RAE dans son format actuel (25 pages et 31 items), de préciser et d'étayer les informations par des exemples concrets. La visite avec 35 entretiens sur deux jours, n'a certainement pas non plus permis d'éclairer pleinement le comité de façon assez précise et argumentée. En revanche, la conclusion selon laquelle, sur la base du RAE, l'établissement porte sur lui-même un jugement qui ne lui permet pas d'identifier des pistes d'évolutions et les moyens nécessaires est contraire à ce qui est mis en œuvre depuis 2020 et que le comité souligne de façon positive plus loin (notamment la restructuration des services de l'administration pour s'aligner avec la stratégie de l'établissement et la création de nouvelles directions dont l'utilité est reconnue par le comité dans ce rapport). Nous partageons par ailleurs l'avis du comité d'utiliser cette période de réflexion institutionnelle pour s'adresser à la communauté. C'est la raison pour laquelle les éléments de stratégie présents dans le RAE ont été diffusés à l'ensemble de la communauté sous la forme d'un document fondateur en 2020 et présentés sous la forme du plan stratégique fin 2021 voté dans nos instances en CT et en CA. Un temps d'échange avec les personnels sur tous les campus pour faire le bilan de ces éléments stratégiques a également été réalisé fin 2022-début 2023.

Université Côte d'Azur a souhaité engager la sortie de l'expérimentation afin de pouvoir travailler aux améliorations de son fonctionnement dans un paysage institutionnel stabilisé. Un changement structurel profond a été engagé depuis 2020 avec la mise en place de nouvelles composantes qui a nécessité un travail important de restructuration des services soutien et support. La poursuite de ce travail en suivant les recommandations du comité doit pouvoir s'effectuer dans ce cadre stabilisé.

Plusieurs points du rapport nous semblent nécessaires à éclairer dans cette réponse :

Le rapport, sur la base des éléments en sa possession, interroge la réalité tangible dans les projets de l'Université d'une ambition stratégique de construction d'écosystèmes d'innovation de recherche et de formation qui articulent ancrage territorial et stratégie internationale. Les projets portés par le 3IA, récemment évalués de façon très positive par un jury international en sont des exemples dans le domaine du numérique et de l'IA; la qualification d'excellence du campus des métiers et qualifications dans le domaine des industries créatives (ICC) associée au pilotage du consortium régional impliqué dans un EIT sur les ICC par UCA et le campus Méliès coconstruit à cette fin avec la ville de Cannes en sont d'autres exemples récents dans le domaine art/création. Enfin, nous pouvons citer aussi le portage du projet « Démonstrateurs de la ville durable » en lien avec l'EPA Ecovallée et UCA qui est un exemple dans le domaine des territoires

intelligents. Ces réalisations sont liées à la dynamique territoriale de l'EPE qui se concrétise par les conventions de partenariats signées par UCA depuis 2020 avec les collectivités et qui définissent les thèmes prioritaires de développement de ces écosystèmes pour le territoire. La stratégie internationale de l'établissement s'appuie également sur la projection de ces écosystèmes d'innovation, de formation et de recherche à l'international. De nombreux exemples peuvent étayer cet aspect qui se retrouve dans presque tous les projets internationaux d'UCA, par exemple dans la mise en œuvre de l'alliance européenne Ulysseus et son développement d'innovation hubs qui impliquent l'écosystème territorial et des partenaires associés tel Université Laval, les campus délocalisés au Vietnam (DANANG) ou au Montenegro ou encore la politique au Sud développée avec l'IRD dans les pays d'Afrique de l'Est ou d'Amérique centrale.

Un aspect important du rapport, qui se retrouve à plusieurs reprises dans le document porte sur la notion d'intégration stratégique et fonctionnelle pour laquelle le comité prend une position propre avec la notion de « fort degré d'intégration ». Dans le rapport, cette notion est axée uniquement sur l'intégration des établissements-composantes, avec deux établissements-composantes principaux que sont la villa Arson et l'Observatoire de la Côte d'Azur. En ce qui concerne la recommandation du HCERES de faire aboutir des délégations de compétences pour ses établissements-composantes OCA et Villa Arson, l'établissement souhaite préciser que l'article 24 de ses statuts prévoit que « Université Côte d'Azur peut déléguer à un ou plusieurs de ses établissements-composantes l'exercice d'une ou plusieurs de ses compétences. ». En regard, son article 23 prévoit que « Les établissements-composantes d'Université Côte d'Azur peuvent lui transférer des compétences ou lui en déléguer l'exercice. ». Les conventions entre UCA et ses établissements composantes fixent le cadre et les conditions d'opérationnalisation de ces subsidiarités. La convention avec la villa Arson a été validée dans les conseils de l'université en décembre 2022, celle de l'OCA qui s'appuie sur la convention de site avec le CNRS, et qui décrit déjà le principe de subsidiarité, le sera au printemps 2023. Par ailleurs, UCA a pris bonne note des différentes recommandations du HCERES en matière d'évolutions statutaires relatives aux évolutions de l'Institut de formation en Masso-kinésithérapie (IFMK) et du pôle national supérieur de danse (PNSD) ou la formalisation du collège des écoles d'art. Les questionnements légitimes du HCERES sur ces dernières composantes sont en lien avec les préoccupations de l'établissement qui a déjà débuté ce travail en 2022.

Dans ce cadre, le comité recommande à UCA et à la Villa Arson de se saisir pleinement des questions relatives à la recherche-crédation. Le projet porté par l'EPE depuis 2020, dans la dynamique de l'INDEX, s'adosse au collège des écoles d'art afin, de contribuer à la visibilité des écoles d'art et de leurs formations en particulier vers l'international, de favoriser et soutenir le développement des interactions entre les écoles et les composantes de l'EPE dans la perspective de l'élaboration de cursus innovants et de participer à la structuration d'une démarche en faveur du soutien à la création émergente et d'une stratégie d'incubation sur le territoire azuréen. Dans ce contexte, UCA participe déjà à l'invention de nouveaux modèles donnant à l'ESR Culture un rôle central dans le champ de la création.

Un point important que le rapport n'aborde pas dans les enjeux d'intégration d'Université Côte d'Azur est celui des nouvelles composantes qui structurent l'Université à côté des composantes à statuts spécifiques plus historiques. En effet, Université Côte d'Azur s'est structurée sous la forme de huit Écoles Universitaires de Recherche (EUR), dont le modèle et la dynamique sont salués dans le rapport et qui ont pour vocation à être les moteurs de la synergie entre les composantes historiques de l'Université, le niveau Licence organisé sous forme de Portails, et les établissements-composantes. L'Université s'est également dotée d'instituts d'innovation et de partenariat et d'instituts thématiques. L'ambition intégrative de l'EPE va donc au-delà de celle des établissements-composantes mais concerne l'intégralité de cette nouvelle structuration dont l'établissement a fait une priorité depuis 2020. Dans ce cadre, nous adhérons totalement à la recommandation du comité d'aller vers une simplification et une rationalisation des modes de fonctionnement, et ceci entre toutes les composantes de l'établissement (nouvelles composantes, composantes à statut spécifique et établissements-composantes). Cet objectif est d'ailleurs clairement inscrit dans le plan stratégique de l'Université réalisé et votés dans les conseils en 2021.

Concernant le processus d'intégration mais également pour plusieurs processus de transformation, le comité engage l'EPE à amplifier ses actions et à les inscrire plus rapidement dans le temps. Nous avons bien noté les domaines dans lesquels le comité souhaite que l'établissement s'engage plus fermement, mais nous sommes particulièrement attentifs à ce que ces transformations ou évolutions, lorsqu'elles sont souhaitables, soient conduites à un rythme acceptable et accepté par la communauté universitaire.

A plusieurs reprises, le comité interroge l'organisation de la gouvernance et notamment le nombre de Vice-présidents qui pourrait conduire à un risque de dilution non explicité dans le rapport. L'examen de l'organigramme de l'université, au contraire, indique que la gouvernance est organisée de façon resserrée autour du président et de 5 Vice-présidents qui se réunissent toutes les semaines et siègent au comité de pilotage de l'université. Chaque Vice-président coordonne des Vice-présidents dits « fonctionnels » qui pilotent une thématique spécifique (e.g. Politique Santé, Politique Handicap, Politique sociale, Politique

doctorale, Politique Culture et Société, ...). Ces Vice-présidences permettent de porter avec l'investissement nécessaire une thématique particulière et ont permis depuis 2020 des avancées importantes dont certaines ont été soulignées par le comité. De la même façon le rapport, tout en soulignant son intérêt, interroge le fonctionnement du comité de pilotage qu'il considère « opaque », il est important de préciser que ce comité joue un rôle de réflexion stratégique et n'a aucun rôle décisionnel. L'ensemble des propositions du comité sont examinées et validées par les conseils de l'université, ce qui garantit la connaissance par tous de ces propositions. Par ailleurs, UCA remercie le comité d'avoir approuvé le recentrage des activités du comité de pilotage sur ce qui relève véritablement d'une réflexion stratégique.

Nous comprenons bien la difficulté pour le comité d'avoir une vision fonctionnelle de l'EPE et de ces nouvelles composantes qui semblent ajouter de la complexité avec notamment des représentations croisées dans plusieurs d'entre elles pour certains laboratoires, composantes ou établissements-composantes et l'organisation historique en 10 campus qui peuvent abriter plusieurs composantes. Le comité évoque pourtant dans un paragraphe précédent les avantages des représentations croisées dans les conseils des EUR pour articuler la recherche à la formation et créer des synergies entre composantes ou établissements composantes. Nous connaissons les difficultés, antérieures à l'EPE, liées au fonctionnement en plusieurs campus, cette organisation permet cependant une présence de l'EPE sur toute la Côte d'Azur et favorise son ancrage territorial. Une réflexion sur les regroupements thématiques possibles sur ces différents campus est déjà engagée par l'Université mais elle reste limitée car cela entraînerait des impacts importants sur la mobilité des personnels et des étudiants.

L'établissement est conscient de la nécessité de pérenniser les fonctions de contrôle de gestion et de pilotage de la masse salariale et de veiller à la bonne articulation des différents services et s'y emploie avec une volonté renouvelée. Cette tâche avait été identifiée comme prioritaire dès la création de l'EPE. Elle a motivé la création de nouvelles directions et une restructuration complète des services en soutien et en support que souligne le rapport. Nous remercions le comité pour ses recommandations dans ce domaine, recommandations que nous avons déjà commencé à mettre en œuvre. En particulier, s'agissant de la capacité de pilotage de l'EPE, l'établissement regrette que le comité n'ait pas rencontré la nouvelle direction du pilotage et de la performance et n'ait pas pu prendre connaissance des projets portés par celle-ci notamment par la mise en place d'un Système d'Information Décisionnel. Un entretien avec la direction pilotage et performance aurait permis de préciser que l'établissement participe déjà au projet SIROCCO, ce qui anticipe la recommandation du comité « d'implanter SIROCCO ». Le recrutement d'un contrôleur de gestion dès 2020, la mise en place de la cellule Project Management Office, de la cellule accompagnement au changement dont, en effet, les créations encore récentes ne permettent pas encore d'évaluer les effets, doivent également améliorer l'accompagnement au changement, la qualité du pilotage et des processus décisionnels. Enfin, la définition d'un plan stratégique et sa déclinaison par actions votées en décembre 2021 vont permettre de créer, avec le budget 2023, le PAPET, dont le comité souligne l'importance.

Les recommandations sur la nécessité d'améliorer la coordination budgétaire à l'échelle de l'EPE est, en effet, d'importance et sera possible et effective en 2023. En effet, ce passage à l'échelle sera à présent favorisé par le passage aux RCE de l'OCA qui a mis en place une LOB et un dialogue de gestion depuis 2022, ainsi que par le changement de statut de l'OCA, d'EPA en EPSCP. En ce qui concerne les écoles d'art, le processus sera en revanche plus limité du fait des particularités des établissements sous tutelle du ministère de la Culture.

Dans les recommandations budgétaires du rapport, Il est nécessaire de préciser que l'évaluation du coût réel des DUs a été l'une des premières tâches demandée par l'EPE au contrôleur de gestion à son arrivée. Ce travail a été finalisé, complété par la mise en place d'une procédure d'ouverture, modification ou suppression d'un Diplôme d'établissement (DU ou DE) et permet à la gouvernance systématiquement de rappeler aux composantes le coût réel des DUs, et d'arbitrer les nouvelles propositions de DUs sur des fiches de coûts issues du travail sur la PC2A.

L'établissement a bien pris note de la recommandation générale du rapport en matière de RH consistant à mener une politique englobant plus explicitement l'ensemble des entités qui forment l'EPE, et notamment ses établissements-composantes, même à des degrés divers en fonction des statuts. Si celle-ci est déjà en œuvre avec l'OCA, elle sera, à nouveau, plus difficile dans le domaine des recrutements avec les écoles d'Art dont les statuts des personnels sont particuliers. Il est à noter que la recommandation de formaliser le processus de campagnes d'emplois est déjà en grande part effective. En effet, les processus de campagnes d'emploi sur tous les types de poste ont fait l'objet d'une description qui est schématisée avec un passage en CT, CAC et CA de l'université avec toutes les étapes et le rôle de chacun. Par ailleurs, chaque campagne fait l'objet d'une rencontre préalable à la suite des dialogues de gestion avec toutes les composantes. La stratégie de recrutement de l'établissement a fait l'objet d'un document voté en CT, CAC et CA. Enfin, la stratégie de la campagne d'emploi est abordée en comité de pilotage d'établissement avec la présence de toutes les EUR pour inscrire justement ces campagnes dans les axes stratégiques de l'EPE. Il est à noter également qu'un travail de co-construction de certaines demandes de postes (e.g. CPJ) est

systématiquement réalisé avec les établissements composantes et avec les Organismes nationaux de recherche (ONR) et s'inscrit dans les axes stratégiques des conventions signées avec les ONR.

Le rapport recommande à l'établissement d'établir un document opérationnel pluriannuel, explicite sur les axes, qui servirait de feuille de route commune à l'ensemble des entités qui composent l'EPE et inscrirait clairement leurs choix dans la politique RH de l'établissement. L'EPE et ses établissements-composantes ont pris bonne note de cette recommandation et ont engagé une réflexion commune afin de préciser cette feuille de route avec des lignes directrices opérationnelles.

Nous sommes vigilants et nous partageons les remarques qui concernent la structure des emplois, qui comme le souligne le rapport, est issue de l'ex UNS et de la COMUE, avec une diminution dans le temps du nombre d'enseignants-chercheurs, un nombre trop élevé de postes de catégorie C et un nombre important de contractuels. Comme l'évoque le rapport, qui nous engage à poursuivre nos actions, l'inflexion de ces tendances est déjà en œuvre depuis la campagne d'emplois 2021 aussi bien pour les personnels enseignants-chercheurs que BIATSS, malgré des possibilités budgétaires limitées par une SCSP trop faible comparée aux Universités de même type et les facteurs exogènes financiers non anticipables en 2022 (augmentation du point d'indice, des fluides, du coût des travaux, ...). Cette stratégie a fait l'objet d'une validation en CT (à présent CSAE), CAC, et CA.

Dans l'appréciation de la visibilité internationale depuis la création de l'EPE, qui n'a pas fait l'objet d'une fusion avec de nouveaux établissements et de fait n'a pas entraîné une augmentation mécanique du nombre de chercheurs et enseignants chercheurs sur le site, nous partageons l'avis de concentrer la stratégie de visibilité issue des classements internationaux sur des aspects qualitatifs ou thématiques. Nous soulignons le fait que la proposition de création d'un événement scientifique et/ou artistique d'envergure autour d'une des thématiques phares de l'UCA reprend l'une des actions financées dans le cadre de l'AAP SFRI en 2021 et déjà mise en œuvre dans les EUR avec le soutien de l'Idex. Nous sommes plus étonnés sur l'avis du comité de la non atteinte par l'EPE de ses cibles de mobilité internationale depuis 2020, si l'on considère que la pandémie qui a débuté début 2020 a affecté la mobilité des étudiants des personnels jusqu'à 2022.

La référence 6 du référentiel n'est pas justifiée puisqu'il n'y avait pas eu d'objectifs singuliers ayant justifié la création des EPE en 2020. Il est normal que cet aspect soit difficile à adresser. En revanche le paragraphe sur la contribution au développement du territoire et de l'impact territorial qui est l'un des piliers du projet de l'EPE, de l'Idex, du 3IA de la quasi-totalité des projets portés par l'EPE, qui se fonde dans le rapport sur la critique unique du rapport « Biggard » (commandé par Udice comme un marqueur d'impact et en toute connaissance de ses limites méthodologiques) est difficile à comprendre et donne une image non conforme à la réalité. De très nombreux exemples peuvent être rapportés sur l'impact territorial de l'Université qui se traduit par le soutien des entreprises et des collectivités du territoire aux différents projets portés par l'EPE. Nous avons souhaité que le comité auditionne à ce propos les acteurs socio-économiques du territoire en plus des acteurs politiques. Le contenu de ces échanges, non rapportés ici, aurait certainement permis d'éclairer par des exemples précis cette question qui au contraire est l'un point fort de l'EPE.

Notre réponse concerne des points qu'il nous semble important de préciser, et qui peuvent nuire à la compréhension de l'EPE. Nous sommes bien conscients qu'ils auraient mérité des échanges plus nombreux et plus illustrés avec le comité au-delà de l'envoi de documents administratifs. A nouveau nous remercions le comité pour sa conclusion et ses recommandations.

Professeur Jeanick Brisswalter
Président Université Côte d'Azur

Université Côte d'Azur
Le Président


Jeanick BRISSWALTER



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de sortie d'expérimentation de l'établissement public expérimental Université Côte d'Azur a eu lieu les 27 et 28 septembre 2022. L'évaluation porte sur la période 2020-2022.

Le comité d'évaluation¹¹¹ était présidé par Monsieur **Rolf TARRACH**, professeur de physique, ancien président de l'université de Luxembourg, ancien président du *Spanish council of scientific research*.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Astrid LAMBRECHT**, professeure de physique théorique, ancienne directrice de l'institut de physique du CNRS ;
- Madame **Françoise MONTI**, IGAENR honoraire ;
- Madame **Nathalie MOUREAU**, professeure de sciences économiques, ancienne vice-présidente culture à l'université Paul Valéry-Montpellier 3.

Monsieur Philippe Thiard (conseiller scientifique) et Madame Clémentine Francez-Carrère (chargée de projet) représentaient le Hcéres tout au long de l'évaluation.

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

¹¹¹ On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation> .

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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

